



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS ISO 9001-2008 EN LA FLORÍCOLA AGRINAG S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA JOSÉ GUANGO BAJO, EN EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013. ”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA.

**Autoras:**

Chuquitarco Guisha Diana Patricia

Moreno Moreno Maricela Nathaly

**Director:**

Ing. Milton Marcelo Cárdenas M.B.A.

Latacunga – Ecuador

DICIEMBRE 2015

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS ISO 9001-2008 EN LA FLORÍCOLA AGRINAG S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA JOSÉ GUANGO BAJO, EN EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....  
Diana Patricia Chuquitarco Guisha

172234748-9

.....  
Maricela Nathaly Moreno Moreno

050340387-5

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS ISO 9001-2008 EN LA FLORÍCOLA AGRINAG S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA JOSÉ GUANGO BAJO, EN EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.** ”,de Diana Chuquitarco, y Maricela Moreno, egresadas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Febrero de 2014

Ing. Marcelo Cárdenas M.B.A.

Director



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Diana Chuquitarco y Maricela Moreno con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS ISO 9001-2008 EN LA FLORÍCOLA AGRINAG S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA JOSÉ GUANGO BAJO, EN EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.** ”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Diciembre de 2015

Para constancia firman:

.....  
Lic. Angelita Falconi M.B.A.

PRESIDENTE

.....  
Ing. Julio Salazar M.B.A.

MIEMBRO

.....  
Ing. Mgs. Isabel Armas

OPOSITOR

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de grado le dedico con mucho cariño a mi madre y a mis dos hermanas quien con su ayuda y esfuerzo me ayudo a culminar con mi presente trabajo; y a mi hija Karen quien con su presencia fue el motivo importante que me impulso a culminar con mis sueños y plasmar todos los conocimientos adquiridos.

Por sobre todo a Dios, que me iluminó y me llevó por el camino del bien.

Maricela

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias infinitas a nuestro Padre Celestial, por haberme permitido alcanzar este sueño anhelado por muchos años.

Agradezco a las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi, así como también a todos los señores Maestros que con su paciencia supieron impartir sus sabios conocimientos, de manera especial al Ing. Marcelo Cárdenas, por su valioso asesoramiento y Dirección de la Tesis.

Un profundo agradecimiento al Ing. Jorge Peñafiel Gerente General de la florícola Agrinag, quien me brindo el apoyo necesario para la culminación de mi trabajo investigativo.

Maricela

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto dedico a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, que gracias a su perseverancia y lucha insaciable han logrado de ellos un buen ejemplo a seguir, a mi madre por haberme brindado la vida y hacer de mi día a día una mejor persona, a través de sus consejos, enseñanzas y amor, a mi padre por brindarme los recursos necesarios, pero principalmente por encontrarse a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre sin dudar jamás de mis capacidades, sueños y anhelos.

Diana

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por brindarme todo su apoyo para la culminación del presente proyecto y por sobre todo por brindarme su amor y comprensión pese a las adversidades, además a todos quienes participaron de una u otra manera para la obtención de información la cual contribuyo para la finalización correcta del proyecto.

Diana





Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS ISO 9001-2008 EN LA FLORÍCOLA AGRINAG S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA JOSÉ GUANGO BAJO, EN EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013. ”**

**Autoras:** Diana Chuquitarco  
Maricela Moreno

### RESUMEN

El presente proyecto trata acerca del diseño de un sistema de gestión de calidad en base a las normas ISO 9001-2008, debido a que la empresa necesita este diseño para tener un mejor control de calidad, con el cual podrán responder a las exigencias del cliente, de la organización y mejorar el desempeño global. El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis de la situación actual de la empresa y mediante ello diseñar el sistema de gestión de calidad, demostrando que a través del desarrollo y mantenimiento del mismo, le permitirá a la empresa mejorar la competitividad. El diseño de un sistema de gestión de calidad tiene como finalidad mejorar la eficiencia a través de una excelente organización y control y mediante este poder lograr un alto grado de satisfacción del cliente, y el mejoramiento de los procedimientos de la empresa basándose en un sistema documentado.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

**Latacunga – Ecuador**

---

THEME: "DESIGN OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED IN ISO 9001-2008 IN THE FLOWER COMPANY AGRINAG SA LOCATED IN THE PROVINCE OF COTOPAXI, LATACUNGA CANTON, JOSÉ GUANGO BAJO PARISH IN THE PERIOD FROM JANUARY 1 TO DECEMBER 31, 2013."

### ABSTRACT

This project trade about the design of a quality management system based in ISO 9001-2008 standards, because the company needs this design in order to have better quality control, which may respond the customer's requirements, organization and improve overall performance. The main objective of this job is to analyze the company current situation and through this design the quality management system, demonstrating that through the its development, the company will allow to improve its competitiveness. The design of a quality management system aims to improve efficiency through excellent organization and control and through this to achieve a high degree of customer's satisfaction and improved of company procedures based on a documented system.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

## CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **DIANA PATRICIA CHUQUITARCO GUISHA, MARICELA NATHALY MORENO MORENO**, cuyo título versa “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS ISO 9001-2008 EN LA FLORÍCOLA AGRINAG S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA JOSÉ GUANGO BAJO, EN EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.**”, lo realizo bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Diciembre de 2015

Atentamente;

.....

Lic. Marco Paúl Beltrán Semblantes

**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

CC. 05026651-4

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo investigativo se realizó en la florícola AGRINAG S.A. con la finalidad de realizar un diseño de un sistema de gestión de calidad en base a las normas ISO 9001-2008, con el propósito de que la empresa posteriormente pueda implementar el sistema de gestión de calidad en su planta de producción.

En la actualidad las florícolas para efectivizar sus actividades se han visto en la necesidad de aplicar diferentes métodos y técnicas que les ayuden a cumplir con lo planificado para de esta forma evaluar la veracidad, confiabilidad de las actividades que realiza en el departamento de producción.

La norma ISO 9001-2008, perteneciente a las normas ISO 9000 es una norma internacional aplicable a empresas de todos los sectores y tamaños y describe la estructura y requisitos de un sistema de gestión de calidad. Gracias a esta generalidad de la norma las empresas no pierden su propia identidad, manteniendo la flexibilidad suficiente para adaptar la norma a sus propias características integrándola en su funcionamiento diario.

El ámbito en el cual se desempeñan las actividades, obliga a las empresas a evaluar la forma como se están llevando a cabo cada uno de los procesos productivos, por lo mencionado anteriormente se consideró necesario realizar un diseño de un sistema de gestión de calidad en la florícola AGRINAG S.A., la misma que permitió verificar el control de calidad de los productos.

La tesis se encuentra estructurada por tres capítulos, los mismos que contienen la siguiente información.

En el primer capítulo contiene el marco teórico de lo que es el sistema de gestión de calidad, su desarrollo con el paso del tiempo y los procedimientos que se deben utilizar para aplicarla en las organizaciones, con el objetivo de dar al lector una

base comprensible de lo que implica introducirse en un sistema de gestión de calidad.

En el segundo capítulo se da una breve reseña de la empresa Agrinag S.A. a la cual está dirigido este proyecto, se detalla su situación actual la descripción de los productos que produce actualmente, sus fortalezas sus oportunidades, sus debilidades y amenazas y a la vez mediante la investigación de campo, a través del método de la encuesta, donde se pudo analizar varios factores indispensables que contribuyeron en la determinación de la factibilidad del proyecto.

En el tercer capítulo se explica la estructura documental que es parte de la propuesta del diseño del sistema de gestión de calidad para Agrinag y a la vez se encuentra el levantamiento de sus procesos productivos ya que es necesario para la posterior elaboración de los documentos del sistema de gestión de calidad.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA .....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN.....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
ÍNDICE .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xxiv
CAPITULO I.....	1
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1. Antecedentes Investigativos .....	1
1.2. Categorías fundamentales .....	2
1.2.1. Gestión administrativa .....	2
1.2.1.1. Concepto de gestión administrativa.....	2
1.2.1.2. Objetivos de la gestión administrativa .....	3
1.2.2. Empresa.....	5
1.2.2.2. Clasificación de las empresas .....	6
1.2.2.2.1. Por su naturaleza.....	6
1.2.2.2.2. Por el sector al que pertenece.....	6
1.2.2.2.3. Por integración del capital .....	6
1.2.3. Gestión de calidad .....	7
1.2.3.1. Principios de gestión de calidad.....	8
1.2.4. Normas de calidad.....	10
1.2.4.1. Normas ISO.....	10
1.2.4.4. Importancia de las normas ISO.....	11
1.2.4.5. Generalidades .....	11

1.2.4.6.	<i>La familia ISO</i> .....	13
1.2.4.7.	<i>Normas de las ISO 9001-2008</i> .....	17
1.2.4.7.1.	<i>Generalidades</i> .....	17
1.2.5.	<i>Sistemas de la gestión de calidad</i> .....	20
1.2.5.1.	<i>Concepto</i> .....	20
1.2.5.2.	<i>Ventajas</i> .....	21
1.2.5.3.	<i>Pasos para implementar el sistema de gestión de calidad</i> .....	22
1.2.5.4.	<i>Objeto y campo de aplicación</i> .....	25
1.2.5.4.1.	<i>Generalidades.</i> .....	25
1.2.5.4.2.	<i>Aplicación.</i> .....	25
1.2.5.4.3.	<i>Referencias normativas.</i> .....	25
1.2.5.4.4.	<i>Términos y definiciones.</i> .....	26
1.2.5.5.	<i>Requisitos generales</i> .....	26
1.2.5.6.	<i>Requisitos de la documentación</i> .....	27
1.2.5.6.1.	<i>Generalidades.</i> .....	27
1.2.5.7.	<i>Responsabilidad de la dirección</i> .....	27
1.2.5.7.1.	<i>Compromiso de la dirección</i> .....	27
1.2.5.8.	<i>Enfoque al cliente</i> .....	28
1.2.5.9.	<i>Política de la calidad</i> .....	28
1.2.5.10.	<i>Planificación</i> .....	28
1.2.5.10.1.	<i>Objetivos de la calidad</i> .....	28
1.2.5.10.2.	<i>Planificación del sistema de gestión de la calidad</i> .....	29
1.2.5.11.	<i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i> .....	29
1.2.5.11.1.	<i>Responsabilidad y autoridad</i> .....	29
1.2.5.11.2.	<i>Representante de la dirección</i> .....	29
1.2.5.11.3.	<i>Comunicación interna</i> .....	30
1.2.5.12.	<i>Revisión por la dirección</i> .....	30
1.2.5.12.1.	<i>Generalidades</i> .....	30
1.2.5.12.2.	<i>Información de entrada para la revisión</i> .....	30
1.2.5.12.3.	<i>Resultados de la revisión</i> .....	31
1.2.5.13.	<i>Gestión de los recursos</i> .....	31
1.2.5.13.1.	<i>Provisión de recursos</i> .....	31
1.2.5.14.	<i>Recursos humanos</i> .....	31

1.2.5.13.2. <i>Generalidades</i> .....	31
1.2.5.13.3. <i>Competencia, formación y toma de conciencia</i> .....	31
1.2.5.14. <i>Infraestructura</i> .....	32
1.2.5.15. <i>Ambiente de trabajo</i> .....	32
1.2.5.16. <i>Realización del producto</i> .....	32
1.2.5.16.1. <i>Planificación de la realización del producto</i> .....	32
1.2.5.17. <i>Procesos relacionados con el cliente</i> .....	33
1.2.5.17.1. <i>Determinación de los requisitos relacionados con el producto</i> .....	33
1.2.5.17.2. <i>Revisión de los requisitos relacionados con el producto</i> .....	34
1.2.5.17.3. <i>Comunicación con el cliente</i> .....	34
1.2.5.18. <i>Diseño y desarrollo</i> .....	35
1.2.5.18.1. <i>Planificación del diseño y desarrollo</i> .....	35
1.2.5.18.2. <i>Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</i> .....	35
1.2.5.18.3. <i>Resultados del diseño y desarrollo</i> .....	36
1.2.5.18.3. <i>Revisión del diseño y desarrollo</i> .....	36
1.2.5.18.4. <i>Verificación del diseño y desarrollo</i> .....	36
1.2.5.18.5. <i>Validación del diseño y desarrollo</i> .....	37
1.2.5.18.6. <i>Control de los cambios del diseño y desarrollo</i> .....	37
1.2.5.19. <i>Compras</i> .....	37
1.2.5.19.1. <i>Proceso de compras</i> .....	37
1.2.5.19.2. <i>Información de las compras</i> .....	38
1.2.5.19.3. <i>Verificación de los productos comprados</i> .....	38
1.2.5.20. <i>Producción y prestación del servicio</i> .....	39
1.2.5.20.1. <i>Control de la producción y de la prestación del servicio</i> .....	39
1.2.5.20.2. <i>Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</i> .....	39
1.2.5.20.3. <i>Identificación y trazabilidad</i> .....	40
1.2.5.20.4. <i>Preservación del producto</i> .....	41
1.2.5.20.5. <i>Control de los equipos de seguimiento y de medición</i> .....	41
1.2.5.21. <i>Medición, análisis y mejora</i> .....	42
1.2.5.21.1. <i>Generalidades</i> .....	42
1.2.5.22. <i>Seguimiento y medición</i> .....	43
1.2.5.22.1. <i>Satisfacción del cliente</i> .....	43
1.2.5.22.2. <i>Auditoría interna</i> .....	43



1.2.5.22.3.	<i>Seguimiento y medición de los procesos</i> .....	44
1.2.5.22.4.	<i>Seguimiento y medición del producto</i> .....	44
1.2.5.23.	<i>Control del producto no conforme</i> .....	45
1.2.5.24.	<i>Análisis de datos</i> .....	45
1.2.5.25.	<i>Mejora</i> .....	46
1.2.5.25.1.	<i>Mejora continua</i> .....	46
1.2.5.25.2.	<i>Acción correctiva</i> .....	46
1.2.5.25.3.	<i>Acción preventiva</i> .....	47
1.2.5.26.	<i>Manual de la calidad</i> .....	47
1.2.5.26.1.	<i>Control de los documentos</i> .....	48
1.2.5.26.2.	<i>Control de los registros</i> .....	48
CAPÍTULO II.....		50
2.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	50
2.1.	<i>Objetivos</i> .....	50
2.1.1.	<i>General</i> .....	50
2.1.2.	<i>Específicos</i> .....	50
2.2.	<i>Reseña histórica de la empresa AGRINAG</i> .....	51
2.2.1.	<i>Misión de la empresa Agrinag. S.A.</i> .....	53
2.2.2.	<i>Visión de la empresa Agrinag S.A.</i> .....	53
2.2.3.	<i>Objetivos</i> .....	53
2.3.	<i>Macro ambiente</i> .....	53
2.3.1.	<i>Factor económico</i> .....	53
2.3.1.1.	<i>La tasa de inflación.</i> .....	54
2.3.1.2.	<i>La canasta familiar.</i> .....	55
2.3.1.3	<i>La tasa de interés.</i> .....	56
2.3.1.4.	<i>Pib.</i> .....	58
2.3.2.	<i>Factor tecnológico</i> .....	59
2.3.3.	<i>Factor político</i> .....	60
2.3.4.	<i>Factor legal</i> .....	61
2.3.4.1.	<i>Normas tributarios (SRI).</i> .....	61
2.3.5.	<i>Factor ambiental</i> .....	61
2.3.5.1.	<i>Ley del medio ambiente.</i> .....	62
2.3.6.	<i>Factor demográfico</i> .....	63

2.4.	<i>Microambiente</i> .....	64
2.4.1.	<i>Estructura organizacional de la empresa</i> .....	65
2.4.2.	<i>Recursos humanos</i> .....	66
2.4.3.	<i>Proveedores</i> .....	67
2.4.4.	<i>Clientes</i> .....	69
2.4.5.	<i>Competencia</i> .....	70
2.4.6.	<i>Factor infraestructura</i> .....	71
2.5.	<i>Diseño metodológico</i> .....	71
2.5.1.	<i>Métodos y Técnicas</i> .....	72
2.5.2.	<i>Métodos Teóricos</i> .....	72
2.5.3.	<i>Métodos Empíricos</i> .....	73
2.5.4.	<i>Método Estadístico</i> .....	74
2.5.4.1.	<i>Muestra y Tipo de Cálculo.</i> .....	74
2.6.	<i>Análisis e interpretación de resultado</i> .....	75
2.6.1.	<i>Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la florícola Agrinag.</i> .....	75
2.6.2.	<i>Análisis de la encuesta aplicada a los empleados de la florícola Agrinag.</i> .....	77
CAPÍTULO III.....		99
3.	PROPUESTA .....	99
3.1.	<i>Diseño de un sistema de gestión de calidad en base a las ISO 9001-2008</i> .....	99
3.2.	<i>Introducción</i> .....	99
3.3.	<i>Objetivos</i> .....	100
3.4.	<i>Datos informativos de la empresa</i> .....	101
3.4.1.	<i>Antecedentes</i> .....	101
3.4.2.	<i>Misión de la empresa Agrinag. S.A.</i> .....	101
3.4.3.	<i>Visión de la empresa Agrinag s.a.</i> .....	101
3.4.4.	<i>Objetivos</i> .....	102
3.5.	<i>Justificación</i> .....	102
3.6.	<i>Análisis de factibilidad</i> .....	103
3.7.	<i>Introducción al diseño del sistema de gestión de calidad en base a las ISO 9001-2008</i> .....	103
3.8.1.	<i>Partes principales de un proceso</i> .....	104
3.8.2.	<i>Elementos de un proceso</i> .....	105
3.8.3.	<i>Requisitos de un proceso</i> .....	106

3.8.4.	<i>Factores determinantes en un proceso</i> .....	106
3.9.1.	<i>Objeto y campo de aplicación</i> .....	110
3.9.1.1.	<i>Generalidades.</i> .....	110
3.9.1.2.	<i>Aplicación.</i> .....	110
3.9.4.	<i>Sistema de gestión de calidad</i> .....	111
3.9.4.1.	<i>Requisitos generales.</i> .....	111
3.9.4.2.	<i>Requisitos de la documentación</i> .....	112
3.9.5.1.1.	<i>Comunicación interna</i> .....	114
3.9.5.3.	<i>Política de calidad</i> .....	118
3.9.5.3.1.	<i>Objetivos de la Calidad</i> .....	120
3.9.5.4.	<i>Planificación del sistema de gestión de la calidad</i> .....	120
3.9.5.5.	<i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i> .....	121
3.9.5.5.1.	<i>Responsabilidad y autoridad</i> .....	121
3.9.5.6.	<i>Revisión por la dirección</i> .....	121
3.9.5.6.1.	<i>Generalidades</i> .....	121
3.9.5.6.2.	<i>Información de entradas para la revisión</i> .....	122
3.9.5.6.3.	<i>Resultado de la revisión</i> .....	122
3.9.6.	<i>Gestión de los recursos</i> .....	123
3.9.6.1.	<i>Provisión de Recursos</i> .....	123
3.9.6.2.	<i>Recursos Humanos</i> .....	123
3.9.6.2.1.	<i>Generalidades</i> .....	123
3.9.6.2.2.	<i>Competencia, formación y toma de conciencia</i> .....	123
3.9.6.3.	<i>Infraestructura</i> .....	124
3.9.6.4.	<i>Ambiente de trabajo</i> .....	124
3.9.7.	<i>Realización del producto</i> .....	124
3.9.7.1.	<i>Planificación de la realización del producto</i> .....	124
3.9.7.2.	<i>Procesos relacionados con los clientes</i> .....	125
3.9.7.2.1.	<i>Determinación de los requisitos relacionados con el producto</i> .....	125
3.9.7.2.2.	<i>Revisión de los requisitos del producto</i> .....	126
3.9.7.2.3.	<i>Comunicación con los clientes</i> .....	126
3.9.7.3.	<i>Diseño y desarrollo</i> .....	127
3.9.7.4.	<i>Compras</i> .....	127
3.9.7.4.1.	<i>Proceso de compras</i> .....	127

3.9.7.4.2.	<i>Información de las compras</i>	127
3.9.7.4.3.	<i>Verificación de los productos compras</i>	127
3.9.7.5.	<i>Producción y prestación del servicio</i>	128
3.9.7.5.1.	<i>Control de la producción y la prestación del servicio</i>	128
3.9.7.5.2.	<i>Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</i>	128
3.9.7.5.3.	<i>Identificación y trazabilidad</i>	129
3.9.7.6.	<i>Control de los equipos de seguimiento y de medición</i>	130
3.9.8.	<i>Medición, análisis y mejora</i>	130
3.9.8.1.	<i>Generalidades</i>	130
3.9.8.2.	<i>Seguimiento y medición</i>	131
3.9.8.2.1.	<i>Satisfacción del cliente</i>	131
3.9.8.2.2.	<i>Auditoría Interna</i>	131
3.9.8.2.3.	<i>Seguimiento y medición de los procesos</i>	132
3.9.8.2.4.	<i>Seguimiento y Medición del Producto</i>	132
3.9.8.3.	<i>Control de producto no conforme</i>	132
3.9.8.5.1.	<i>Acción correctiva</i>	134
3.9.8.5.2.	<i>Acción preventiva</i>	134
3.9.9.	<i>Cadena de valor</i>	135
3.9.10.	<i>Mapa de procesos</i>	136
3.9.11.	<i>Manual de gestión del talento humano</i>	170
3.9.11.1.	<i>Comportamientos y competencias clave</i>	173
3.9.11.2.	<i>Comportamientos Definidos</i>	174
3.9.11.3.	<i>Definición de puestos</i>	178
3.9.11.5.	<i>Organigrama funcional propuesto para la florícola "AGRINAG S.A."</i>	181
3.9.11.6.	<i>Evaluación del personal</i>	186
3.9.11.6.1.	<i>Planificación</i>	186
3.9.11.6.2.	<i>Evaluación</i>	186
3.9.11.7.	<i>Capacitación</i>	190
3.9.11.7.1.	<i>Detención de necesidades</i>	190
3.9.11.7.2.	<i>Planificación la formación</i>	191
3.9.11.7.3.	<i>Seguimiento y Medición de la Satisfacción de la Formación</i>	191
3.9.11.8.	<i>Selección del personal</i>	191
3.9.11.8.1.	<i>Requisición del personal</i>	191

3.1.26.5.2. Selección de candidatos .....	192
3.9.11.8.3 Entrevista .....	192
3.9.11.8.4. Selección final .....	192
3.9.11.8.5. Inducción de personal .....	192
3.9.11.8.6. Documentos de admisión.....	192
3.9.11.9 Informe de la aplicación de las normas ISO 9001:2008 para la florícola Agrinag S.A. ....	193
3.9.11.10. Conclusiones .....	196
3.9.11.11. Recomendaciones .....	197
3.9.11.12. Bibliografía .....	198

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 01: Categorías Fundamentales	2
Gráfico N° 02: Inflación del año 2013	55
Gráfico N° 03: Ambiente Laboral de la Empresa	77
Gráfico N° 04: Cuenta con un Manual de Funciones	78
Gráfico N° 05: Control de entrada y salida a sus labores	79
Gráfico N° 06: Capacitaciones	80
Gráfico N° 07: Beneficios Sociales	81
Gráfico N° 08: Relación empleador y trabajador	82
Gráfico N° 09: Incentivo por su trabajo	83
Gráfico N° 10: Ascensos	84
Gráfico N° 11: Atención médica	85
Gráfico N° 12: Otorga decisión en sus actividades	86
Gráfico N° 13: Emite memorándum	87
Gráfico N° 14: La atención que recibe	88
Gráfico N° 15: El producto es reconocido	89
Gráfico N° 16: Cómo califica el producto	90
Gráfico N° 17: La empresa de hace cargo de las devoluciones	91
Gráfico N° 18: Como cliente está de acuerdo con los precios	92
Gráfico N° 19: Es puntual en sus entregas	93
Gráfico N° 20: Recibe descuentos por parte de la empresa	94
Gráfico N° 21: Qué producto adquiere con frecuencia	95
Gráfico N° 22: Medio por el que se conoce a la empresa	96
Gráfico N° 23: Niveles del sistema de gestión de calidad	112
Gráfico N° 24: Liderazgo	118
Gráfico N° 25: Cadena de valor de la florícola Agrinag S.A.	135
Gráfico N° 26: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.	136
Gráfico N° 27: Área de cultivo	137
Gráfico N° 28: Transporte	138
Gráfico N° 29: Aspersión	138
Gráfico N° 30: Área de proceso	139
Gráfico N° 31: Tina de flores	139
Gráfico N° 32: Mallas	139
Gráfico N° 33: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.	140
Gráfico N° 34: Proceso de campo	141
Gráfico N° 35: Flujograma del proceso de campo	142
Gráfico N° 36: Hidratación de la flor	143
Gráfico N° 37: Clasificadores de las flores	143
Gráfico N° 38: Clasificación de la rosa por su color	144
Gráfico N° 39: Cortador	144

Gráfico N° 40: Defoliadores	145
Gráfico N° 41: Cadena de valor del proceso de post cosecha	146
Gráfico N° 42: Proceso de post cosecha	147
Gráfico N° 43: Flujograma de post cosecha	148
Gráfico N° 44: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.	149
Gráfico N° 45: Proceso de adquisición	150
Gráfico N° 46: Flujograma de adquisición	151
Gráfico N° 47: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.	152
Gráfico N° 48: Proceso de ventas	153
Gráfico N° 49: Flujograma de ventas nacionales	154
Gráfico N° 50: Flujograma de ventas extranjeras	155
Gráfico N° 51: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.	156
Gráfico N° 52: Recursos humanos	157
Gráfico N° 53: Flujograma de recursos humanos	158
Gráfico N° 54: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.	159
Gráfico N° 55: Contable financiero	160
Gráfico N° 56: Flujograma contable financiero	161
Gráfico N° 57: Mapa de Procesos de tecnología	162
Gráfico N° 58: Tecnología	163
Gráfico N° 59: Flujograma de tecnología	164
Gráfico N° 60: Mapa de procesos de infraestructura	165
Gráfico N° 61: Proceso de infraestructura	166
Gráfico N° 62: Flujograma de infraestructura	167

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N° 01: Inflación del año 2013	54
Tabla N° 02: Canasta Familiar Ecuador año 2013	56
Tabla N° 03: Tasa de interés activa del año 2013	57
Tabla N° 04: PIB del Ecuador	58
Tabla N° 05: Población Cantonal Cotopaxi Censo 2010	64
Tabla N° 06: Proveedores	68
Tabla N° 07: Lista de clientes	69
Tabla N° 08: Competencia por países	70
Tabla N° 09: Población universo	74
Tabla N° 10: Ambiente Laboral de la Empresa	77
Tabla N° 11: Cuenta con Manual de Funciones	78
Tabla N° 12: Control de entrada y salida a sus labores	79
Tabla N° 13: Capacitaciones	80
Tabla N° 14: Beneficios Sociales	81
Tabla N° 15: Relación empleador y trabajador	82
Tabla N° 16: Incentivo por su trabajo	83
Tabla N° 17: Ascensos	84
Tabla N° 18: Atención médica	85
Tabla N° 19: Otorga decisión en sus actividades	86
Tabla N° 20: Emite memorándum	87
Tabla N° 21: La atención que recibe	88
Tabla N° 22: El producto es reconocido	89
Tabla N° 23: Cómo califica el producto	90
Tabla N° 24: La empresa se hace cargo de las devoluciones	91
Tabla N° 25: Como cliente está de acuerdo con los precios	92
Tabla N° 26: Es puntual en sus entregas	93
Tabla N° 27: Recibe descuentos por parte de la empresa	94
Tabla N° 28: Qué producto adquiere con frecuencia	95
Tabla N° 29: Medio por el que se conoce a la empresa	96



# **CAPITULO I**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. Antecedentes Investigativos**

Como Antecedente Investigativo se puede citar la PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO EN PINAR DEL RÍO realizada por Geniel Álvarez Álvarez en la Universidad de la Habana en Cuba en Agosto del 2001 en la misma ciudad. De forma precisa la situación real en la que se encuentra los servicios bancarios en cuanto a la aplicación de servicios y procesos de calidad.

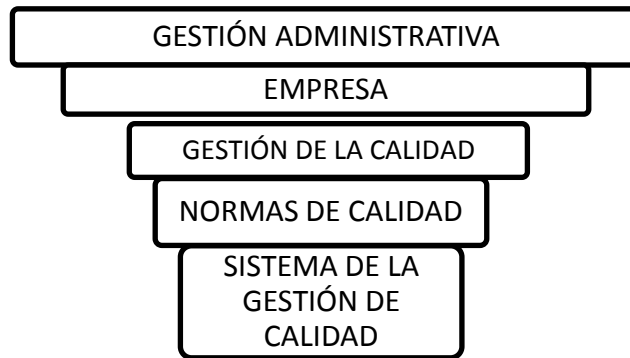
Las transformaciones que se llevan a cabo en la economía cubana y ecuatoriana favorecen y exigen al mismo tiempo la preocupación por la Calidad en las organizaciones de servicios, el sector financiero no constituye precisamente una excepción. De esta manera la calidad es un factor que les impone la competencia, les exige el mercado, les demanda el cliente y de ella depende el éxito y crecimiento de cada institución, por lo cual se realizó un diagnóstico de un modelo de gestión de la calidad que permita el mejoramiento continuo de ésta en el Banco y que contribuya además a la orientación de los servicios bancarios hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

La calidad del servicio reporta como principales beneficios una mayor lealtad del cliente (que asegura la confianza en la institución), una menor vulnerabilidad en la guerra de precios, una mayor capacidad para disfrutar de precios relativos más

altos, unos menores costos de comercialización y un mayor crecimiento de la participación de mercado.

## ***1.2. Categorías fundamentales***

**Gráfico N° 01: Categorías Fundamentales**



ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### ***1.2.1. Gestión administrativa***

#### ***1.2.1.1. Concepto de gestión administrativa***

Según DAFT, Richard (2007), considera a la administración como “la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos” (pág. 5).

Según TERRY, George (2005), explica que la administración “es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos” (pág. 32).

En la gestión administrativa de la edad media existen signos evidentes de la nacionalización administrativa y de dirección, hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En esta época la gestión administrativa recibe un gran impulso cuando surgen los

fundamentos de contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

En la edad contemporánea se asientan bases al desarrollo de la gestión administrativa como una verdadera ciencia con los frutos de las necesidades de la época nace en teoría, principios y funciones de la gestión administrativa.

La gestión administrativa es un proceso que permite alcanzar los objetivos establecidos dentro de una empresa, por lo que constituye en un aporte fundamental que determina el correcto uso de seres humanos y de más recursos que tiene a su disposición la empresa.

Según las investigadoras consideramos a la administración como un proceso que nos ayuda a cumplir metas en las diferentes organizaciones ya sea planeando, organizando, ejecutando y controlando para con ello lograr los objetivos planteados dentro de una organización y a su vez ayudando a la misma a tener una mejor toma de decisiones en base a todos los requerimientos que sean necesarios.

#### ***1.2.1.2. Objetivos de la gestión administrativa***

Las Auditorías de Gestión anuales. Se definen en los siguientes objetivos:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración

del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.

- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: planeación, organización, ejecución y control.

**Planeación.-** La planeación indica donde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas.

**Organización.-** La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección.-** La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran

directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito.

**Control.-** Control significa vigilar a las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas.

Las tendencias recientes de delegar y dar confianza a los empleados han hecho que muchas compañías den ahora menos importancia al control de arriba abajo y más a capacitar a sus empleados para que se vigilen y se corrijan ellos mismos.

## ***1.2.2. Empresa***

### ***1.2.2.1. Concepto***

Según ZAPATA, Pedro (2001) La empresa “es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que al ser vendidos producirán una renta benéfica al empresario, al estado y a la sociedad en general” (pág. 5).

Según BRAVO, VALDIVIESO, Mercedes (2011) Define a la empresa como: “Una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad” (pàg.3).

Las investigadoras consideramos a la empresa como una institución financiera con fines de lucro o sin fines de lucro la cual se dedica a las actividades con la producción y a su vez con la comercialización las cuales se dedican a la prestación de bienes y servicios a la colectividad.

### ***1.2.2.2. Clasificación de las empresas***

Según la autora BRAVO Mercedes, Contabilidad General, Décima Edición 2011 las empresas se clasifican en:

#### ***1.2.2.2.1. Por su naturaleza.***

**Empresas Industriales.-** Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas y nuevos productos.

**Empresas Comerciales.-** Son aquellas que se dedican a la compra – venta de productos convirtiéndose en intermediarios entre productores y consumidores.

**Empresas de Servicios.-** Son aquellos que se dedican a la venta de servicios a la colectividad.

#### ***1.2.2.2.2. Por el sector al que pertenece***

**Empresas Públicas.-** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público (Estado).

**Empresas Privadas.-** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).

**Empresas Mixtas.-** Son aquellas cuyo capital pertenecen tanto al sector público como al sector privado (estado y personas naturales o jurídicas).

#### ***1.2.2.2.3. Por integración del capital***

**Unipersonales.-** Son aquellos cuyo capital pertenece a una persona natural.

**Pluripersonales.-** Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas

naturales.

### ***1.2.3. Gestión de calidad***

Según CAMISÒN, Cesar, CRUZ, Sonia, GONZALES, Tomás (2006) La gestión de calidad “es como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de calidad de productos y procesos” (pàg.50).

Según CANELA. LOPEZ, Josè (2004) La gestión de calidad “tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente” (pàg. 6).

Las investigadoras manifiestan que la gestión de calidad es el modo de dirección de una empresa, centrado en la calidad y basado en la participación de todos los miembros que apunta a la satisfacción del cliente y al beneficio de todos los integrantes de la sociedad. Por otra parte, se considera a la gestión de la calidad como, el conjunto de actividades de la función empresarial que determina la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades y las implementa por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.

Entendemos por gestión de calidad al conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una empresa.

Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos:

- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.
- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las

estrategias y los recursos necesarios.

- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Motivar al personal para el logro de los objetivos.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

### ***1.2.3.1.Principios de gestión de calidad***

Las normas internacionales para la gestión de calidad (ISO 9001-2008) adoptan varios principios de gestión que pueden ser utilizados en las direcciones para guiar a las organizaciones a mejorar su desempeño. Los principios incluyen:

- **Enfoque al Cliente**

Como las organizaciones dependen de sus clientes, deben entender que las necesidades actuales y futuras del cliente, deben coincidir con los requisitos del cliente y deben intentar exceder sus expectativas.

Una organización logra obtener el enfoque hacia el cliente cuando todos sus empleados conocen sus clientes internos y externos. Así también como los requisitos que deben satisfacer para cumplir con ambos tipos de clientes.

- **Liderazgo**

Los líderes de una empresa deben establecer un propósito unificado y una dirección hacia el mismo.

Deben apuntar a la creación y al mantenimiento de un ambiente interno en el cual los empleados puedan alcanzar plenamente los objetivos de la calidad de la organización.



- **Personas**

Las personas en todos los niveles de la organización son esenciales y el involucramiento permite que sus habilidades se aprovechen.

- **Enfoque hacia procesos**

El resultado deseado puede lograrse cuando las tareas y los recursos relacionados son administrados como un proceso.

- **Enfoque de sistemas para las gerencias**

La eficiencia y efectividad de una organización para alcanzar en forma exitosa los objetivos de calidad son dadas por la identificación, el entendimiento y la gerencia de todos los procesos como un solo sistema.

El control de calidad verifica a los recursos en todos los pasos del proceso de producción.

- **Mejora continua**

Uno de los objetivos permanentes de una organización debe ser la mejora continua de su total desempeño.

- **Enfoque en hechos para la toma de decisiones**

Las decisiones efectivas deben siempre estar fundamentadas con análisis de datos e información.

- **Relación de mutuo beneficio con proveedores**

Como una organización y sus proveedores son interdependientes, debe existir una

relación de mutuo beneficio para ambos, de tal manera de brindar valor agregado.

Estos ocho principios son el fundamento del sistema estándar de gestión de calidad ISO 9001-2008.

#### ***1.2.4. Normas de calidad***

##### ***1.2.4.1. Normas ISO***

“ISO es la organización internacional para la estandarización, que regula una serie de normas para fabricación, comercio y comunicación, en todas las ramas industriales”. ([www.deficionabc.com/economia/iso.php](http://www.deficionabc.com/economia/iso.php)).

##### ***1.2.4.2. ISO 9000***

Según GUTIÉRREZ. PULIDO, Humberto (2010) La norma ISO 9000 describe los fundamentos del sistema de gestión de calidad y describe la terminología para los sistemas de la gestión de calidad en otras palabras esta norma sirve para comprender los aspectos esenciales de un sistema de calidad (pàg. 70).

##### ***1.2.4.3. ISO 9001***

Según GUTIÉRREZ. PULIDO, Humberto (2010) La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad que se aplica a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes así como los reglamentarios que le sean de aplicación. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (pág. 60).

Las investigadoras manifiestan que las normas de calidad ayudan a que los miembros de la organización tengan un control adecuado sobre la producción para satisfacer al consumidor mediante la presentación del producto y la buena calidad de la misma.

#### ***1.2.4.4. Importancia de las normas ISO***

El propósito de toda organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas para lograr una ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente. Las Normas ISO 9000 son una herramienta muy útil para lograr el cambio cultura necesario. La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El propósito de toda organización es poder identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas como (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr la ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente. Además de poder obtener, mantener y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

Las normas ISO 9000 son una herramienta muy útil para lograr el cambio cultural necesario. La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

#### ***1.2.4.5. Generalidades***

La Organización Internacional para la Estandarización ISO por sus siglas en

inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismo para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa y de hecho así ha ocurrido.

Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes, pero las empresas no contaban, en general, con literaturas sobre calidad que les indicara de qué forma exactamente podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

De forma paralela, las tendencias crecientes del comercio entre naciones reforzaba la necesidad de contar con estándares universales de la calidad.

Sin embargo, no existía una referencia estandarizada para que las organizaciones de todo el mundo pudieran demostrar sus prácticas de calidad o mejorar sus procesos de fabricación o de servicios.

Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea

de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un papel importante al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

#### ***1.2.4.6. La familia ISO***

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas.

Las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

#### **ISO 10000: Guías para implementar Sistema de Gestión de Calidad**

Reportes técnicos guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las normas ISO 9000.

Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

#### **ISO 14000: Sistema de Gestión Ambiental de las Organizaciones.**

Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

#### **ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y Ambiental**

La nueva norma ISO 19011 proporciona una guía para que las organizaciones y los auditores entiendan el enfoque de las auditorías de sistemas de gestión, laboren gestionen el programa de auditorías y busquen la mejora en el desempeño de los auditores a través del desarrollo de su competencia. Esto implica nuevos retos y

cambiar enfoques y criterios con objeto de obtener el máximo valor agregado de una auditoria para la organización.

En este trabajo se desarrollan los aspectos prácticos más importantes que se sugiere considerar en la ruta de preparación hacia el uso de la norma ISO 19011:2000, que sin duda son de interés general para las organizaciones que cuentan con sistemas de gestión.

### **ISO 9000: Sistema de Gestión de Calidad**

Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

ISO 9000 es un modelo de gestión de la calidad que “Contempla una serie de normas que tienen que ver específicamente con la calidad del sistema que genera un producto”. Es importante recalcar que el ISO 9000 en su versión 2000 está compuesto por tres documentos básicos (9000, 9001 y 9004), y por una serie de lineamientos de apoyo.

### **ISO 9000:2000: Sistema de Gestión de Calidad: fundamentos y vocabulario**

Establece un punto de partida para el entendimiento del estándar y, para evitar malentendidos, define los términos y conceptos usados en ISO 9000.

### **ISO 9001:2000: Sistema de gestión de calidad; requerimientos**

Este es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios.

Es el único estándar de la familia para el que se puede solicitar la certificación de una tercera parte.

### **ISO 9004:2000: Sistemas de gestión de la calidad: lineamientos para la mejora del desempeño**

Este estándar provee las directrices para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, en beneficio de todas las partes.

### **ISO 19011: Lineamientos en calidad y auditoría medioambiental**

Provee los lineamientos para la verificación de la habilidad del sistema de calidad para alcanzar objetivos definidos.

Se puede usar para realizar auditorías internas o auditar a los proveedores.

### **ISO 10005:1995: Gestión de calidad: lineamientos para planes de calidad**

Provee lineamientos de apoyo para la preparación, revisión y aceptación de planes de calidad.

### **ISO 10006:1997: Gestión de calidad: lineamientos para calidad en gestión de proyectos**

Lineamientos para ayudar a asegurar la calidad, tanto del proceso del proyecto como de los productos.

Se ha creado una serie de normas de calidad en gestión de proyectos llamada ISO 10006-2003 en sus inicios llamada ISO 10006-1997.

### **ISO 10007:1995: Gestión de calidad lineamientos para la gestión de la configuración**

Ofrece lineamientos para asegurar que un producto complejo seguirá funcionando cuando se han modificado los componentes individuales.

**ISO / DIS 10012: Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para medición de equipo: Parte 1: Confirmación metrológica para la medición de equipos**

Provee lineamientos sobre las principales características de un sistema de calibración, para asegurar que las mediciones se realizan con la precisión deseada.

**ISO 10012-2:1997: Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para medición de equipos: Parte 2: Lineamientos para el control de mediciones de procesos.**

Provee directrices adicionales para la aplicación del control estadístico de procesos.

**ISO 10013:1995: Lineamientos para el desarrollo de manuales de calidad**

Proporciona lineamientos para el desarrollo y mantenimiento de manuales de calidad. Confeccionados de acuerdo con necesidades específicas.

La norma COVENIN-ISO 10013 es una guía que define en forma clara los pasos a seguir para la elaboración de manuales de la calidad relacionados con normas de sistemas de la calidad.

**ISO/TR 10014:1998: Lineamientos para la gestión de economía de calidad**

Ofrece lineamientos sobre cómo alcanzar beneficios económicos a partir de la aplicación de la gestión de calidad.

**ISO 10015:1999: Gestión de calidad: lineamientos para entrenamiento**

Provee pautas para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de estrategias y sistemas de entrenamiento, que afectan la calidad de los productos.



#### ***1.2.4.7. Normas de las ISO 9001-2008***

Es una norma internacional de aplicación voluntaria que establece los requisitos que debe cumplir una empresa para demostrar que tiene la capacidad de cumplir los requerimientos de sus clientes que tiene un enfoque proactivo enfocado hacia las causas de falla y el control de riesgos, y que mejora continuamente en su desempeño.

##### ***1.2.4.7.1. Generalidades***

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- Sus necesidades cambiantes,
- Sus objetivos particulares,
- Los productos que proporciona,
- Los procesos que emplea,
- Su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta norma internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como “nota” se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta norma internacional puede utilizar partes internas y externas, incluyendo

organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta norma internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

## **1. Enfoque basado en procesos**

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que nos ayuda a proporcionar sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**Hacer:** implementar los procesos.

**Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

## 2. RELACIÓN CON LA NORMA ISO 9004

Las normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta norma internacional, la norma ISO 9004

se encuentra en revisión.

La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

### ***1.2.5. Sistemas de la gestión de calidad***

#### ***1.2.5.1. Concepto***

Según CAMISÒN, Cesar, CRUZ, Sonia, GONZALES, Tomás (2006) “La gestión de una organización consiste en las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización mientras que el sistema de gestión sería el sistema para establecer la política y los objetivos para lograr los mismos”(pàg.346).

Según ALCALDE, SAN MIGUEL, Pablo (2007) El sistema de gestión de calidad “es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como las expectativas” (pàg .72).

Según las investigadoras el sistema de gestión de calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar, y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por

la organización.

La dirección deberá desarrollar, establecer e implementar un sistema de calidad con los medios necesarios para que puedan cumplirse las políticas y objetivos establecidos.

- Para poder poner en práctica un sistema de gestión de calidad, primero es necesario conocer todos los requerimientos de la presentación final del producto o servicio.
- Los requerimientos del cliente deben detallarse con la suficiente minuciosidad para que el proveedor los comprenda. Básicamente, todo esquema de gestión de la calidad debe,
- Recopilar la información necesaria para generar el producto o servicio deseado,
- Planificar, al interior de la entidad, las distintas actividades necesarias para asegurar la correcta fabricación del producto o servicio requerido, y
- Detallar las instrucciones precisas para que se lleven a cabo tales actividades

#### **1.2.5.2. Ventajas**

Las empresas que ha implantado un sistema de gestión para la calidad tienen las siguientes ventajas:

La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema, estén alineados con los objetivos del negocio.

Si los objetivos de calidad son distintos, o no están alineados, a lo mejor se cumple pero el Sistema no coadyuvará para que la organización logre cumplir sus metas y objetivos.

Se cuenta con un sistema que permite gestionar, con la calidad, el desarrollo de las actividades. El sistema permite analizar el desempeño de forma integral y,

además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización. La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple.

La organización por procesos, operados con equipos de trabajo internacionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros.

El sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

Los beneficios más comunes deberían ser:

Ser competitivo, ser eficaces, cumplir el compromiso que se tiene con los clientes, ser eficientes, hacer las cosas cada vez de una manera más simple, (no necesariamente más barato), evitando mayor trabajo a la gente, simplificar la interacción y la comunicación entre las distintas áreas, asegurar que todos en la organización trabajan para cumplir los requisitos del cliente.

### ***1.2.5.3. Pasos para implementar el sistema de gestión de calidad***

#### **1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los recursos humanos.**

No se puede implementar un sistema de calidad sin un real compromiso de todos. Es necesario comunicar lo que se busca hacer y sumar al equipo de trabajo. Como argumenta Richard Chase en su libro “Administración de la Producción y Operaciones” (2007); “para lograr una calidad sobresaliente se requiere un liderazgo de calidad por parte de la alta gerencia, un enfoque en el cliente, una participación total de la fuerza laboral y una mejora continua basada en el análisis

de los procesos”.

## **2. Identificar las expectativas de los clientes.**

¿Qué esperan los clientes? ¿Cómo les damos lo que quieren? Una vez detectado el mercado al que nos dirigimos, es importante determinar las necesidades de los compradores y traducirlas en términos de los productos o servicios que brinda la empresa.

## **3. Determinar el tipo de sistema a seguir.**

Existen numerosas opciones para gestionar la calidad: normas, modelos o manuales, gratuitas o pagas, Algunas son internacionales (por ejemplo, las normas ISO), otras regionales y hasta se han desarrollado estándares que pueden ser exclusivamente locales (por ejemplo, certificaciones de origen de una determinada localidad). Algunas se diferencian por el sector empresarial, tipo de producto o servicio.

Explorar, hacer benchmarking y consultar con especialistas puede ayudar en esta etapa.

## **4. Designar un responsable.**

Pocas cosas ocurren si no existe alguien a cargo. Dependiendo de las características propias de la organización, en este caso podrá ser una persona, un comité o un departamento de calidad.

## **5. Realizar el diagnóstico inicial.**

Para entender el punto de partida es necesario realizar mediciones de la situación actual de la empresa con materia de calidad. Se pueden analizar las fortalezas y debilidades actuales para definir el mejor camino.

El diagnóstico puede realizarse mediante entrevistas o cuestionarios, observación de los procesos o revisión de registros.

#### **6. Redactar el manual de calidad.**

En este documento la empresa especifica **QUÉ** es lo que va a hacer en relación a la calidad (política, medios, compromiso), ajustado a la dimensión de la organización. Debe escribirse en forma concisa y concreta, y reflejar el acuerdo logrado con el paso 1.

#### **7. Redactar el manual de procedimiento.**

En este documento se detalla **CÓMO** se va a llevar a cabo los compromisos registrados en el manual de calidad.

Al estar escrito, sea quien sea que realice la tarea, puede ajustarse al procedimiento.

Se describen desde los procedimientos generales de la organización, hasta los específicos de cada puesto.

#### **8. Establecer los registros de calidad.**

Esta etapa implica sistematizar los registros de los diversos procesos y sectores para poder realizar diagnósticos posteriores.

#### **9. Ejecutar auditorías o autoevaluaciones periódicas.**

La medición del cumplimiento es parte del mismo sistema.

Es necesario realizar diagnósticos permanentes para detectar dónde la empresa está fracasando y dónde debe realizar correcciones o poner mayores esfuerzos



para alcanzar la calidad deseada.

#### ***1.2.5.4. Objeto y campo de aplicación***

##### ***1.2.5.4.1. Generalidades.***

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y  
Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

##### ***1.2.5.4.2. Aplicación.***

Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta norma internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta norma internacional a menos que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

##### ***1.2.5.4.3. Referencias normativas.***

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de

este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario.

#### ***1.2.5.4.4. Términos y definiciones.***

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta norma internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

#### ***1.2.5.5. Requisitos generales***

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

#### **La organización debe:**

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la

mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

#### ***1.2.5.6. Requisitos de la documentación***

##### ***1.2.5.6.1. Generalidades.***

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- Un manual de la calidad,
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma internacional, y
- Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

#### ***1.2.5.7. Responsabilidad de la dirección***

##### ***1.2.5.7.1. Compromiso de la dirección***

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora

continúa de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Estableciendo la política de la calidad,
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

#### ***1.2.5.8. Enfoque al cliente***

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

#### ***1.2.5.9. Política de la calidad***

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- b) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- c) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- d) Es revisada para su continua adecuación

#### ***1.2.5.10. Planificación***

##### ***1.2.5.10.1. Objetivos de la calidad***

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto y se establecen en

las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización.

Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

#### ***1.2.5.10.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad***

La alta dirección debe asegurarse de que:

La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de la calidad, y

Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

#### ***1.2.5.11. Responsabilidad, autoridad y comunicación***

##### ***1.2.5.11.1. Responsabilidad y autoridad***

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

##### ***1.2.5.11.2. Representante de la dirección***

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y

c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

#### **1.2.5.11.3. Comunicación interna**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

#### **1.2.5.12. Revisión por la dirección**

##### **1.2.5.12.1. Generalidades**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección

##### **1.2.5.12.2. Información de entrada para la revisión**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Los resultados de auditorías
- b) La retroalimentación del cliente.
- c) El desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y

g) Las recomendaciones para la mejora.

#### **1.2.5.12.3. Resultados de la revisión**

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos.

#### **1.2.5.13. Gestión de los recursos**

##### **1.2.5.13.1. Provisión de recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

#### **1.2.5.14. Recursos humanos**

##### **1.2.5.13.2. Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

##### **1.2.5.13.3. Competencia, formación y toma de conciencia**

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

#### ***1.2.5.14. Infraestructura***

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

#### ***1.2.5.15. Ambiente de trabajo***

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

#### ***1.2.5.16. Realización del producto***

##### ***1.2.5.16.1. Planificación de la realización del producto***

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la



realización del producto.

La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

#### ***1.2.5.17. Procesos relacionados con el cliente***

##### ***1.2.5.17.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto***

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

#### ***1.2.5.17.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto***

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos)

Debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto,
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

#### ***1.2.5.17.3. Comunicación con el cliente***

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

### **1.2.5.18. Diseño y desarrollo**

#### **1.2.5.18.1. Planificación del diseño y desarrollo**

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

#### **1.2.5.18.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo**

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros.

Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- d) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- e) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.
- f) Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados.

#### ***1.2.5.18.3. Resultados del diseño y desarrollo***

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

#### ***1.2.5.18.3. Revisión del diseño y desarrollo***

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos,
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con las etapas de diseño y desarrollo que se están revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

#### ***1.2.5.18.4. Verificación del diseño y desarrollo***

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado para asegurarse de

que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

#### ***1.2.5.18.5. Validación del diseño y desarrollo***

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

#### ***1.2.5.18.6. Control de los cambios del diseño y desarrollo***

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros.

Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria

#### ***1.2.5.19. Compras***

##### ***1.2.5.19.1. Proceso de compras***

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al

proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

#### ***1.2.5.19.2. Información de las compras***

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- b) Los requisitos para la calificación del personal, y
- c) Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

#### ***1.2.5.19.3. Verificación de los productos comprados***

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

### ***1.2.5.20. Producción y prestación del servicio***

#### ***1.2.5.20.1. Control de la producción y de la prestación del servicio***

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) El uso del equipo apropiado,
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

#### ***1.2.5.20.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio***

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

- La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.
- La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,

- b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros
- e) La revalidación.

#### ***1.2.5.20.3. Identificación y trazabilidad***

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

Dentro de la organización se debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del



producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros

#### ***1.2.5.20.4. Preservación del producto***

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

#### ***1.2.5.20.5. Control de los equipos de seguimiento y de medición***

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario se debe asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;

e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.

La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.

Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

#### ***1.2.5.21. Medición, análisis y mejora***

##### ***1.2.5.21.1. Generalidades***

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

### ***1.2.5.22. Seguimiento y medición***

#### ***1.2.5.22.1. Satisfacción del cliente***

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

#### ***1.2.5.22.2. Auditoría interna***

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y de las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de la auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología.

La selección de los auditores y la realización de las auditorías se deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorias y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación

#### ***1.2.5.22.3. Seguimiento y medición de los procesos***

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

#### ***1.2.5.22.4. Seguimiento y medición del producto***

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.

Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar las personas que autorizan la liberación del producto al cliente.

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad

pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

#### ***1.2.5.23. Control del producto no conforme***

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las autorizaciones que se han obtenido.

#### ***1.2.5.23. Análisis de datos***

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para

demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente
- b) La conformidad con los requisitos del producto
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas
- d) Los proveedores

#### ***1.2.5.25. Mejora***

##### ***1.2.5.25.1. Mejora continua***

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

##### ***1.2.5.25.2. Acción correctiva***

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),

- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

#### ***1.2.5.25.3. Acción preventiva***

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Registrar los resultados de las acciones tomadas
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

#### ***1.2.5.26. Manual de la calidad***

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

#### ***1.2.5.26.1. Control de los documentos***

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

#### ***1.2.5.26.2. Control de los registros***

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la



recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### ***2.1. Objetivos***

##### ***2.1.1. General***

Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad en base a las ISO 9001-2008 en la florícola AGRINAG S.A. mediante los procesos productivos con la finalidad de obtener información veraz, exacta y oportuna para una mejor toma de decisiones.

##### ***2.1.2. Específicos***

- Conocer los antecedentes de la empresa verificando cada uno de los factores internos y externos para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Analizar los resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente y de esta manera determinar el problema que más afecta en las actividades que realiza la empresa.
- Coordinar como se va a llevar a cabo el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la empresa a través de la información obtenida por parte de los directivos para empezar con la investigación correspondiente.

## ***2.2. Reseña histórica de la empresa AGRINAG***

La floricultora “FLORNACA”, se dedica a la producción y exportación de flores, fue constituida en 1994, el objetivo con el cual se creó es el de ofrecer un producto de calidad y ser líder del mercado, posteriormente pasó a ser propiedad del Sr. Hernán Torres, quién le dio el nombre de “AGRINAG”, su actual propietario inició su actividad con un capital de \$80.000, está ubicada en la Parroquia José Guango Bajo, Latacunga vía Mulaló.

Agrinag tiene 18.5 hectáreas de producción de rosas localizadas a una altitud de 2.852m sobre el nivel del mar en las faldas del volcán Cotopaxi, Ecuador.

Contamos con más de 80 variedades de rosas capaces de satisfacer hasta el más exigente de los clientes en cualquier mercado mundial.

La comercialización de su producto se realiza por transporte aéreo con alrededor de 20 clientes externos, la exportación de flores se realiza a los siguientes países: EE.UU, Rusia, Holanda, España, Ucrania, Alemania, Francia, Bielorrusia, Canadá, Suiza, Italia, Japón, Argentina y Chile.

Las principales variedades que la empresa produce son:

**ROJO:** Forever Young, Freedom, Grand Prix, Hallelujah, Hearts, Samurai, Spanish Dress.

**BLANCO:** Alba , Blizzard, First Lady, High & Pure , Mondial, Polar Star, Polo, Proud , Tibet Vendela , Virginia, White Chocolate, White Dragon, White Swan

**CREMA:** Butterscotch, Creme de la Creme, Cream Magic, La Perla, Takiny

**DURAZNO:** Cuenca, Cumbia, Tiffany

**AMARILLO:** Bikini, Deja vu, High & Exotic , Tara

**NARANJA:** Chilis , High & Intenzz , High & Orange , Movie Star, Nina , Santana, Soleil, Star 2000

**VERDE:** Caipirinha, Green Tea, Jade, Limbo, Midori Wild, Mint

**CRE:** Coffee, Break, Matilda

**ROSADO:** Acapella, Aerobic , Art Deco , Engagement ,Hermosa , Imagination, Murano , Nautica , Opus , Pink Party , Pinkredible,Priceless , Raphaella , Ravel, Royal Fizz , Samba pa ti, Secret Garden, Soulmate, Titanic.

**ROSADO FUERTE:** Cherry, High & Mora, Hot Princess, Hot Shot, Hot Tentation, Malena , Pink Dargon , Pink Floyd, Pink Martini , Topaz.

**JASPEADAS:** Farras , High & Twinkle, Rhuana , Sparkle

**BICOLOR:** Absurda, Alert , Aubade , Blush, Cabaret, Caress , Carousel, Esperance, Extreme , Florida, Gardel ,High & Booming , High & Candy, High & Magic , High & Yellow Flame, High Yellow & Intenzz , Hot Merengue, Iguana, Myrthe, Preziosa, Sweetberry, Sweet Elegance, Sweetness , Touch of Class, Tutti Frutti.

**LAVANDA:** Deep Purple ,Moody Blues , Ocean Song , Purple Haze

**NOVEDADES:** Amazing, Celebrity , Campanella Hot Pink, Campanella Peach , Campanella Pink Campanella Star, Canela , Fragrant Delicious , Free Spirit ,Green Eye, Iguazu, Larimar , Mr. Land , Wild Spirit

### **Análisis**

La florícola Agrinag cuenta con una gran gama de flores de distintas variedades las mismas que son una **FORTALEZA** para la empresa ya que ofrece sus diferentes variedades, los mismos que pueden ser por el tamaño del tallo y por el grosor del botón en los distintos mercados internacionales por lo cual es reconocida y tiene excesiva demanda.

### ***2.2.1. Misión de la empresa Agrinag. S.A.***

"Ofrecer rosas de la mejor calidad mientras brindamos un servicio de primera. Participar en el desarrollo del país y nuestras comunidades con un alto grado de responsabilidad social y ambiental".

### ***2.2.2. Visión de la empresa Agrinag S.A.***

En el año 2015 seremos una Floricultora capaces de "Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, colaboradores y socios estratégicos en una atmósfera de confianza, seguridad y optimismo".

### ***2.2.3. Objetivos***

- Ser líderes en el mercado extranjero.
- Presentar su variedad de rosas a todo el mercado.
- Ser competente y trabajar con eficiencia.

## ***2.3. Macro ambiente***

Al realizar el análisis externo de la empresa florícola Agrinag S.A. se identifican variables que tienen un impacto directo e indirecto en la empresa, constituyendo aspectos que no son controlables por parte de la empresa.

Es importante recordar que Agrinag S.A. se enfrenta cada vez más a un ambiente que cambia constantemente, en aspectos demográficos, económicos, legales, que en ciertos casos pueden frenar el desarrollo de un ente.

### ***2.3.1. Factor económico***

Los mercados requieren un poder adquisitivo, así como personas. El ambiente

económico consiste en los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gasto en el ambiente económico en el que se desenvuelve el Ecuador, está señalado por varios indicadores que definen sus condiciones económicas frente a otros países y dentro del mismo, como la tasa de inflación, la canasta familiar, PIB, tasa de interés.

### ***2.3.1.1. La tasa de inflación.***

La inflación se define como el aumento constante y sostenido del nivel de precios en la economía y se calcula a partir de la variación del índice de precios al consumidor (IPC).

**Tabla N° 01: Inflación del año 2013**

<b>FECHA</b>	<b>INFLACIÓN MENSUAL</b>	<b>INFLACIÓN ANUAL</b>	<b>INFLACIÓN ACUMULADA</b>
Nov. 2012	0.14	4.77	4.36
Dic. 2012	-0.19	4.16	4.16
Ene. 2013	0.5	4.1	0.5
Feb. 2013	0.18	3.48	0.69
Mar. 2013	0.44	3.01	1.13
Abr. 2013	0.18	3.03	1.31
May. 2013	-0.22	3.01	1.09
Jun. 2013	-0.14	2.68	0.94
Jul. 2013	-0.02	2.39	0.92
Ago. 2013	0.17	2.27	1.1
Sep. 2013	0.57	1.71	1.67
Oct. 2013	0.41	2.04	2.09

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

## Gráfico N° 02: Inflación del año 2013



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### Análisis

Para el estudio se considera los tres últimos meses del año 2013 en donde podemos notar que existen variaciones de mes a mes en Agosto del 0.17, en Septiembre del 0.57 y en Octubre del 0.41 % lo que nos da como resultado una visión clara y podemos deducir que se constituye en una **AMENAZA** en la florícola Agrinag ya que todo esto produce una disminución de adquisición de bienes y servicios y también afectaría en la adquisición de materiales e insumos para la producción de las flores y con ello el precio del producto vendría a subir su precio lo cual afecta directamente al patrimonio de la empresa.

#### 2.3.1.2. La canasta familiar.

Se distingue dos tipos de canasta:

La básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 Artículos.

**Tabla N° 02: Canasta Familiar Ecuador año 2013**

<b>CANASTA VITAL FAMILIAR SEPTIEMBRE 2013</b>	<b>CANASTA VITAL FAMILIAR OCTUBRE 2013</b>
USD \$ 436,56	USD\$ 439,10
<b>CANASTA BÁSICA FAMILIAR SEPTIEMBRE 2013</b>	<b>CANASTA BÁSICA FAMILIAR OCTUBRE 2013</b>
612,05	614,01

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### **Análisis**

Como podemos visualizar en la tabla N: 02 los valores que se presentan en los dos tipos de canasta son muy elevados comparándolo con el salario mínimo que se recibe por el trabajo lo que provoca que solo se compre lo necesario para poder vivir ya que también hay otras cosas prioritarias como la salud, educación, vestimenta que son de vital importancia en el diario vivir. Y el elevado precio de los productos provoca una **AMENAZA** para la florícola Agrinag S.A. por que la población no adquiere el producto que ofrece la Florícola ya que el salario solo les permite comprar lo necesario ya que nuestro producto es secundario para la población.

#### **2.3.1.3 La tasa de interés.**

La tasa de interés está regulada por el Banco Central del Ecuador y existen dos tipos de tasas: tasa activa y tasa pasiva.

La tasa activa es cancelada por los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa pasiva es el precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.



**Tabla N° 03: Tasa de interés activa del año 2013**

<b>Tasa activa para PYMES</b>	<b>11.20%</b>
<b>Tasa pasiva</b>	<b>2.768%</b>

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

Como podemos observar en la tabla N: 03 la tasa activa es del 11.20% lo cual para nuestra empresa es beneficioso para solicitar un préstamo por ello esto es una **OPORTUNIDAD** para poder incrementar su actividad económica y así fortalecer y engrandecer a la empresa, a su vez su patrimonio y con esto poder abastecer las necesidades del consumidor.

### 2.3.1.4. Pib.

**Tabla N° 04: PIB del Ecuador**

DETALLE	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, caza y avicultura.	4,497,878	4,524,478	0.59%
Pesca y Acuicultura.	738,094	780,454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas.	5,943,445	6,033,135	1.51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo).	7,204,954	7,452,506	3.44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo.	959,240	1,000,295	4.28%
Suministro de electricidad y agua.	909,500	949,973	4.45%
Construcción.	5,964,491	6,537,082	9.60%
Comercio al por y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas.	6,681,137	6,938,361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones.	5,763,794	5,968,901	3.56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social.	1,673,835	1,782,634	6.50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria.	3,124,777	3,546,622	13.50%
Otros elementos del PIB.	2,931,389	3,044,694	3.87%
Hogares privados con servicio doméstico.	145,485	146,940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas.	4,052,160	4,266,924	5.30%
Otros servicios.	9,371,499	9,949,201	6.16%
Hoteles y Restaurantes.	1,159,780	1,263,928	8.98%
<b>PIB Total.</b>	<b>61,121,458</b>	<b>64,186,129</b>	<b>5.01%</b>

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

## **Análisis**

El sector de las flores forman parte del producto interno bruto (PIB) ya que el monto en dólares de las exportaciones de flores del Ecuador al mundo presenta un crecimiento sostenido del 11.21% anual en el periodo 2001-2012, mientras que la cantidad (toneladas) exportada de este sector en el mismo periodo apenas creció el 4.95% anual, con algunas caídas en los años 2006, 2007 y 2009 y esto se encuentra en un buen punto y a su vez es beneficioso porque existen fuentes de empleo y es favorable para la empresa Agrinag ya que es una **OPORTUNIDAD** para la venta externa de las flores y con ello abastecer a los diferentes mercados internacionales logrando presentar sus productos de calidad y obteniendo clientes estables y ganancias para la empresa, aportando al desarrollo y a la economía del país.

### ***2.3.2. Factor tecnológico***

La florícola Agrinag para efectuar su trabajo diario cuenta con tecnología de punta y con los siguientes medios tecnológicos:

- Bombas de Fumigar
- Tijeras de cortar flores
- Bomba de agua
- Mangueras de riego de agua
- Capuchones de Plásticos
- Capuchones de papel
- Mallas de rosas
- Tinas
- Cartón de embonche
- Grapadoras de Rosas
- Medidor de corte de rosas
- Pesador de rosas
- Ligas para rosas

## **Análisis**

La maquinaria y equipo que maneja la florícola es la adecuada y cuenta con una tecnología de punta porque posee todos los implementos necesarios e indispensables para la producción de rosas lo que representa una **OPORTUNIDAD**, ayudando a que la florícola cultive rosas con altos niveles de calidad y cuidado del producto para satisfacer las necesidades de los clientes y sus exigencias y con esto la empresa Agrinag obtendrá una mayor acogida de su producto, mayor lucro para la florícola y reconocimiento mundial hacia la empresa y sus empleados.

### **2.3.3. Factor político**

La empresa Agrinag no es competitiva con los productos similares de otros países como Colombia, México, Perú ya que estos países cuentan con el (TLC) Tratado de Libre Comercio y tienen preferencias arancelarias, debido a esto la empresa Agrinag tiene dificultades de gran importancia en el momento de exportar su producto al mercado estadounidense ya que el Ecuador no cuenta con el (ATPDEA) Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga por esa razón deben cancelar un valor monetario a dicho mercado y esto viene a ser una pérdida para la empresa

## **Análisis**

De acuerdo a los acuerdos de Estados Unidos con el Ecuador y la falta del (TLC) Tratado de Libre Comercio que gozan otros países podemos decir que en el ámbito florícola vendría a ser una **AMENAZA** para la empresa Agrinag ya que al momento de exportar las flores se paga un arancel alto por la falta de los tratados y acuerdos con los diferentes países ya que nuestro país no cuenta con los mismos y por ende al momento de exportar nuestro producto se incrementa el valor a diferencia de otros países que ofertan el mismo producto pero cuentan con los diferentes acuerdos.

#### ***2.3.4. Factor legal***

Con relación a la normativa que rige la comercialización de productos de consumo masivo se detalla a continuación.

##### ***2.3.4.1. Normas tributarios (SRI).***

El Servicio de Rentas Internas, de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, Decreto Supremo 832, Capítulo I, de las Disposiciones Generales, Art, 3, de la Inscripción Obligatoria, todas las personas naturales o jurídicas que realicen o inicien actividades económicas, están obligadas a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. (Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivo de proporcionar información a la Administración Tributaria).

#### **Análisis**

El ambiente legal en el Ecuador se refleja en primera instancia en la Constitución Política del Estado, la misma que proclama grandes postulados orientadores que exigen legislación. De la misma manera existen reglamentos que regulan la ley y finalmente los instructivos que definen las acciones con más detalles, por ende se convierte en una **OPORTUNIDAD** para seguir creciendo como empresa ya que cuenta con todo lo estipulado por la ley Ecuatoriana y se rige a cabalidad con cada uno de los requisitos establecidos para que funcione adecuadamente y así ayude a la aportación y al desarrollo del país Ecuatoriano.

#### ***2.3.5. Factor ambiental***

En el Ecuador como en los demás países del mundo es urgente encontrar el equilibrio buscado entre el desarrollo económico y la conservación ambiental. El país su gente y su gobierno, deben fortalecer la acción conjunta entre países desarrollados y subdesarrollados. Establecer procesos de control que aseguren la

puesta en práctica de leyes y políticas ambientales existentes intercambio de deuda externa concienciar a la población, transporte y explotación de recursos.

## **Análisis**

Se entiende por impacto ambiental el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos yendo en contra de los procesos naturales. Las acciones humanas, motivadas por la consecución de diversos fines, provocan efectos colaterales sobre el medio natural o social, además puede ser una **OPORTUNIDAD** para la empresa Agrinag ya que ayuda a la conservación de la vida silvestre y la naturaleza ayudando a la forestación y al cuidado del medio ambiente.

### ***2.3.5.1. Ley del medio ambiente.***

La publicación de la Ley de Gestión Ambiental en el año de 1999, confirmó que el Ministerio del Ambiente, creado en el año de 1996, es la autoridad nacional ambiental y estableció un marco general para el desarrollo y aprobación de la normativa ambiental, dentro de los principios de desarrollo sustentable, establecidos en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y ratificados en la Constitución Política de la República.

Se establece el Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental como un mecanismo de coordinación transitoria, interacción y cooperación entre los distintos ámbitos, sistemas y subsistemas de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales.

Dispone que el Ministerio del Ambiente, por su parte, debe coordinar con los organismos competentes sistemas de control para la verificación del cumplimiento de las normas de calidad ambiental referentes al aire, agua, suelo, ruido, desechos y agentes contaminantes. Por otro lado, se establece que las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan

causar impactos ambientales, deben previamente a su ejecución ser calificados, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental.

### **Análisis**

El medio ambiente en el Ecuador se refleja en primera instancia en la Constitución, la misma que proclama grandes postulados orientadores que exigen el cuidado del medio ambiente y para la Florícola Agrinag es una **OPORTUNIDAD** para seguir creciendo como empresa y a su vez cumplir con lo que estipula la Ley del Medio Ambiente, cumpliendo las normas que propone la misma, y con esto la empresa Agrinag se mantiene firme y constante al momento de tratar sobre el medio ambiente ya que cuenta con un mini zoológico y cuidado al medio ambiente y a la vida silvestre.

#### **2.3.6. Factor demográfico**

“La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad.

La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y diferencia en el nivel de ingresos” (Martínez y Milla, 2005).

Es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados. La población mundial está creciendo de forma explosiva por tanto plantea oportunidades como desafíos.

**Tabla N° 05: Población Cantonal Cotopaxi Censo 2010**

<b>ÁREAS</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>TOTAL</b>	51.304	24.405	26.899
<b>URBANA</b>	9.853	4635	5218
<b>RURAL</b>	41.451	19.770	21681

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### **Análisis**

La población Latacungueña es una parte fundamental para la empresa Agrinag ya que la empresa florícola se encuentra ubicada en la parroquia José Guango Bajo en una zona perteneciente a la misma provincia y por ende la población urbana es una **OPORTUNIDAD** para la florícola Agrinag ya que de esta manera crea fuentes de trabajo para la población obteniendo la utilización adecuada de mano de obra la cual es remunerada de acuerdo a lo que establece la ley.

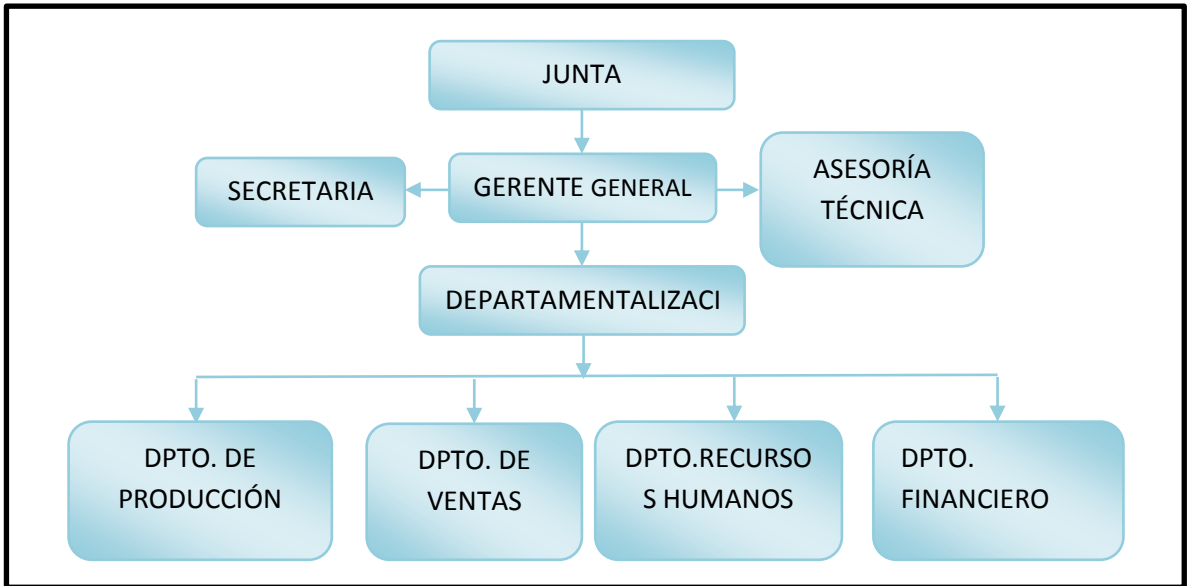
### **2.4. Microambiente**

Conjunto de factores en el entorno inmediato de una empresa que influyen en la capacidad de esta para servir a sus clientes, es decir a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, los competidores y los públicos que atiende

“Este análisis pretende examinar, detalladamente y en profundidad, cada uno de los componentes que configuran la existencia de las empresas, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles que existen en su estructura, instrumentos, funcionamiento y organización.” (Águeda y García, 2008).



### 2.4.1. Estructura organizacional de la empresa



FUENTE: AGRINAG

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

La organización de la florícola Agrinag es primordial ya que la autoridad y responsabilidad se transmite a través de la junta administrativa que es la máxima autoridad de la empresa con su representante que es el Gerente General.

Al frente de esa empresa está el Gerente General el Ing. Jorge Peñafiel quien tiene a cargo todas sus funciones dentro de la empresa el cual tiene que hacer cumplir las resoluciones de la asamblea y coordinar las direcciones de la misma.

La secretaria cumple un papel fundamental en la empresa ya que es la que se dedica a ayudar al gerente general con sus funciones.

El asesor técnico es la persona que asesora en materia técnica legal cuando la empresa lo requiera.

Dentro de la departamentalización existe el departamento de producción en el cual su autoridad es el jefe de planta quien realiza las siguientes funciones como el control de calidad, manejo operativo de inventario, y revisar stock variado de productos.

A su vez cuenta con el departamento de ventas quien su autoridad es el jefe de ventas el cual realiza las siguientes funciones como planificar la situación óptima de los locales de ventas, redactar especificaciones de ventas realistas para los vendedores.

Para la empresa el departamento de recursos humanos es el más importante ya que en este departamento contamos con el talento humano el cual está a cargo de un Jefe de Recursos Humanos quien cumple las siguientes funciones como contar con un plan de relaciones personales entre el personal y el jefe y a su vez tiene un control sobre todo el personal de la florícola.

La función principal del departamento financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello tendrá que tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

### **Análisis**

Todos estos cargos antes mencionados están siendo ocupados por personas responsables, serias, y comprometidas con la entidad por lo tanto es una **FORTALEZA** para la florícola Agrinag por que se cuenta con personal lo suficientemente capacitado para ocupar cada uno de los cargos asignados anteriormente mencionados, los cuales son muy importantes y son los pilares fundamentales para que la empresa siga creciendo día a día.

#### **2.4.2. Recursos humanos**

La florícola Agrinag cuenta con 205 empleados los cuales están divididos en 128 personas en cultivo, 19 en mantenimiento, 14 en administración, y 44 en cosecha, los mismos que están asegurados al IESS y cuentan con todos los beneficios que le otorga la Ley, y cuentan con un dispensario médico, guardería, y

transporte gratuito.

El personal que trabaja en la florícola AGRINAG, es una población con un nivel de escolaridad bajo y medio, cuenta también con técnicos y profesional universitario, especializado en el área de su desempeño dentro de la organización; a pesar de tratarse de personas con estudios afines con las tareas a realizar, les brindan capacitación inicial, mediante la cual se puedan desempeñar de la mejor manera dentro de la empresa, y a partir de su experiencia puedan adquirir conocimientos adicionales que les permite convertirse en verdaderos expertos dentro de la agricultura, la capacitación interna se propone entregar a los trabajadores las herramientas, enfoques y métodos necesarios para el alcance de una buena producción.

### **Análisis**

Para la empresa Agrinag es de gran importancia y prioridad contar con un recurso humano capacitado y capaz de lograr los objetivos propuestos por la empresa para el crecimiento de la misma y esto a su vez es una **FORTALEZA** ya que cuenta con personal eficiente y competente y de esta manera realizar sus labores asignadas para lograr obtener un producto de buena calidad y un buen desempeño en sus diferentes actividades.

#### **2.4.3. Proveedores**

La Empresa Agrinag se dedica a la comercialización internacional de flores, siendo su principal mercado Ruso. En razón de ello sus proveedores son las fincas o plantaciones de flores de las localidades de Pichincha, Lasso y el Barrio Patutan, etc. en razón de su cercanía y calidad del producto.

La florícola cuenta con proveedores directos para adquirir la gran variedad de productos, así también para poder mantener un stock que permita cubrir la demanda necesaria del mercado, también se debe cumplir con las regulaciones y

condiciones que tiene la empresa, ofertando productos a un costo lo más bajo posible, la razón de esto, es que, el mercado al cual está dirigido la florícola es muy amplia en tal circunstancia se debe proveer con productos buenos y baratos, para la empresa la labor fundamental es tener un portafolio de proveedores conocidos para este mercado.

**Tabla N° 06: Proveedores**

<b>Nombres</b>	<b>Dirección</b>	<b>Provee</b>
AGRIPAC SA	VIA PANAMERICANA NORTE KM 22 Y TANICUCHI	Insumos para la agroindustria
AGRITOP S.A.	KM. 1 S/N VIA SAMBORONDON.	Fertilizantes
AGROMAQUINARIA MARUYAMA INTERNACIONAL CIA.LTDA.	PARKENOR-CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM 6.5 LOCAL 50	Maquinaria
AGROPLANTAS CIA LTDA.	KM 6 ITULCACHI VIA PIFO- SANGOLQUI S/N E ITULCACHI	Patrones
AGROPLASTICOS S.A	AV. MANUEL CORDOVA GALARZA OE5-116	Plásticos y mangueras

FUENTE: Empresa Agrinag

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### **Análisis**

En lo que respecta a calificación estos son los proveedores más importantes con los que trabaja “AGRINAG” por qué tienen buenas relaciones tanto en plazos de pagos y también en precios bajos por lo tanto se convierten en **OPORTUNIDAD** para esta empresa ya que los proveedores con los que se cuenta presentan sus productos de buena calidad, le ayuda y le fortalece al momento de la adquisición del producto y a la venta del mismo.

#### 2.4.4. Clientes

Las empresas florícolas del sector cuentan con clientes potenciales del extranjero desde algunos años atrás; el siguiente cuadro detalla a los principales clientes por países.

El buscar constantemente maneras de conocer, comprender, satisfacer las necesidades del cliente, procurando exceder sus expectativas, anticipándose a detectar futuras necesidades y oportunidades. Es creer firmemente que el cliente es la razón de ser de la empresa.

**Tabla N° 07: Lista de clientes**

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>
ABBB COMERCIAL SERVICES	AV. SHYRIS #1240 Y PORTUGAL. ED. ALBATROS OF. 204 2DO PISO
ABSOLUTE FLORAL FARMS	ROCA 130 Y AV. 12 DE OCTUBRE ED. GAYAL OF 1203
ACE FLOWERS	1903 SOUTH DAILY ASH FORD
ACUARELA FRESH FLOWERS	MARIANA DE JESUS ACCESO 41,42,43, CASA 794
AGRIFLORA	305 477 0291
ALCOMIN LTD.	URBANIZACION JARDIN DEL ESTE CALLE PADRE CARLOS 63 A
BUDS FLORAL	58 NOTRH HARRISON AV
BY FLOR	MERCER PRINCENTON AVENUE
CARBONE FLORAL DISTRIBUTORS	One Goddard Drive, Cranston, RI 02920

FUENTE: Empresa Agrinag

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

## **Análisis**

Los clientes por ser parte fundamental para la empresa deberán ser quienes califiquen la facilidad, comodidad, calidad y garantía de los precios y productos que se van ofertar, otro aspecto muy importante de la florícola es que ofertan productos de buena calidad a precios accesibles y utilizan una estrategia de bajos precios vs la competencia lo que produce una **OPORTUNIDAD** ya que el producto que comercializa la empresa Agrinag es de buena calidad, cumple con las exigencias del cliente y presenta diferentes variedades de flores por ende su adquisición día a día es frecuente.

### **2.4.5. Competencia**

El mercado en donde se desenvuelve la empresa es muy competitivo la razón es que los productos se pueden adquirir en cualquier punto de venta fruto de mucha competencia especialmente de las cadenas que ofrecen los mismos productos.

**Tabla N° 08: Competencia por países**

<b>COMPETENCIA</b>			
<b>COLOMBIA</b>	<b>PERÚ</b>	<b>VENEZUELA</b>	<b>MÉXICO</b>

FUENTE: Empresa Agrinag

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

## **Análisis**

Al analizar más detenidamente la competencia que enfrenta la florícola Agrinag podemos mencionar, que nuestra principal competencia es Colombia lo que se convierte en una **AMENAZA** para la florícola ya que ellos cuentan con acuerdos y esto le beneficia a Colombia por lo tanto su producto paga menos aranceles lo cual afectaría directamente al momento que la empresa Agrinag exporte su producto ya que tienen que pagar aranceles mayores al que paga nuestra competencia y esto le puede llevar a la quiebra de la empresa al momento que los clientes prefieran el producto de la competencia.

#### ***2.4.6. Factor infraestructura***

La Florícola Agrinag cuenta con un finca propia de 18.5 hectáreas de producción de rosas, sus instalaciones están hechas de estructura metálica y con plástico en su cubierta la cual es amplia de acuerdo al volumen de la producción, sus oficinas son en la segunda planta con divisiones para cada función y con una espléndida mirada hacia el patio donde se puede observar el trabajo que van desarrollando cada uno de los miembro de la florícola Agrinag en la producción de variedades de flores, clasificación, medición y follajes de corte que requiere la rosa, cuenta con una bodega de congelamiento para mantener a las flores en perfecto estado, la infraestructura tiene equipos especializados y adecuados para mantener a la rosa en buen estado que garantizan condiciones reguladas de temperatura, selección de la flor, medición, hidratación, humedad, luz y riego, a fin de obtener productos de excelente calidad.

#### **Análisis**

La florícola Agrinag cuenta con una infraestructura propia y adecuada para la producción de flores lo cual es una **FORTALEZA** ya que tiene un espacio adecuado para la producción de las flores y a su vez tienen equipos y maquinaria de punta ya que es de gran importancia para que oferte su producto de buena calidad y presente sus diferentes variedades de flores.

### ***2.5. Diseño metodológico***

El presente estudio es de tipo descriptivo, debido a que se ocupa en describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación. Los estudios descriptivos permiten registrar las características del universo y sus patrones de conducta.

También ayudaran a descubrir y comprobar la relación entre el sistema de control interno y la administración.

### **2.5.1. Métodos y Técnicas**

En el proceso de investigación a desarrollarse se utilizará los métodos: Teóricos, Empíricos, Estadísticos; en donde nos permitirá conocer y llevar adelante el proceso de la investigación en forma ordenada, lógico y científico, además nos llevará a tomar y recoger la información para finalizar con el procesamiento y tabulación de dichos datos.

### **2.5.2. Métodos Teóricos**

#### **a) Inductivo-Deductivo**

En el avance de la presente investigación se trabajó en base a los resultados de la organización observada, a través de la inducción-deducción desenvolveremos las diferentes técnicas y métodos sobre un sistema de control interno en los funcionarios de la organización.

#### **b) Analítico- sintético**

Por medio del presente método; se separó el problema de la planificación micro curricular en la identificación de los principales problemas existentes, partiendo de proyectos alternativos de empresa dentro de su planificación por improvisar y no tener mayor creatividad, entre otras; y partiendo de esto llegar a una capacitación sobre proyectos alternativos de empresa para evitar o reducir lo que sucede.

#### **c) Dialéctico**

El método dialéctico se aplicó concibiendo y mirando el desarrollo de potencialidades, habilidades, y destrezas de los funcionarios dentro de sus ejes de trabajo, dependen unos de otros y se condicionan manualmente como algo sujeto a constante cambio y renovación; en un proceso progresivo de un grado inferior a



otro superior.

#### **d) Sistemático Estructural**

Este método se utilizó para categorizar los contenidos, el fundamento teórico así como también los datos del sector investigado.

#### **e) Histórico lógico**

Mediante este método se valorará la evolución de trabajo en los funcionarios y lo más importante de los proyectos alternativos de la empresa.

### **2.5.3. Métodos Empíricos**

#### **- Observación**

Este método permitió al desarrollo de la investigación obtener conocimientos acerca del comportamiento de los empleados; qué nivel de conocimientos tienen y como se encuentra su desarrollo de habilidades, destrezas y potencialidades.

Para esto se utilizara la técnica de la observación directa, que será registrado en un formulario elaborado para este fin.

#### **- Entrevista**

Estuvo dirigido a todos los funcionarios de la empresa, por medio de este método se obtuvo información sobre las funciones que desempeñan, conocimiento general de la empresa o algún otro tipo de información para desarrollar el sistema de control interno.

Se utilizó como técnica estructurada ya que constará de un formulario de preguntas previamente organizadas.

## - Encuesta

Está enfocada a la muestra extraída del universo de los clientes de la organización, con esta técnica se logró adquirir información sobre el cumplimiento de las gestiones que deben realizar cada uno de los colaboradores de la empresa, con el fin de poder realizar de una forma adecuada y acertada el manual de funciones que requiere la entidad.

### 2.5.4. Método Estadístico

Para la investigación desarrollada utilizamos la estadística descriptiva ya que organiza, resume los datos; en donde nos permitió a través de cuadros, tablas de frecuencia, porcentajes, media aritmética, interpretar los resultados obtenidos.

#### 2.5.4.1. Muestra y Tipo de Cálculo.

Para la determinación de la muestra se tomó en cuenta la población total de la florícola Agrinag S.A. con especial énfasis en la información comprendida con la que trabajamos con los siguientes datos:

**Tabla N° 09: Población universo**

<b>Cargos</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	1	1%
Trabajadores	102	65%
Clientes	55	34%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

## ***2.6. Análisis e interpretación de resultado***

### ***2.6.1. Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la florícola Agrinag.***

#### **1.- ¿Cómo evalúa la producción actual de la empresa?**

Se evalúa mediante el sistema operativo

#### **2.- ¿Cuáles son los procesos productivos?**

Los procesos productivos son: patrón, sembrar, injertar, formación de plantas y cosechar, empacar.

#### **3.- ¿Cómo controla la calidad de los procesos productivos?**

Mediante controles de calidad

#### **4.- ¿Cómo ha detectado las falencias de los procesos productivos?**

Utilizando herramientas como: reclamos y créditos

#### **5.- ¿Ha oído hablar sobre el Sistema de Gestión de Calidad?**

Si, La gestión de calidad es una estructura operacional de trabajo y es documentada para guiar las acciones de trabajo de la maquinaria y asegura la satisfacción de los clientes con bajos costos de calidad.

#### **6.- ¿Usted como gerente está comprometido a aplicar un Sistema de Gestión de Calidad?**

Si, para mejorar la calidad del producto, que este sea reconocido y que nos ayude a tener un producto de excelente calidad.

**7.- ¿Usted conoce de los beneficios que proporciona el diseñar un Sistema de Gestión de Calidad?**

No

**8.- ¿Usted como gerente estaría dispuesto a invertir para implementar un Sistema de Gestión de Calidad?**

Si para tener un control adecuado sobre la calidad del producto y que este nos ayude a que no existan daños en las flores, pero en estos momentos no contamos con capital ni tiempo para implementar este sistema, en futuro esperamos realizarlo.

2.6.2. *Análisis de la encuesta aplicada a los empleados de la florícola Agrinag.*

**¿Cómo califica el ambiente laboral dentro la florícola?**

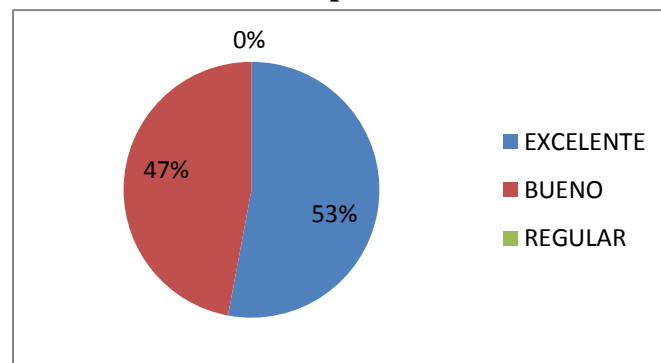
**Tabla N° 10: Ambiente Laboral de la Empresa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	54	53%
BUENO	48	47%
REGULAR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 03: Ambiente Laboral de la Empresa**



**Análisis e Interpretación**

Del 100% de la población encuestada; el 53% de los empleados de la florícola Agrinag califica que el ambiente laboral es excelente, mientras que el 47% indica que el ambiente laboral es bueno. Evidenciándose que un mayor porcentaje el trato de la empresa con los trabajadores es bueno y para que el trato de los empleados llegue al 100% necesitaremos que exista comunicación y respeto entre los empleados y los supervisores cabe recalcar que los empleados que dicen que el trato es bueno es mínimo y de igual manera se sienten a gusto en la empresa.

## ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

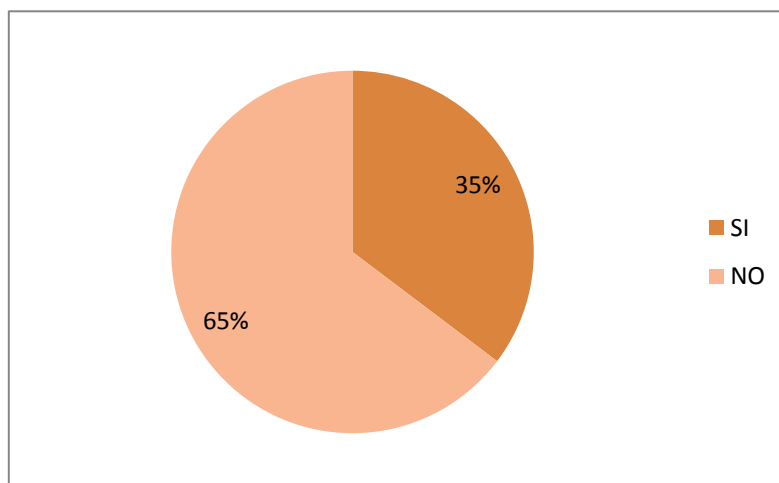
**Tabla N° 11: Cuenta con Manual de Funciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	35%
NO	66	65%
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 04: Cuenta con un Manual de Funciones**



### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de la población encuestada; el 65% de los empleados de la florícola Agrinag manifiesta que la empresa no cuenta con un manual de funciones, mientras que el 35% indica que la empresa si cuenta con un manual de funciones. Evidenciándose que un mayor porcentaje dice que la empresa no cuenta con un manual de funciones por lo tanto se debería realizar manual de funciones para que la empresa cumpla con sus actividades coordinadamente basándose en el manual de funciones y de esta manera realizar un mejor trabajo.

¿A través de que les realizan el control de entrada y salida a sus labores?

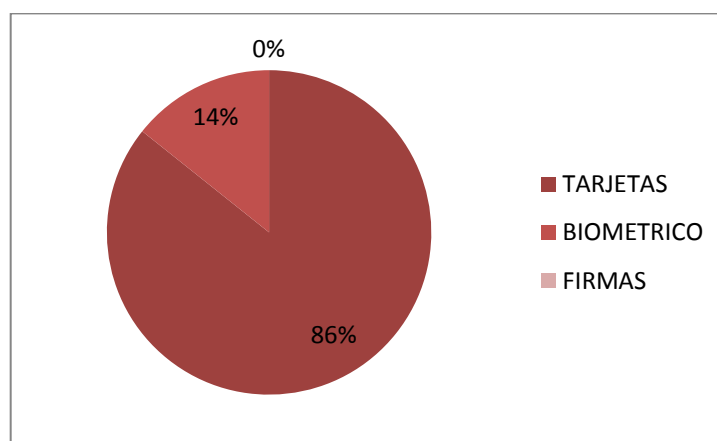
**Tabla N° 12: Control de entrada y salida a sus labores**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TARJETAS	90	86%
BIOMÉTRICO	15	14%
REGULAR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 05: Control de entrada y salida a sus labores**



### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de la población encuestada; el 86% de los empleados de la florícola manifiestan que utilizan tarjetas de control, mientras que el 14% indica que la empresa utiliza el biométrico para el control de asistencia. Para que exista una satisfacción del 100% sería aconsejable que exista un biométrico por cada departamento y con ello tener un control adecuado y exacto al momento de que los empleados realicen sus labores cotidianas.

## ¿La florícola les facilita capacitaciones?

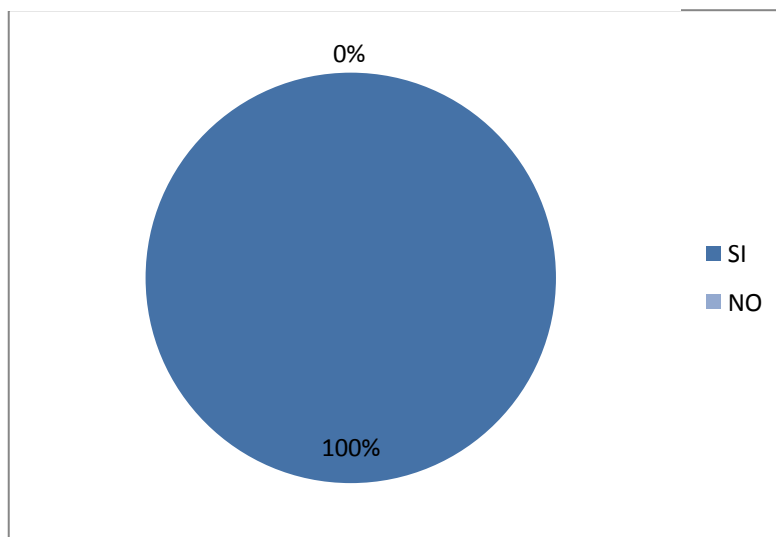
**Tabla N° 13: Capacitaciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 06: Capacitaciones**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los empleados manifiestan que la Florícola Agrinag si les imparte capacitaciones las mismas que son necesarias e importantes para el trabajo que los mismos realizan, por ejemplo la última capacitación que recibieron fue de seguridad industrial.



**¿La empresa cumple pagando todos los beneficios sociales que dice la ley a sus trabajadores?**

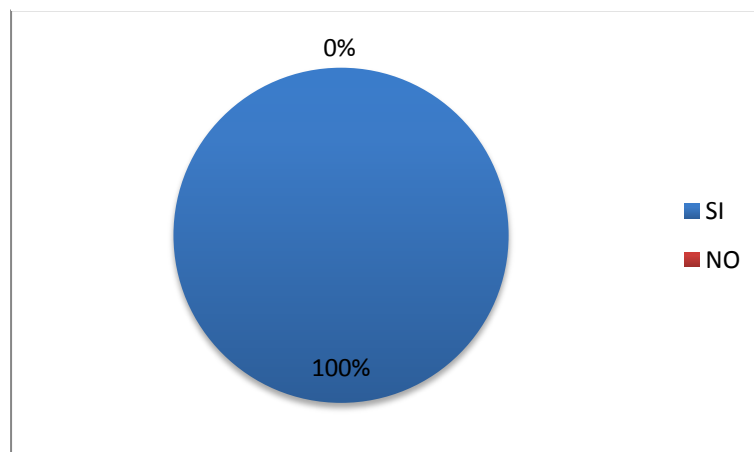
**Tabla N° 14: Beneficios Sociales**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	102	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 07: Beneficios Sociales**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los empleados manifiestan que están satisfechos con los beneficios que la empresa les otorga. Lo cual indica que la empresa cumple con todo lo que dice la Ley y de esa manera aporta a la ciudadanía y al estado.

## ¿Cómo es la relación que existe entre el empleador y el trabajador?

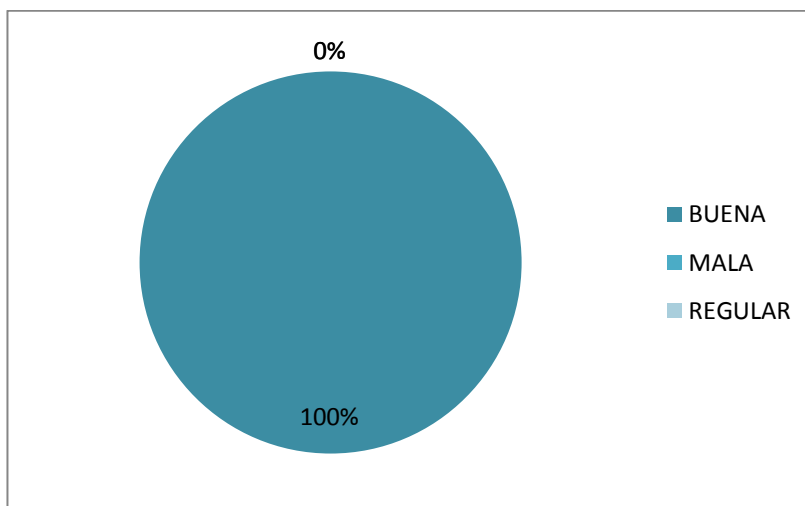
**Tabla N° 15: Relación empleador y trabajador**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	102	100%
MALA	0	0%
REGULAR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 08: Relación empleador y trabajador**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los empleados manifiestan que la relación que mantienen entre el empleador y el trabajador es buena ya que existe una excelente comunicación entre las dos partes la misma que es muy beneficiosa para que se sientan a gusto en su ambiente laboral.

### ¿Reciben algún tipo de incentivo por el trabajo realizado?

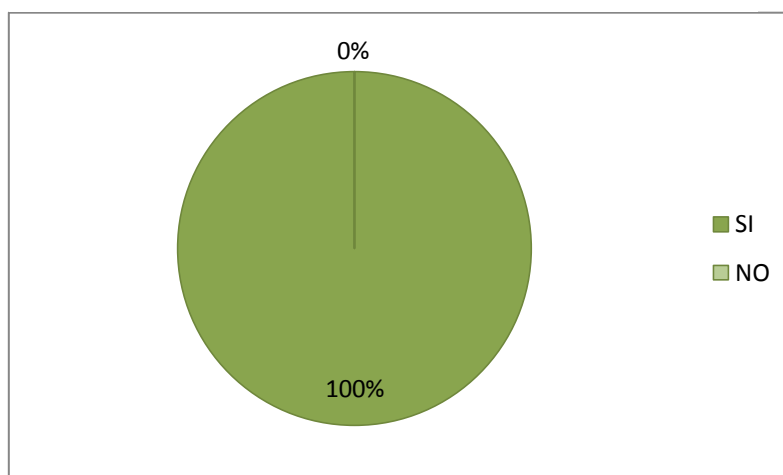
**Tabla N° 16: Incentivo por su trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 09: Incentivo por su trabajo**



### Análisis e Interpretación

De la población encuestada el 100% de los empleados manifiestan que la empresa si les otorga incentivos como son los bonos por ejemplo si un trabajador culmina su tarea antes de las horas de trabajo establecidas y sigue trabajando le siguen pagando por cada actividad adicional que realice ya que el empleado que más trabaja más gana.

## ¿Existen ascensos o concursos internos dentro de la empresa?

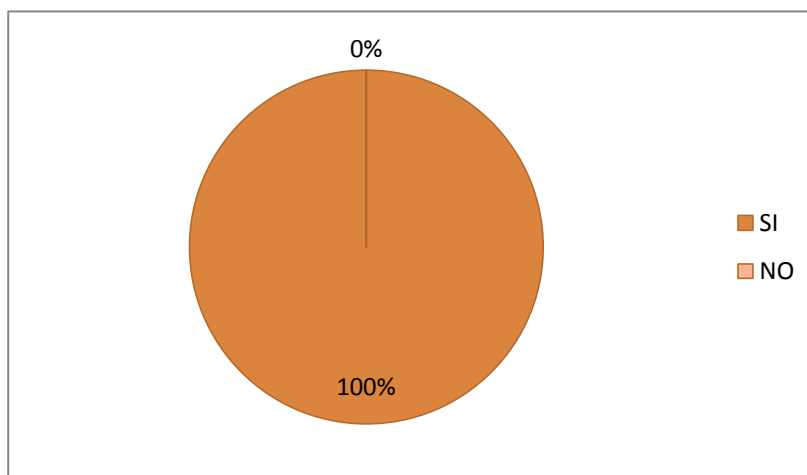
**Tabla N° 17: Ascensos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 10: Ascensos**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los empleados manifiestan que la empresa si les otorga ascensos como: de operarios de cama a supervisores y a su vez los mejores trabajadores van ascendiendo de acuerdo al cargo que desempeñen lo cual es muy importante y satisfactorio para los trabajadores ya que la empresa les ayuda a superarse día a día.

### ¿Reciben atención médica por parte de la empresa?

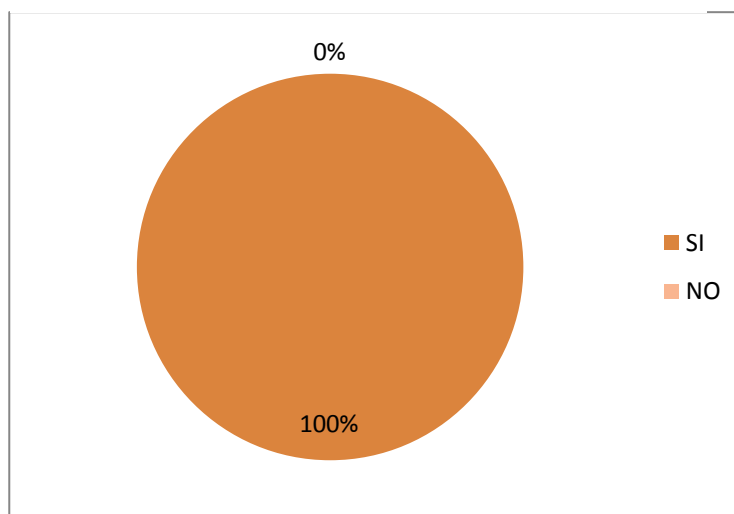
**Tabla N° 18: Atención médica**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 11: Atención médica**



### Análisis e Interpretación

De la población encuestada el 100% de los empleados manifiestan que si reciben atención medica por parte de la empresa ya que es muy importante para las dos partes en especial para el empleador ya que él desea que sus empleados estén satisfechos y gocen de plena salud para que sus labores cotidianas sean ejercidas correctamente.

## ¿La empresa otorga poder de decisión en sus actividades?

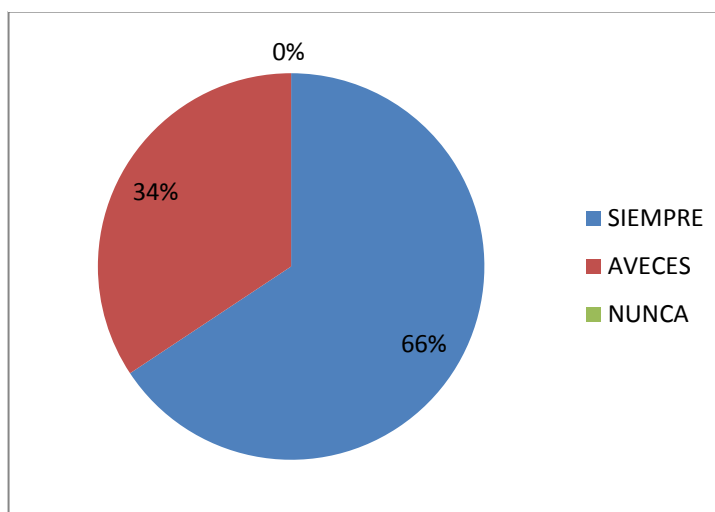
**Tabla N° 19: Otorga decisión en sus actividades**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	67	66%
A VECES	35	34%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 12: Otorga decisión en sus actividades**



### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de la población encuestada, el 66% de los empleados manifiestan que la empresa siempre otorga poder de decisión en sus actividades mientras que el 34% indica que solo a veces se les otorga poder de decisión, ya que el gerente manda la razón, y los trabajadores toman la decisión por el bien de la empresa.

## ¿La empresa emite memorándum?

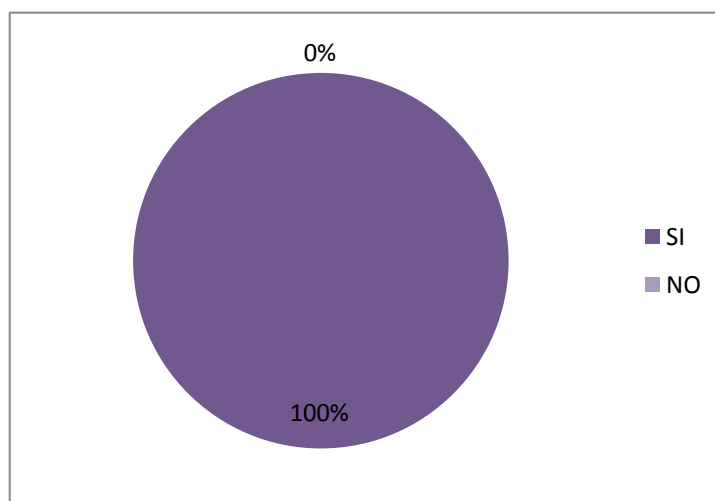
**Tabla N° 20: Emite memorándum**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 13: Emite memorándum**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los empleados manifiestan que la empresa si emite memorándum los mismos que son por escrito ya que es una forma correcta y visible de verificar el cumplimiento de las actividades asignadas y a su vez es un respaldo tanto para el empleador como para el trabajador.

2.6.3. *Análisis de la encuesta aplicada a los clientes de la florícola Agrinag.*

¿Usted cómo califica el servicio que recibe por parte de la empresa?

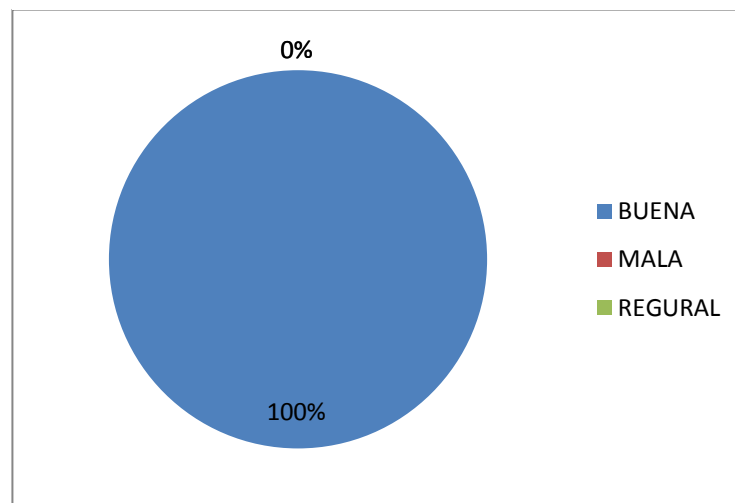
**Tabla N° 21: La atención que recibe**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	55	100%
MALA	0	0%
REGULAR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 14: La atención que recibe**



**Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiestan que la atención que reciben es buena por parte del servicio al cliente y del gerente, de esta manera los clientes se sienten cómodos y satisfechos por el trato que reciben por parte de la empresa.



## ¿El producto de la empresa Agrinag es reconocida en el mercado?

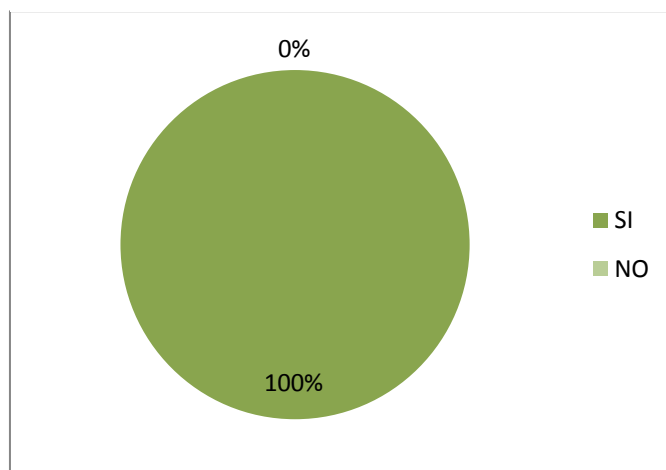
**Tabla N° 22: El producto es reconocido**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 15: El producto es reconocido**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiestan que el producto de la empresa Agrinag si es reconocido en el mercado por su calidad, por el servicio que brindan, por su variedad de producto y su precio los mismo que son muy importantes para todos los clientes ya que satisface sus necesidades.

¿Usted como cliente como califica el producto?

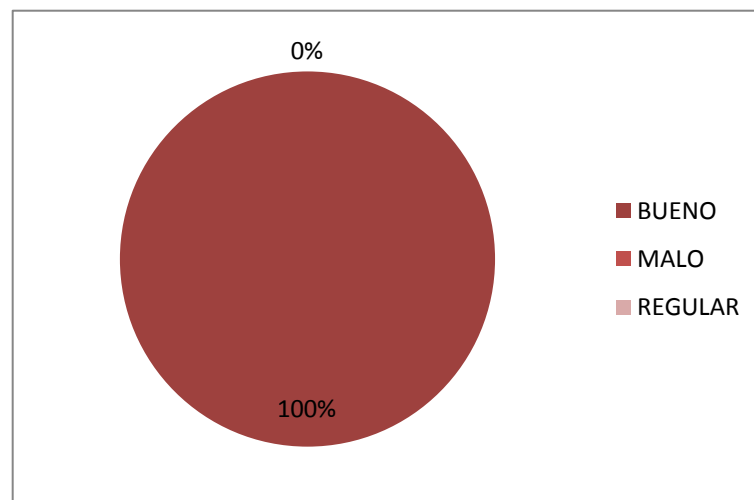
**Tabla N° 23: Cómo califica el producto**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	55	100%
MALA	0	0%
REGULAR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 16: Cómo califica el producto**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiestan que el producto de la empresa Agrinag es de buena calidad y satisface en un 100% las necesidades del consumidor ya sea en tallo o en botón .

**¿La empresa se hace cargo de las devoluciones de las flores que llegan en mal estado?**

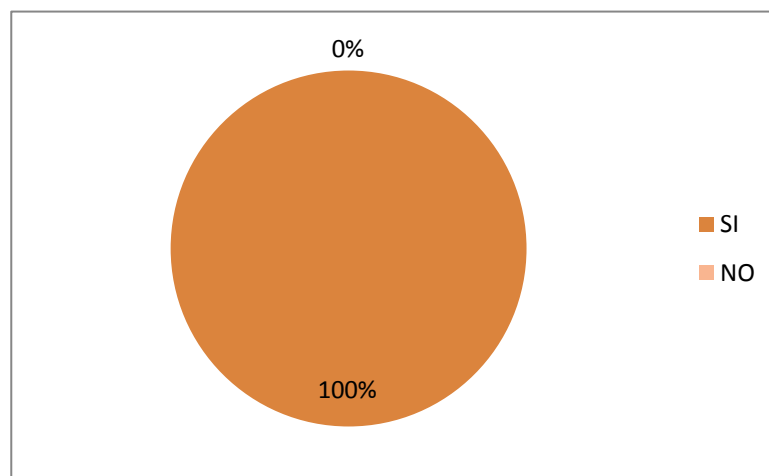
**Tabla N° 24: La empresa se hace cargo de las devoluciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 17: La empresa de hace cargo de las devoluciones**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiestan que la empresa si se hace cargo de las devoluciones de las flores que llegan en mal estado a su destino, el mismo que es verificado en la empresa con la ayuda del sistema con el que realizan su trabajo y con ello se hace cargo al trabajador responsable.

**¿Usted como cliente está de acuerdo con los precios de los productos establecidos por la empresa?**

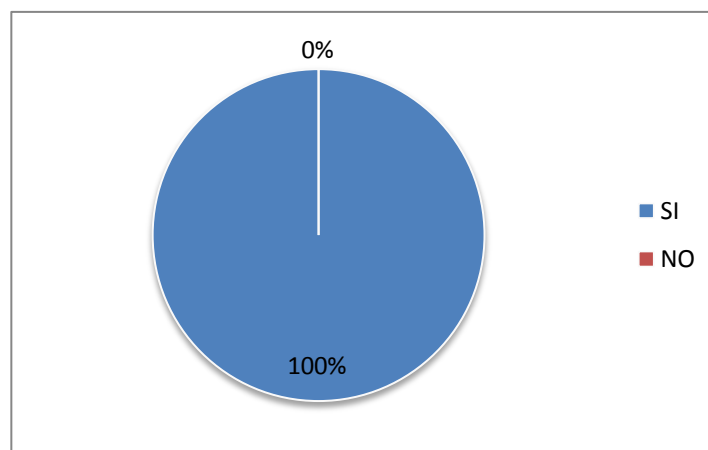
**Tabla N° 25: Como cliente está de acuerdo con los precios**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	55	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 18: Como cliente está de acuerdo con los precios**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiestan que si están de acuerdo con los precios establecidos por la empresa ya que es un producto de buena calidad y es reconocida a nivel internacional y tiene todas las cualidades necesarias que el consumidor exige ya que se cuenta con una extensa variedad de flores, precios justos y al alcance del consumidor.

## ¿La empresa Agrinag es puntual con la entrega de sus pedidos?

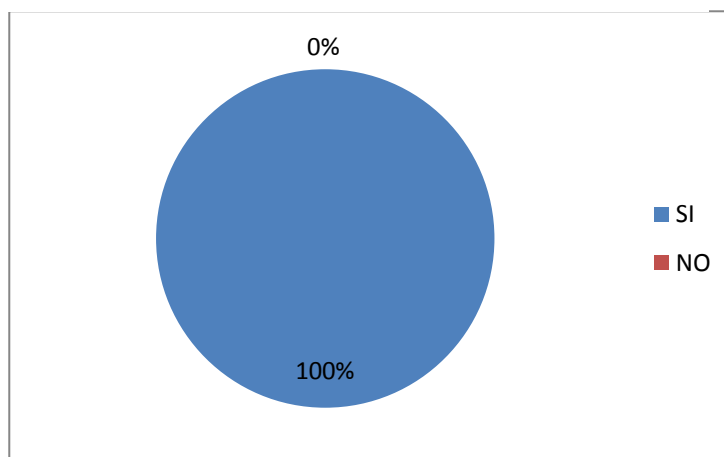
**Tabla N° 26: Es puntual en sus entregas**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 19: Es puntual en sus entregas**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiestan que la empresa si es puntual al momento de realizar la entrega de sus pedidos y con ello se puede dar cuenta que es una empresa responsable y lo suficientemente competitiva, que quiere lograr ser el líder a nivel internacional y a su vez ser reconocida no solo por su producto si no a su vez por entregar sus pedidos en el tiempo determinado.

**¿Usted recibe algún descuento al momento que adquiere su producto?**

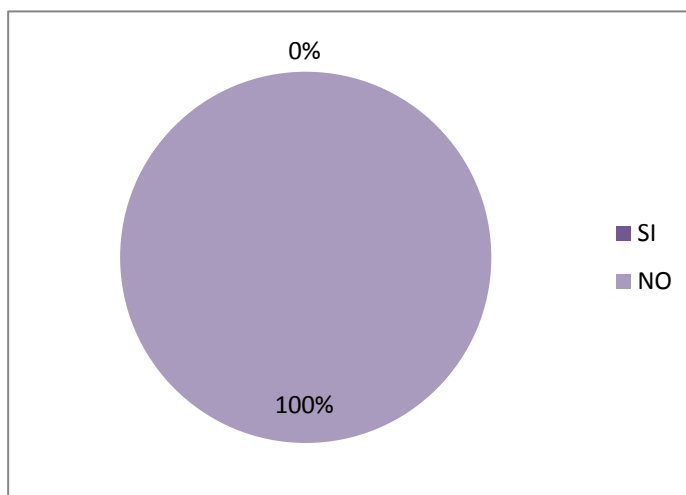
**Tabla N° 27: Recibe descuentos por parte de la empresa**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	55	100%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 20: Recibe descuentos por parte de la empresa**



### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiestan que no reciben descuentos al momento de adquirir el producto ya que son precios fijos y establecidos por parte de las políticas de la empresa, a su vez sus precios son variados por las características y diferencias de cada una de las rosas.

¿Mencione cuál es la variedad de flores que usted adquiere con frecuencia?

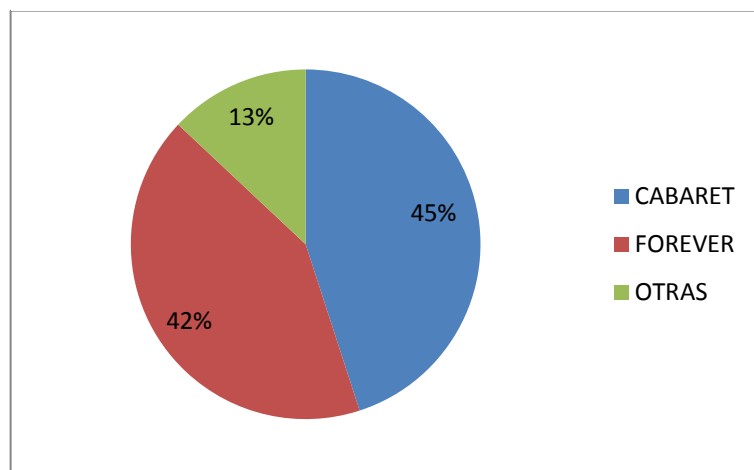
**Tabla N° 28: Qué producto adquiere con frecuencia**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CABARET	25	45%
FOREVER	23	42%
OTRAS	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 21: Qué producto adquiere con frecuencia**



### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de la población encuestada; el 45% de los clientes manifiestan que la flor que adquiere frecuentemente es la Cabaret, mientras que el 42% de los clientes indican que adquieren frecuentemente la Forever Young, y el 13% de los clientes adquieren otras variedades de flores; y con ello podemos observar que las flores que más se mantiene en el mercado son la Cabaret y la Forever Young sin dejar a un lado las demás variedades de rosas las mismas que también son aceptadas en el mercado.

### ¿Por qué medio da a conocer la empresa su producto?

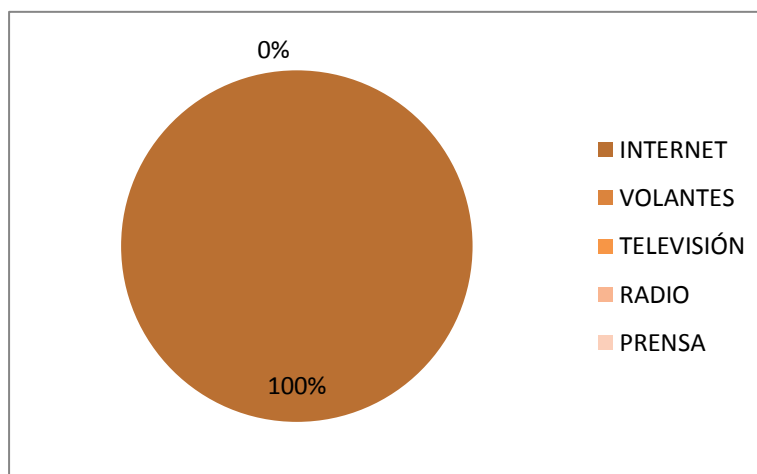
**Tabla N° 29: Medio por el que se conoce a la empresa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERNET	55	100%
VOLANTES	0	0%
TELEVISIÓN	0	0%
RADIO	0	0%
PRENSA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 22: Medio por el que se conoce a la empresa**



### Análisis e Interpretación

De la población encuestada el 100% de los clientes manifiesta que la empresa da a conocer su producto por medio del internet debido a que la tecnología de hoy en día es una herramienta muy útil al momento de ofertar la variedad de las flores y a su vez se pueden comunicar con la empresa para poder obtener el producto.



### **2.6.7. CONCLUSIONES**

- El realizar un análisis de la organización y su entorno ayudó a la empresa a identificar los puntos débiles que tiene y de esta manera transformar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades.
- Los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada dieron como resultado que uno de los problemas que existe dentro de la empresa es el desconocimiento de un Sistema de Gestión de Calidad por lo que ellos no controlan la calidad con un respectivo Manual.
- El gerente dio a conocer que ellos no cuentan con un sistema de gestión de calidad y por ello no indica a sus trabajadores los beneficios que tiene dicho sistema para mejorar el proceso productivo y con ello obtener un producto de calidad.

### **2.6.8. RECOMENDACIONES**

- Mantener un análisis periódico del entorno de la empresa y con ello dar un seguimiento a la evolución de la misma y determinar nuevas oportunidades para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad para poder llevar a cabo las actividades que permitan lograr la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos determinados al momento de la relación con el cliente.
- Establecer una metodología de comunicación al personal para difundir la política de calidad y los objetivos por los que se trabaja dentro de un sistema de gestión de calidad y a la vez establecer revisiones periódicas para asegurar que la información sea clara y entendida por el personal.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### ***3.1. Diseño de un sistema de gestión de calidad en base a las ISO 9001-2008***

##### **DATOS INFORMATIVOS**

**Institución Ejecutora:** “AGRINAG”

##### **BENEFICIARIOS**

**Directos:** Empresario Propietario de la Empresa Sr. Hernán Torres

**Ubicación:** José Guango Bajo Latacunga vía Mulaló

#### ***3.2. Introducción***

En este capítulo se encontrará la propuesta, producto de la investigación planteada, la misma que tiene como finalidad dar a conocer sobre el sistema de gestión de calidad en la florícola Agrinag S.A. ubicada en la parroquia José Guango Bajo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, durante el periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 de igual manera es importante identificar

las consecuencias negativas y positivas, que benefician a la empresa y al personal que trabaja en forma directa e indirecta dentro de las instalaciones de dicha florícola .

El sistema de gestión de calidad en la actualidad es vista como una oportunidad para tener un control de calidad adecuado en el producto y con ello obtener un desarrollo en las economías internas ya sea para la florícola como para la economía del país.

### ***3.3. Objetivos***

#### ***3.3.1. Objetivo General***

Desarrollar un modelo de Sistema de Gestión de Calidad en base a las ISO 9001-2008 para la empresa florícola “AGRINAG” de la parroquia José Guango Bajo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi para satisfacer a los clientes con un producto de calidad.

#### ***3.3.2. Objetivos Específicos***

- Analizar la importancia que tiene el Sistema de Gestión de Calidad en las exportaciones de rosas, mediante la determinación de aspectos relevantes positivos y negativos, para indagar beneficios y generación de empleo por la empresa florícola de la parroquia José Guango Bajo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.
- Identificar de qué manera influye el Sistema de Gestión de Calidad para definir la incidencia suscitada en la empresa exportadora de flores ubicadas en la parroquia de José Guango Bajo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.
- Realizar los procesos productivos para obtener un mejor control de calidad de los productos de la floricultura “AGRINAG”.

### ***3.4. Datos informativos de la empresa***

#### ***3.4.1. Antecedentes***

La floricultora “FLORNACA”, se dedica a la producción y exportación de flores, fue constituida en 1994, el objetivo con el cual se creó es el de ofrecer un producto de calidad y ser líder del mercado, posteriormente pasó a ser propiedad del Sr. Hernán Torres, quién le dio el nombre de “AGRINAG”, su actual propietario inició su actividad con un capital de \$80.000, está ubicada en la Parroquia José Guango Bajo, Latacunga vía Mulaló.

Agrinag tiene 18.5 hectáreas de producción de rosas localizadas a una altitud de 2.852m sobre el nivel del mar en las faldas del volcán Cotopaxi, Ecuador.

Contamos con más de 80 variedades de rosas capaces de satisfacer hasta el más exigente de los clientes en cualquier mercado mundial.

La comercialización de su producto se realiza por transporte aéreo alrededor de 20 clientes externos, la exportación de flores se realiza a los siguientes países: EE.UU, Rusia, Holanda, España, Ucrania, Alemania, Francia, Bielorrusia, Canadá, Suiza, Italia, Japón, Argentina y Chile.

#### ***3.4.2. Misión de la empresa Agrinag. S.A.***

"Ofrecer rosas de la mejor calidad mientras brindamos un servicio de primera. Participar en el desarrollo del país y nuestras comunidades con un alto grado de responsabilidad social y ambiental".

#### ***3.4.3. Visión de la empresa Agrinag s.a.***

En el año 2015 seremos una floricultora capaz de "Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo con clientes, proveedores,

colaboradores y socios estratégicos en una atmósfera de confianza, seguridad y optimismo".

#### ***3.4.4. Objetivos***

- Ser líderes en el mercado extranjero.
- Presentar su variedad de rosas a todo el mercado.
- Ser competente y trabajar con eficiencia.

### ***3.5. Justificación***

El presente trabajo es totalmente factible, ya que cuenta con el apoyo de los empresarios, directivos de la empresa floricultora del sector José Guango Bajo, para argumentar y formular, la propuesta en un nivel de desarrollo sostenible, y de garantizar a muchas familias pobres, fuentes de empleo que dan una vida digna a través del trabajo que ofrece esta empresa.

Los principales beneficiarios de este trabajo serán los mismos empresarios ya que se pretende realizar un análisis profundo y tomar conciencia en cuanto al crecimiento de la florícola y su exportación siendo beneficioso y a la vez perjudicial para la sociedad, ya que al obtener el sistema de gestión de calidad permitirá tener un producto de mayor calidad y de esta manera no generar costos altos en la producción por ende no ocasionaría un desequilibrio económico. Lo que conllevaría a bajar sus costos mediante el desempleo de la mano de obra. Lo que buscan es seguir manteniendo el mismo nivel de aceptación de sus productos en los mercados internacionales y generar fuentes de trabajo.

Es de vital importancia generar una estadística de comparación con la competencia más fuerte dentro de este sector como es el mercado colombiano, a fin de cubrir posibles brechas fiscales que impida ser menos competitivos, por consiguiente es necesario tener cuidado que el producto de exportación (rosas), se pueda reducir en un porcentaje considerable frente al resto de mercados.

### ***3.6. Análisis de factibilidad***

Es importante que lo que se plantea a través de la propuesta se aplique de manera práctica y científica en la florícola Agrinag de la Parroquia de José Guango Bajo, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, de manera que este proyecto se desarrolle. El proyecto, tiene factibilidad de realización porque implica una serie de aspectos, a ser desarrollados por los empresarios, cumpliendo a cabalidad los aspectos descritos en la investigación, que comprende actividades específicas que harán más operativo el trabajo con cada uno de los administrativos y miembros de la empresa florícola.

Indudablemente el sector exportador es el generador de divisas más importante que ingresa al país, en la actualidad las flores ha alcanzado un nivel rentable alto, como la aceptación del producto en los mercados internacionales, constituyéndose en efecto positivo determinado por los ingresos, costos y aranceles.

Finalmente, es preciso indicar que la presente propuesta es factible desarrollarla porque cuenta con la ayuda necesaria e indispensable de todos los sectores involucrados para fundamentar el trabajo de investigación.

### ***3.7. Introducción al diseño del sistema de gestión de calidad en base a las ISO 9001-2008***

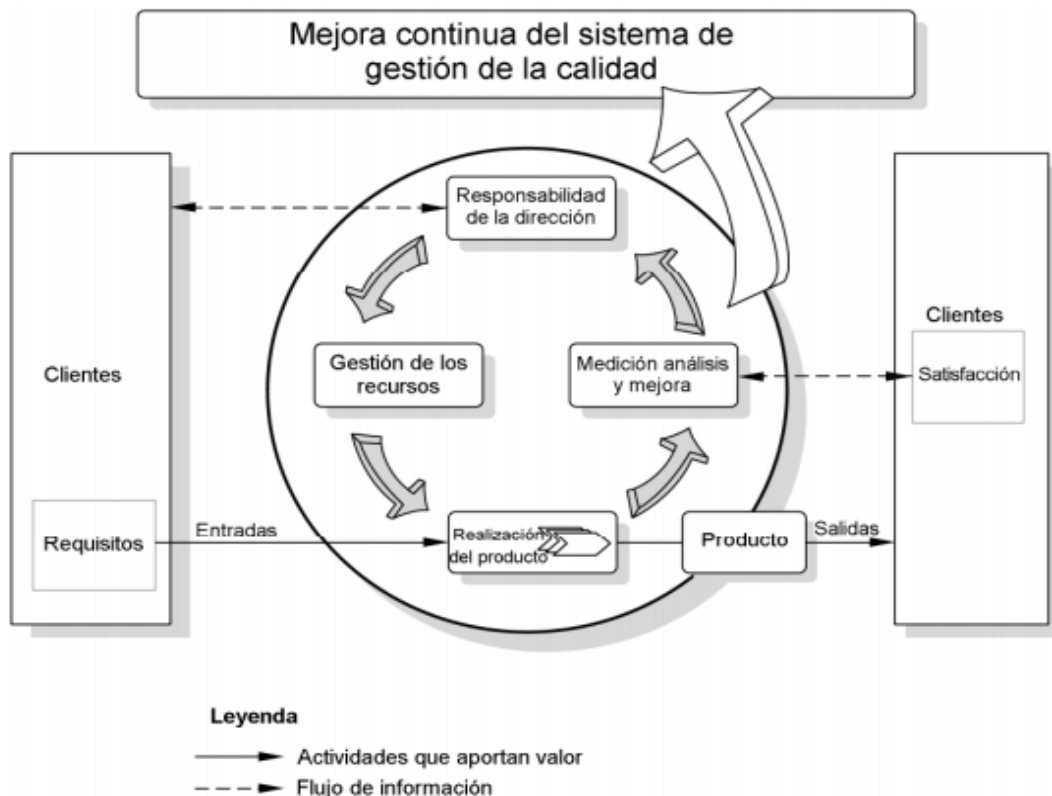
Los sistemas de gestión de calidad es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Para efectuar el SGC se va a definir la política de calidad que sirva de marco para el establecimiento de objetivos de la calidad en un programa de gestión con acciones concretas que deberían satisfacer paulatinamente todos los requisitos.

Cuando se habla sobre gestión de la calidad se está hablando de liderazgo, y un liderazgo efectivo y participativo que requiere la participación de todo el personal

y es muy importante que la dirección comunique y explique a toda la organización cuales son los objetivos de la empresa.

### 3.8. MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



FUENTE: Normas ISO 9001:2008

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

#### 3.8.1. Partes principales de un proceso

**Entradas:** por lo general en este punto la empresa cuenta con entradas de materia prima, materiales, los insumos para la producción, para el área administrativa, etc. Y además se registra dinero en el ámbito financiero.

**Cliente:** Las florícola Agrinag cuenta con clientes internacionales. Su principal cliente es el país Rusia.



**Proveedores:** La Florícola Agrinag S.A. cuenta con proveedores de diferentes fincas o plantaciones de flores de las localidades de Pichincha, Lasso y el Barrio Patutan, etc. en razón de su cercanía y calidad del producto.

La florícola cuenta con proveedores directos para adquirir la gran variedad de productos, así también para poder mantener un stock que permita cubrir la demanda necesaria del mercado, además se debe cumplir con las regulaciones y condiciones que tiene la empresa y lo que estipula la ley.

**Producto:** Son las flores de toda variedad que ofrece la florícola Agrinag S.A.

### ***3.8.2. Elementos de un proceso***

Todo proceso debe tener los elementos que se detallan a continuación:

**Objetivo:** Implementar un modelo de gestión de calidad, a través de procesos de los diferentes departamentos de la empresa, y áreas de trabajo para la aplicación de un control de calidad.

**Responsable:** Gerente general, y jefes de cada departamento y supervisores de cada área.

**Actividades:** Se designara paso a paso las actividades que se realiza en cada área de trabajo.

**Entrada:** Se designara todo el proceso de las actividades a través de flujogramas.

**Resultados o salidas:** Se designa formatos o informes para controlar los resultados esperados mediante la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

**Criterios y métodos:** Se realizará mediante formatos de control de registro, la

lista de verificación, y el flujograma.

**Recursos:** Los recursos necesarios para efectuar el Sistema de Gestión de Calidad serán los siguientes:

Recursos humanos; dentro de ellos podemos encontrar desde el gerente general hasta el empleado de producción y guardia.

Recursos físicos; infraestructura de la empresa, con sus diferentes departamentos y áreas verdes.

Recursos financieros; presupuesto para implantar el SGC

**Indicadores:** Control de calidad a través del SGC.

### ***3.8.3. Requisitos de un proceso***

**Responsable:** será el jefe de cada departamento el encargado de verificar el control de procesos.

**Proceso:** deben tener límites.

- El flujo de trabajo va a estar documentado para mayor control.
- Los puntos de Control están definidos
- Las mediciones están establecidas
- Las Variaciones del proceso son controladas por la junta directiva.
- Todos estos requisitos deben estar de acuerdo con los requisitos del cliente.

### ***3.8.4. Factores determinantes en un proceso***

Los procesos sea cualquier tipo de proceso, posee factores que son determinantes y estos son:

### **1. Tipo de gerencia que guía un proceso**

En este caso la gerencia general de Agrinag S.A. debe poner énfasis en la calidad de dicho proceso y debe ser democrático, consultando la opinión de todos los involucrados.

### **2. Tipo de materiales empleados**

Los suministros que se requiere dentro de la empresa deben estar a tiempo y en las cantidades y con la cantidad requerida.

### **3. Características de las personas que operan el proceso**

En este caso todo el personal de la empresa que está destinado a cada actividad según su área de trabajo.

### **4. MÉTODOS DE TRABAJO APLICADO EN EL PROCESO**

Los métodos a aplicarse en este trabajo es el sistema de gestión de calidad, mediante los procesos de cada área de trabajo que se aplica en la empresa, basándose en la aplicación de un control adecuado en cada procedimiento de esta manera también poder fijar políticas para poder hacer un trabajo eficiente.

### **5. Las máquinas y equipos utilizados**

La empresa tiene maquinaria de calidad lo cual se mantendrá actualizado con la tecnología para el mejoramiento constante de la misma.

### **6. El medio ambiente que los rodea**

Dentro de la florícola Agrinag se maneja un buen ambiente laboral, es decir con todos los trabajadores, y se mantiene los espacios de trabajo en buen estado para

desempeñar las tareas con entusiasmo.

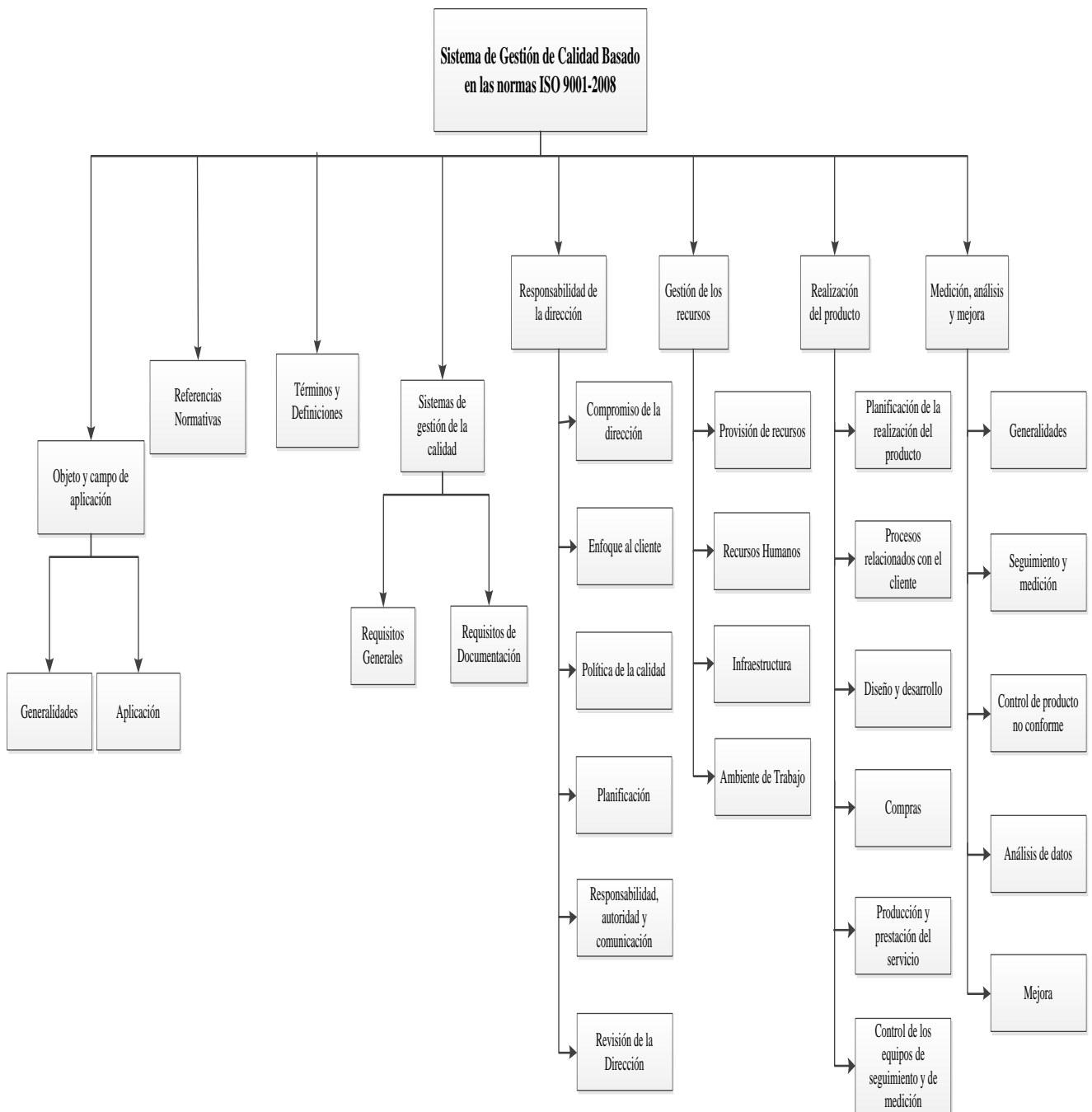
#### **7. El factor económico**

La empresa cuenta con el departamento financiero para sus respectivos controles económicos de la empresa.

#### **8. El sistema utilizado**

En este punto se determinará el modelo de gestión de calidad para su mejoramiento continuo.

### 3.9. Modelo de gestión de calidad para Agrinag S.A.



**FUENTE:** Sistema de Gestión de Calidad  
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### ***3.9.1. Objeto y campo de aplicación***

AGRINAG S.A. es una organización que requiere ser certificada bajo las ISO 9001:2008. AGRINAG S.A. desarrolla, implementa y formaliza el sistema de gestión de la calidad, con el fin de:

- Satisfacer los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008
- Entender y satisfacer más adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes
- Mejorar la administración global de la empresa
- Mejorar el control de exportaciones de las flores
- Mejorar en el control de procesos para determinar los cuellos de botella
- Mejorar la calidad del producto para la venta bajo la norma ISO 9001;2008

#### ***3.9.1.1. Generalidades.***

El objetivo del sistema de calidad basado en las normas ISO 9001-2008 es para tener un mayor control dentro de la florícola, y mantener un sistema de gestión de calidad que mejore continuamente el rendimiento frente a las necesidades de todas las partes implicadas de la empresa. Además aumentar la satisfacción de los clientes, a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos procesos.

#### ***3.9.1.2. Aplicación.***

El alcance del sistema de gestión de calidad es para; producción, comercialización y exportación de flores. El sistema de gestión de calidad de AGRINAG S.A. está basado en los lineamientos ISO 9001-2008.

### ***3.9.2. Referencias Normativas***

La norma que se menciona contiene disposiciones que constituyen referencias de este sistema de gestión, **ISO 9001-2008**, Cuarta Edición, Sistema de Gestión de

### ***3.9.3 Términos y Definiciones***

Para el desarrollo de Sistema de Gestión de Calidad **AGRINAG S.A.** en los propósitos de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000. A lo largo del texto de esta norma Internacional, cuando se utilice el término “producto”, este puede significar también “servicio”.

**Calidad:** El grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida.

**Producto:** Resultado de un proceso, existen cuatro categorías genéricas de productos: servicios. Software, hardware y materiales procesados

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto

**Procedimiento:** Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso

**Información:** Datos que poseen una información

**Documento:** Información y su medio de soporte

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporcionar evidencia de actividades desempeñadas.

### ***3.9.4. Sistema de gestión de calidad***

#### ***3.9.4.1. Requisitos generales.***

AGRINAG S.A. quiere construir procedimientos para el sistema de gestión de

calidad, los cuales acceden la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también cubren los requisitos aplicables por la norma internacional ISO 9001-2008.

Por medio de los diagramas de manual de procesos lo cual se considera la forma de cada proceso que se realiza en la florícola AGRINAG S.A., entre ellos los de compra de materia prima, de producción de las flores, la comercialización del producto, y la exportación. Tomando en cuenta diagramas horizontales y verticales, todas las interacciones dentro de la empresa, y sobre todo las partes interesadas fuera de la organización.

#### **3.9.4.2. Requisitos de la documentación**

El sistema de gestión de la calidad de AGRINAG S.A. es documentado y es mantenido eficazmente para asegurar los controles suficientes del sistema y la conformidad a los requisitos de la norma ISO 9001:2008. La documentación del sistema de gestión de la calidad es distribuida a nivel de división y a nivel de departamento en cinco distintos niveles:

**Gráfico N° 23: Niveles del sistema de gestión de calidad**



FUENTE: Nivel de Documentación del SGC

ELABORADO POR: Grupo de Investigación



## **Nivel de División**

**Nivel 1.-** La política de calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.

**Nivel 2.-** Este manual de la calidad, que describe nuestro sistema de gestión de la calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y referencias de todas las actividades que conforman el sistema de gestión de la calidad.

**Nivel 3.-** Los procedimientos requeridos por la norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, revisión de la dirección y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos.

## **Nivel de Departamento**

**Nivel 4.-** Instrucciones de trabajo.

**Nivel 5.-** Los registros de calidad requeridos por la norma y los registros necesarios a la organización para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz de nuestro sistema de gestión de la calidad.

### ***3.9.5. Responsabilidad de la dirección***

El gerente general de AGRINAG S.A. emite el nombramiento mediante el cual designa a su representante para que, con independencia de otras responsabilidades, tenga la responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que los procesos del sistema de gestión de la calidad estén establecidos y sean mantenidos;

- Informar a la gerencia del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, incluyendo las necesidades de mejora;
- Asegurar de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

### ***3.9.5.1. Compromiso de la dirección***

El gerente general debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Estableciendo la política de calidad
- Asegurando que se establezcan los objetivos de la calidad
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección y
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

#### ***3.9.5.1.1. Comunicación interna***

La gerencia general de AGRINAG S.A. debe asegurar que haya una comunicación adecuada entre los distintos departamentos y funciones, en relación con los procesos del sistema de gestión de la calidad y su eficiencia mediante la comunicación de:

- Política de calidad AGRINAG S.A.
- Planificación estratégica, que incluye los objetivos de calidad y sus respectivos indicadores de gestión.
- Inducción del personal, donde se establecen las líneas de comunicación, funciones, responsabilidades y autoridad frente a la organización.
- La empresa promueve reuniones para comunicar y definir cualquier prototipo para la mejora continua y utiliza los correos electrónicos de cada

miembro para algún comunicado de algún interés esta viene a ser la comunicación interna.

### ***3.9.5.2. Enfoque al Cliente***

Para la empresa AGRINAG S.A. es de gran importancia satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, ya que son el primer elemento en el que se debe basar su gestión, dado que el cliente define y juzga la calidad la empresa debe contemplar el control, la mejora y rediseño de los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a su satisfacción lo cual implica una orientación al mercado, conocer las necesidades y expectativas de los clientes y de esta manera establecer comunicación con ellos y evaluar sus niveles de satisfacción.

Se procedió a medir la satisfacción de los clientes a través del siguiente cuestionario.

**ENCUESTA PARA EL CLIENTE DE AGRINAG.**

N°	Preguntas	Respuestas			
		Si	No	A veces	
1	Está conforme con el servicio que ofrece Agrinag.			x	
2	Los precios están al alcance del consumidor	X			
3	Existe cobertura a nivel internacional	X			
4	Para que status está dirigido nuestro producto	<b>Alta</b>	<b>Medio alto</b>	<b>Medio bajo</b>	<b>Bajo</b>
			x		
5	Qué es más importante la presentación o el contenido	<b>Presentación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Las dos</b>	
				x	
6	Como define la calidad de nuestros productos frente a los de la competencia	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
		X			
7	De la gama de nuestros productos cual prefiere	Pik flow			
8	Que prefiere calidad o precio	<b>Precio</b>	<b>Calidad</b>	<b>Las dos</b>	
			x		
9	Está conforme con el trato de nuestros vendedores	<b>Si</b>	<b>No</b>		
		X			

FUENTE: Investigación a los clientes

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

✓ **Cobertura**

**Antes**

La florícola AGRINAG S.A. en los inicios de su actividad comercial abastecía al mercado nacional como primer punto de venta ya que es una empresa de la localidad.

**Ahora**

En la actualidad la florícola AGRINAG S.A. ha extendido su finca y con ello su producto abasteciendo al mercado internacional y satisfaciendo al cliente como tal.

✓ **Servicio al cliente**

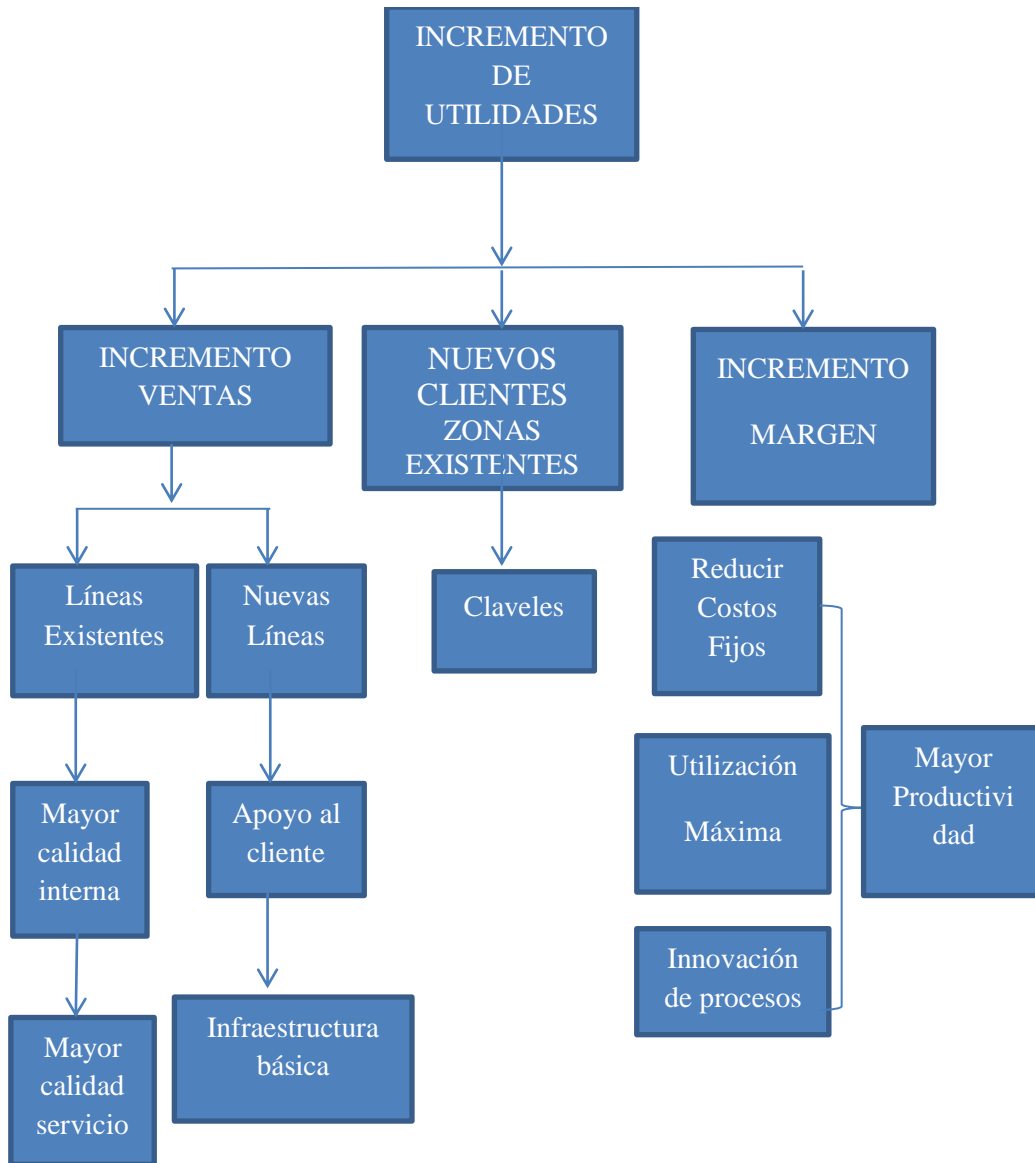
Crecieron en infraestructura y diferentes instalaciones para el uso adecuado del servicio al cliente con el fin que los clientes se sientan a gusto y confort.

✓ **Dotación de equipos**

La empresa AGRINAG S.A. dota de páginas virtuales modernizadas para ofrecer sus productos de una mejor manera.

✓ Liderazgo

Gráfico N° 24: Liderazgo



FUENTE: Empresa Agrinag S.A.

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

**3.9.5.3. Política de calidad**

La política de calidad de AGRINAG S.A. es un documento auditable ya sea por los auditores internos o externos, inclusive por el cliente, por este motivo este documento debe ser entendido por cada uno de los departamentos, desde el personal operario hasta los altos mandos (directores, gerentes, etc.)

<b>CRITERIOS</b>		
Enfoque empresarial y al cliente; cual es el giro y dedicacion de la empresa	Compromiso de cumplir con los requisitos normativos y mejora continua del sistema de gestión de calidad	Participación de las personas, sus aportes y objetivos; comunicación, entendimiento e involucramiento
<p>AGRINAG S.A. es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de su producto se realiza por transporte aéreo alrededor de 20 clientes externos, la exportación de flores se realiza a los siguientes países: EE.UU, Rusia, Holanda, España, Ucrania, Alemania, Francia, Bielorrusia, Canadá, Suiza, Italia, Japón, Argentina y Chile.</p> <p>Lo cual persigue el compromiso, a satisfacer las expectativas de los clientes y establecer relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, colaboradores y socios estratégicos en una atmósfera de confianza, seguridad y optimismo, concentrándose en la eficiencia de la entrega de los productos a los clientes, que sobrepasen sus expectativas y requerimientos.</p>	Apoyándose en un sistema de gestión de calidad que examine los requisitos normativos legales, identificando áreas de mejora.	Establecer planes y programas sustentados en trabajo en equipo, valor de las personas, responsabilidad social contribución al medio ambiente y en la participación de toda la empresa.

**FUENTE:** Criterios para la política de calidad.

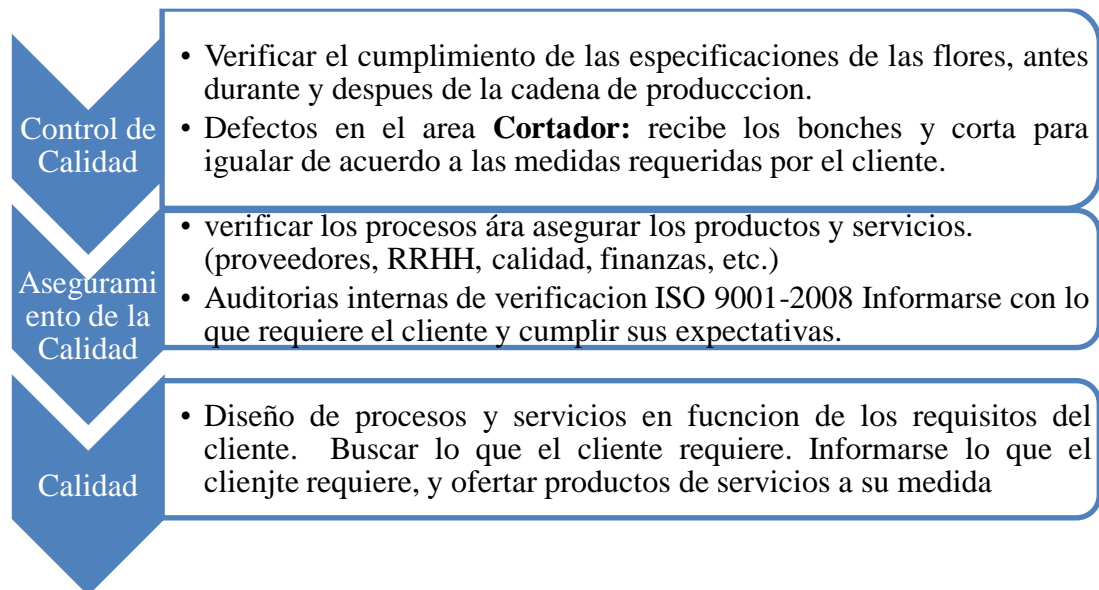
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### 3.9.5.3.1. *Objetivos de la Calidad*

El gerente debe asegurarse de que los objetivos de la calidad cumplan con los requisitos para realizar el producto.

Para AGRINAG S.A. la calidad no solo se refiere al producto o servicio, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial, donde cada miembro del talento humano, desde el más alto mando como es el gerente, hasta el operario de más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales, los cuales deben ser claros, precisos y cuantificables. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarse patrones que permitan hacerla verificable.

#### **Criteriaos**



FUENTE: Criterios para los objetivos de calidad.

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### 3.9.5.4. *Planificación del sistema de gestión de la calidad*

La gerencia general de AGRINAG S.A. asegura que:



La planificación del sistema de gestión de calidad permite alcanzar los objetivos de la calidad a través del documento de planificación estratégica. Esta planificación asegura que los cambios se realizan de una forma controlada y que durante el cambio se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad, a través de la definición de la planificación continua y de la revisión al sistema de la dirección.

### ***3.9.5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación***

#### ***3.9.5.5.1. Responsabilidad y autoridad***

La estructura de la organización responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.

Para una eficaz administración del sistema de gestión de calidad de AGRINAG S.A. se definen los siguientes elementos:

**Organigrama AGRINAG S.A.** el cual define y comunica las funciones y sus interrelaciones dentro de la organización y el sentido de la comunicación interna entre jefes y subordinados;

**Perfiles Puesto Tipo** a través del cual se establecen responsabilidades y autoridad, con el fin de facilitar la gestión del personal;

La definición y nombramiento del representante de la dirección, a través de una comunicación receptada y firmada por éste.

### ***3.9.5.6. Revisión por la dirección***

#### ***3.9.5.6.1. Generalidades***

La alta dirección de AGRINAG S.A. debe revisar el sistema de gestión de la

calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

#### ***3.9.5.6.2. Información de entradas para la revisión***

La revisión por la dirección, se planifica a través del documento planificación estratégica basándose en:

- Los resultados de las auditorías
- Retroalimentación del cliente
- Funcionamiento de los procesos y conformidad de producto, incluyendo reportes y análisis de producto no-conforme en planta.
- Situación de las acciones correctivas y preventivas
- Acciones de seguimiento de las anteriores revisiones del Sistema
- Cambios que afecten al Sistema de Gestión de la Calidad, normativos y legales.
- Recomendaciones para la mejora.

#### ***3.9.5.6.3. Resultado de la revisión***

El resultado de la revisión por la dirección incluye acciones en relación con la mejora del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, la mejora del producto con relación a los requerimientos del cliente y la necesidad de recursos.

Los resultados de la revisión por la dirección son registrados en el documento planificación estratégica.

En este, se promueve información suficiente para permitir seguimiento y trazabilidad de las distintas revisiones de la dirección, de tal forma que asegure su

continuidad y agregue valor a la organización.

### ***3.9.6. Gestión de los recursos***

#### ***3.9.6.1. Provisión de Recursos***

AGRINAG S.A.a través de un sistema ordenado administrativo, asegura la provisión de los recursos esenciales para:

- Apoyar la Política de Calidad y estrategia de negocio;
- Sustentar los procesos de apoyo y mejora continua;
- Desarrollo de buenas prácticas de manufactura que permitan productos y servicios que satisfagan los requerimientos normativos, legales y especialmente del cliente.

#### ***3.9.6.2. Recursos Humanos***

##### ***3.9.6.2.1. Generalidades***

Para AGRINAG S.A.la conformidad a los requisitos de los productos y servicios pueden verse afectados directa o indirectamente por el personal que desempeñe cualquier tarea dentro de la organización.

Es por este motivo que se ha desarrollado el Manual de Gestión del Talento Humano, donde se determinan las posiciones, funciones , perfiles y rol de cada individuo dentro de la empresa.

##### ***3.9.6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia***

Para AGRINAG S.A. el personal es la esencia de la misma y por ende su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización.- De esta manera la empresa genera el ambiente oportuno para que el

personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolle, crezca y se realice.

Lo cual proporciona capacitación y auto mejora en las personas para que de esta manera ayude a la empresa a generar los resultados que desea y poder llegar al éxito.

Todos los empleados de la florícola **Agrinag** reciben capacitaciones de media hora los mismos que reciben un certificado, cual se evaluará la eficacia de dicha capacitación recibida.

#### ***3.9.6.3. Infraestructura***

AGRINAG S.A. cuenta con la infraestructura propia y necesaria para la realización de sus operaciones, que garanticen la conformidad del producto y servicio.

#### ***3.9.6.4. Ambiente de trabajo***

AGRINAG S.A. por la naturaleza de sus operaciones, ha definido la gestión del ambiente de trabajo, tanto del talento humano como físicos, a través de un adecuado manejo de personal encaminado a motivar y precautelar la integridad de sus trabajadores.

Persuadiendo al personal de su compromiso con el cumplimiento de los requisitos del producto y servicio.

### ***3.9.7. Realización del producto***

#### ***3.9.7.1. Planificación de la realización del producto***

AGRINAG S.A. planifica sus actividades de producción, y comercialización a

través del cumplimiento y ejecución de los procesos descritos tanto en este manual como en el manual de procesos, tal como lo indica la secuencia e interacción de cada proceso, así como sus controles y la provisión de recursos.

AGRINAG S.A. planifica la realización del producto a través del documento: orden de trabajo, procedimientos positivos y preparación de modelos, diseño de prestación del producto para su respectiva exportación, posteriormente a través de los procedimientos de ejecución de trabajos (reparación y manufactura) y los procedimientos de ejecución de control de calidad para estos trabajos; donde se consideran todos los requisitos del cliente para la realización del producto y prestación del servicio.

Determinamos:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología y operación de la organización.

### ***3.9.7.2. Procesos relacionados con los clientes***

#### ***3.9.7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto***

AGRINAG S.A. revisa los requisitos relacionados con el producto o servicio, de manera previa al compromiso de entrega de los mismos, los que son analizados en el documento de identificación de requisitos.

En este documento se incluyen tanto los requisitos del producto como del servicio

especificado por el cliente, como aquellos no especificados pero necesarios para la utilización y las obligaciones relativas al servicio, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios.

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega como: Tiempos de entrega, acabados, tipo de material, lo mismos que se incluyen en la Orden de Trabajo.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- Cualquier requisito adicional que la organización considera necesarios.

#### ***3.9.7.2.2. Revisión de los requisitos del producto***

Todas las características para la provisión del producto o servicio acordada con el cliente son identificadas, establecidas y transmitidas a los departamentos de producción a través de la orden de trabajo, donde:

- Se asegura que los requisitos del producto exigidos por el cliente, incluidos los requisitos comerciales, logísticos y post venta, sean definidos de manera clara.
- Cualquier cambio en las condiciones previamente acordadas de contrato u orden trabajo, son registros en la Orden Trabajo.
- Todos los parámetros de la negociación, que definen al producto y servicio, quedan registrados en la Orden de Trabajo.

#### ***3.9.7.2.3. Comunicación con los clientes***

Para AGRINAG S.A. es de gran importancia informar al cliente sobre sus productos, para lo cual se establece el contacto a través del correo electrónico empresarial y telefónico.

A través del departamento comercial, son recogidas las opiniones de los clientes sobre los productos ofrecidos por Agrinag S.A. con la finalidad de analizar la percepción que tienen sobre la organización.

### ***3.9.7.3. Diseño y desarrollo***

No implica

### ***3.9.7.4. Compras***

#### ***3.9.7.4.1. Proceso de compras***

La empresa controla sus procesos de adquisición es decir la materia prima, a través de la verificación del cumplimiento de las especificaciones del producto solicitado. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido depende del impacto del producto en la posterior realización del servicio final.

La florícola Agrinag S.A. evalúa y selecciona a sus proveedores que están registrados en la lista de proveedores calificados.

#### ***3.9.7.4.2. Información de las compras***

La empresa del área de adquisiciones y su procedimiento, establece los mecanismos para que el usuario identifique adecuadamente sus requerimientos a través de la requisición de materiales, entregando al encargado de ejecutar el proceso de compras toda la información técnica posible para que elabore la orden de compra de manera clara.

#### ***3.9.7.4.3. Verificación de los productos comprados***

El área de bodega es la responsable de las actividades de verificación y aprobación de los productos comprados con los criterios definidos en el procedimiento de recepción de materiales de bodega, el cual hace un análisis cualitativo y cuantitativo, donde se comparan los documentos de acompañamiento

de los materiales que son entregados contra los documentos de compra como son: la requisición de materiales y orden de compra.

Adicionalmente está obligada a exigir los certificados de calidad de materia prima y productos terminados a los proveedores para poder complementar la trazabilidad de los materiales utilizados en el proceso de producción.

### ***3.9.7.5. Producción y prestación del servicio***

#### ***3.9.7.5.1. Control de la producción y la prestación del servicio***

La empresa Agrinag S.A. planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas, las mismas que aseguran:

La disponibilidad de información que define las características del producto, esto en el documentos identificación de requisitos, catálogos establecidos por fabricantes de herramientas y tablas estandarizadas, orden de trabajo.

La empresa cuenta con procedimientos de trabajo y con personal competente para asegurar la conformidad del producto mediante el manual de procesos.

La identificación y mantenimiento de los equipos necesarios para obtener la conformidad del producto a través del listado de equipos y facilidades, programa de mantenimiento.

#### ***3.9.7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio***

La florícola Agrinag S.A. establece en el manual de procedimientos de cada área, las disposiciones para los procesos de producción, incluyendo:

- Los criterios para la revisión y aprobación de los procesos,



- La aprobación de equipos y calificación del personal,
- El uso de métodos y procedimientos específicos,
- Los requisitos de los registros, y

La empresa evidencia la validación del producto en cada registro que se deriva de los procedimientos aplicables.

#### **3.9.7.5.3. Identificación y trazabilidad**

Agrinag S.A. identifica el producto por medios adecuados, durante y a través de los procesos de producción y comercialización y entrega. La identificación de trazabilidad se mantendrá, en su caso, a través del proceso de producción y comercialización.

Para el control se establece lo siguiente:

- Identificación de producto, como lo requiere la organización, el cliente, y las especificaciones aplicables.
- Sustitución de las marcas de identificación y los registros

La empresa administra su sistema de documentos, de tal manera que se pueda efectuar la identificación y trazabilidad de cualquier producto o servicio .

#### **3.9.7.5.4. Preservación del Producto**

Agrinag S.A. determina procedimientos puntuales para asegurar la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección de los materiales y productos.

#### **3.9.7.5.5. Verificación Periódica del Inventario**

La empresa detecta el deterioro y verifica la condición del producto y sus partes

constitutivas mediante inventarios periódicos de los mismos.

La empresa optimiza el nivel de inventario en el tiempo y asegura la rotación del mismo mediante la aplicación del método FIFO para la gestión de inventarios.

#### ***3.9.7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición***

La empresa ha definido procedimientos y registros para el seguimiento y control de los equipos de medición y están relacionados con:

- Calibración de equipos de medición y frecuencia de calibración y verificación
- Mantenimiento de los equipos tanto maquinarias como de computo.
- Listado de equipos de medición
- Identificación de los equipos y su estado
- Verificar ajustes que pudieren invalidar los resultados de medición
- Protección de los daños y el deterioro durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento.
- Reevaluación de la validez de los resultados anteriores si el equipo no está conforme con los requisitos y las medidas correctivas adoptadas.
- Mantener los registros certificados de calibración y control de equipos de medición, prueba de examinación como resultados de la calibración y verificación.

**Agrinag S.A.** a través de sus procedimientos de control de calidad asegura que el seguimiento y medición se realiza de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

### ***3.9.8. Medición, análisis y mejora***

#### ***3.9.8.1. Generalidades***

Agrinag S.A. ha definido e implantado las actividades de control en las que se

involucra a la medida y supervisión, necesarias para asegurar la conformidad del producto de acuerdo con lo establecido en el manual de procesos donde:

- Se demuestra la conformidad con los requisitos del producto
- Se garantiza la conformidad del sistema de gestión de calidad
- Se mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad

### ***3.9.8.2. Seguimiento y medición***

#### ***3.9.8.2.1. Satisfacción del cliente***

Agrinag S.A. a través de su departamento de ventas dentro del cual se realiza la comercialización ha puesto en marcha medidas de rendimiento relacionado con la percepción del cliente acerca de si estamos cumpliendo con los requisitos del cliente.

Ejemplos de estas medidas incluyen:

- Devoluciones de Calidad
- Servicio al Cliente de medición
- Respuesta de Presupuesto
- Mantenga la asignación de clientes

#### ***3.9.8.2.2. Auditoría Interna***

AGRINAG S.A. cuenta con una auditoría interna desde el año 2000, la cual ejerce la evaluación del sistema de control interno en la empresa y, a la vez, funge como órgano asesor de la junta directiva en los temas de su competencia; por tal razón el auditor general participa activamente, como invitado en las sesiones de junta directiva, con derecho de voz.

Nuestro propósito de conformidad con lo establecido en la Ley General de Control Interno y la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la

República, comprende el velar por el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, de las disposiciones legales y reglamentarias externas; así como de los procedimientos que regulan la actividad productiva de la empresa.

#### ***3.9.8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos***

Cada encargado de los procesos debe tener la responsabilidad de establecer y conservar técnicas y métodos de medición y seguimiento de los procesos clave del sistema y los procesos de calidad, a través de indicadores de gestión.

Cuando las técnicas y métodos empleados indican que el proceso que se evalúa no cumple con los resultados previstos, los ajustes y medidas correctivas deben ser tomados.

Lo cual se debe garantizar la conformidad de productos y procesos con los requisitos establecidos.

#### ***3.9.8.2.4. Seguimiento y Medición del Producto***

La medida y la supervisión del producto para su respectiva exportación, se realizará en las etapas de realización. Dependiendo el tipo de trabajo, cada jefe apoyando a su supervisor será el responsable de la liberación del producto.

#### ***3.9.8.3. Control de producto no conforme***

Agrinag S.A. conserva procedimientos para garantizar que un producto no conforme es identificado y controlado para evitar el uso o entrega no intencional. El procedimiento documento control de producto no conforme define los controles y responsabilidades para lograr esto, incluyendo uno o más de los siguientes:

- Al tomar medidas para eliminar la inconformidad a través de la corrección

- Por la que se autoriza su uso en régimen de concesión por la autoridad competente, y en su caso, por el cliente.

El procedimiento control de producto no conforme establece los controles para evaluación y la disposición para la aceptación de productos no conformes que no cumplen los requisitos de producción o de diseño original.

Los registros que identifican la naturaleza de las no conformidades y las acciones tomadas posteriormente, incluidas las concesiones obtenidas son mantenidas.

Cuando el producto no conforme es re procesado es sometido a una nueva verificación y de esta manera poder garantizar la conformidad con las especificaciones.

La empresa tomará acción para el análisis de los efectos posibles de la no conformidad.

#### ***3.9.8.4. Análisis de datos***

Agrinag S.A. determina, recopila y analiza los datos de la organización para demostrar la eficacia del sistema de calidad y evaluar oportunidades de mejora.

En forma global el análisis de datos los realiza la alta dirección con el responsable del proceso en las reuniones periódicas de análisis de indicadores.

#### ***3.9.8.5. Mejora***

**Agrinag S.A.** a establecido herramientas de la calidad para el Mejoramiento Continuo, estableciendo un Sistema de Gestión de Calidad apoyando en su Manual de Calidad y además documentos que lo constituyen, planificando y gestionando los procesos necesarios para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

#### ***3.9.8.5.1. Acción correctiva***

Para este caso la empresa elaborará un modelo para la realización de acciones correctivas con el objetivo de la búsqueda y eliminar las causas de las no conformidades para prevenir la recurrencia.

El procedimiento acciones correctivas constituye que para establecer un plan de acción para hacer frente a una acción correctiva es de 5 días.

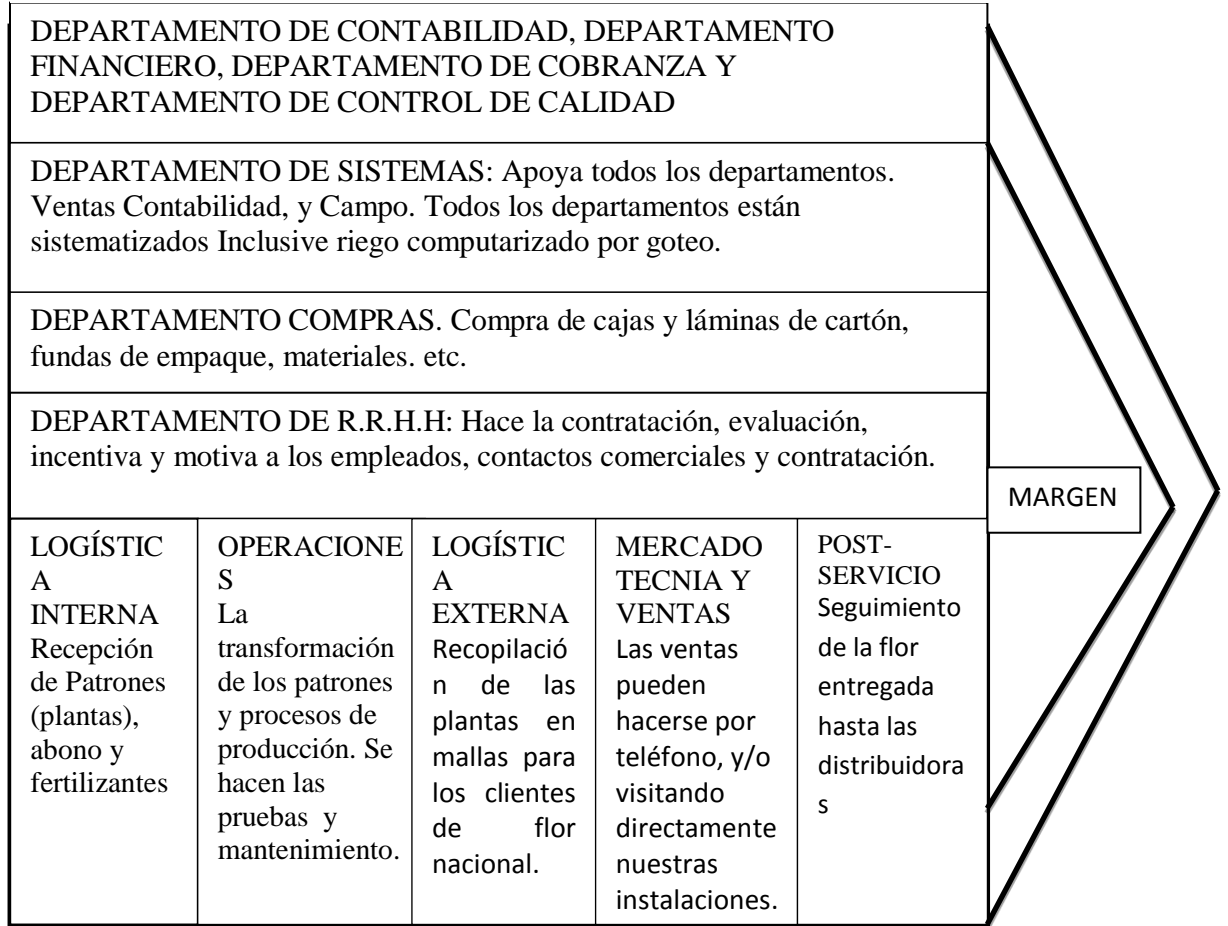
#### ***3.9.8.5.2. Acción preventiva***

Agrinag S.A. mantiene un proceso documentado para la aplicación de medidas preventivas acciones preventivas, con el propósito de eliminar las causas de posibles incumplimientos y no conformidades. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los afectos de los problemas potenciales a través de las siguientes consideraciones:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas
- Evaluar la necesidad de adoptar medidas para prevenir la ocurrencia
- Evaluar los procesos de producción y de comercialización del producto
- Determinar y aplicar las acciones necesarias
- Revisar Regularmente el SGC
- Mantener registros de los resultados de las medidas adoptadas
- Mantener actualizados los informes para el control de calidad

3.9.9. Cadena de valor

**Gráfico N° 25: Cadena de valor de la florícola Agrinag S.A.**

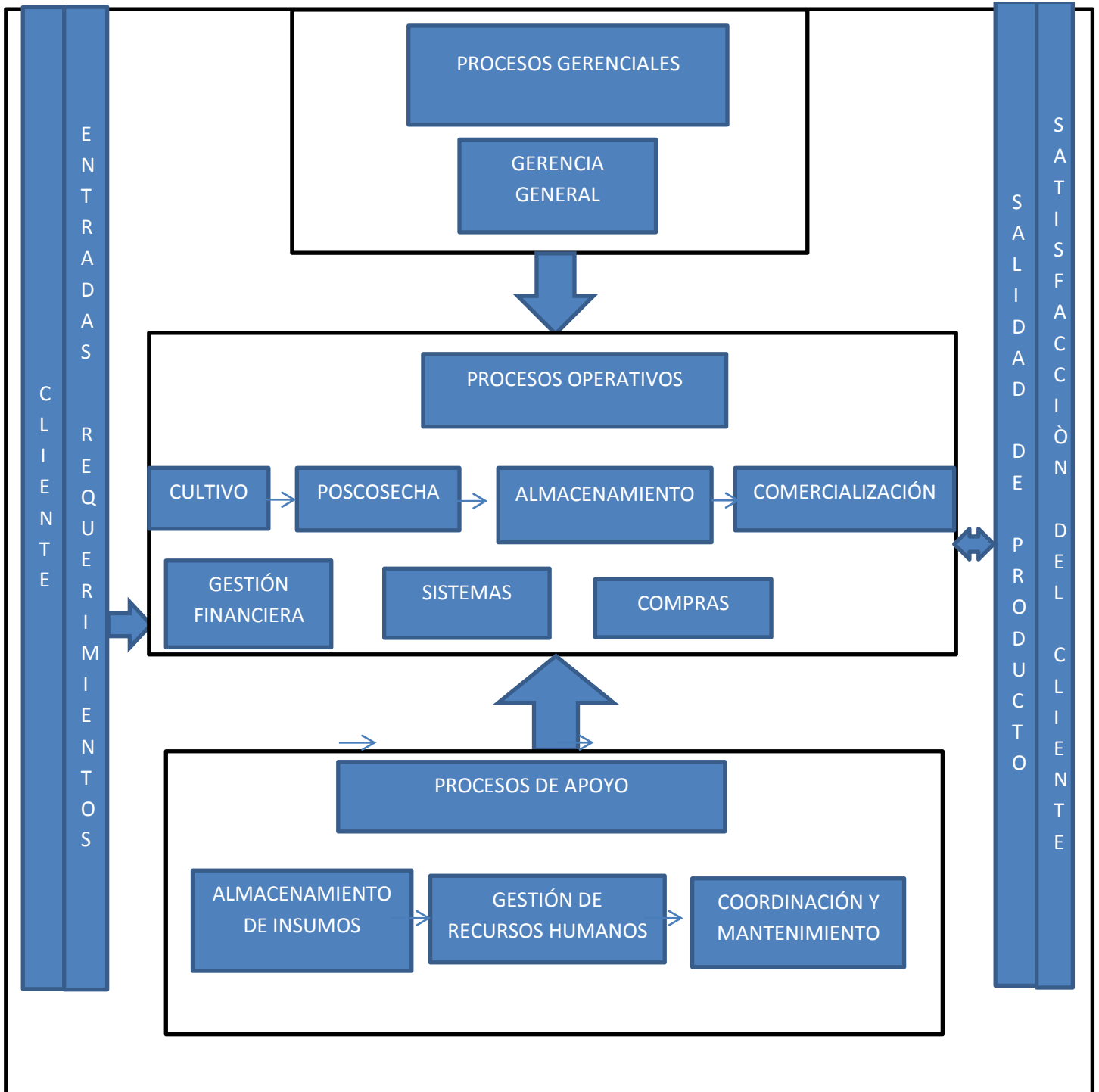


FUENTE: Datos de Empresa AGRINAG

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

3.9.10. Mapa de procesos

Gráfico N° 26: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.



FUENTE: Datos de Empresa AGRINAG  
 ELABORADO POR: Grupo de Investigación



## **CAMPO**

Es el primer proceso activo de la florícola, consignado para la producción de rosas, desde la fase vegetativa de la planta hasta concluir con la cosecha. Se le considera el primer proceso ya que es el inicio de las actividades con las cuales la empresa empieza su negocio.

El proceso de campo es realizado por las personas de manera rotativa, es decir todas las personas desarrollan las mismas actividades.

El área de cultivo llamada Show Room.

La flor es sembrada mediante un patrón de 3 meses, y la flor se obtiene en un período de 5 a 6 meses, el proveedor de patrones es el Sr. Javier Tipán

**Gráfico N° 27: Área de cultivo**



## **PROCESO**

**Corte:** Se corta de acuerdo al punto que es:

- ❖ Mercado Ruso: punto 4, es decir, flor completamente abierta
- ❖ Mercado Americano: punto 2, es decir, cultivable hasta tres veces más.

La flor cultivada es puesta en malla;

**Transporte:** la malla de flores es llevada en el cohero a través del cable vía.

**Gráfico N° 28: Transporte**



**Aspersión:** que consiste en esparcir por la flor un nutricida que evitará que la flor se contamine en el medio ambiente.

Se lava el tallo, sin tocar el botón de la flor porque puede dañarse.

**Gráfico N° 29: Aspersión**



Después del lavado ingresa al área de proceso, en el cual se registra el follaje en la computadora con etiquetas, que contienen el tipo de flor, cantidad, código y nombre de la persona encargada de la variedad.

**Gráfico N° 30: Área de proceso**



Se acumulan en tinas por variedades.

**Gráfico N° 31: Tina de flores**



Ingresa cada malla codificada, a medición

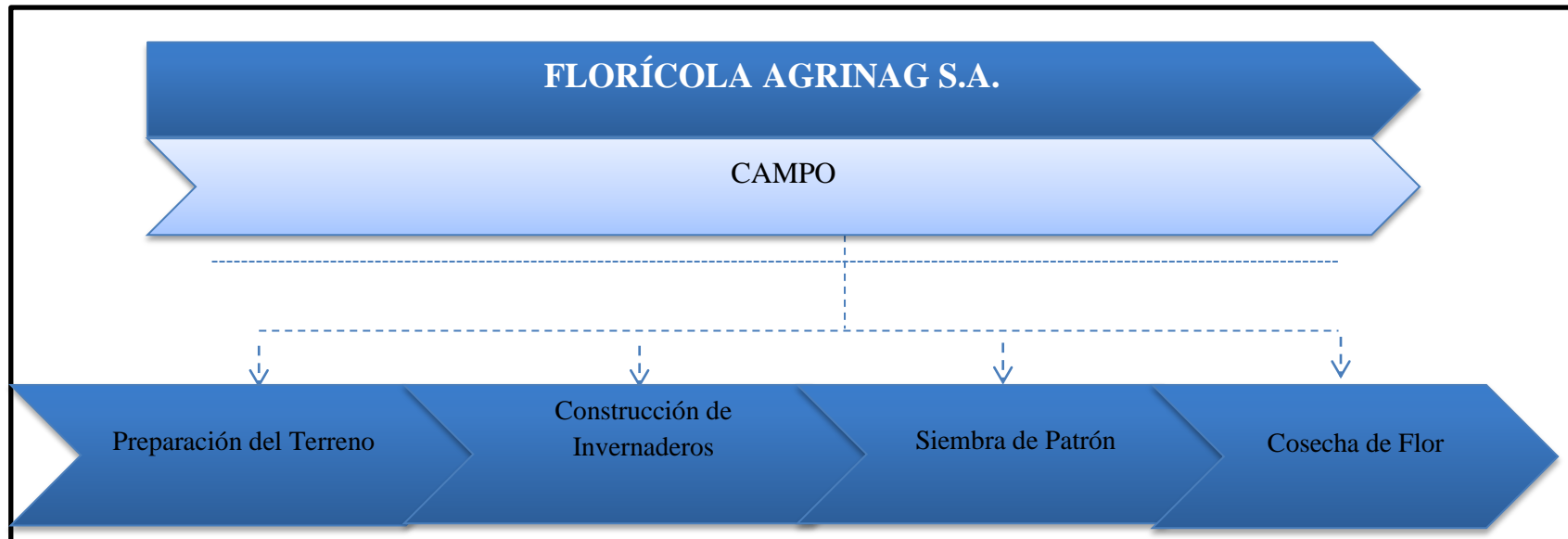
**Gráfico N° 32: Mallas**



**Código:** El proceso de campo se identificará por medio de las siguientes siglas AG.C. 001, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG
- ✓ C: Campo
- ✓ 001: Primer proceso

**Gráfico N° 33: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.**



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

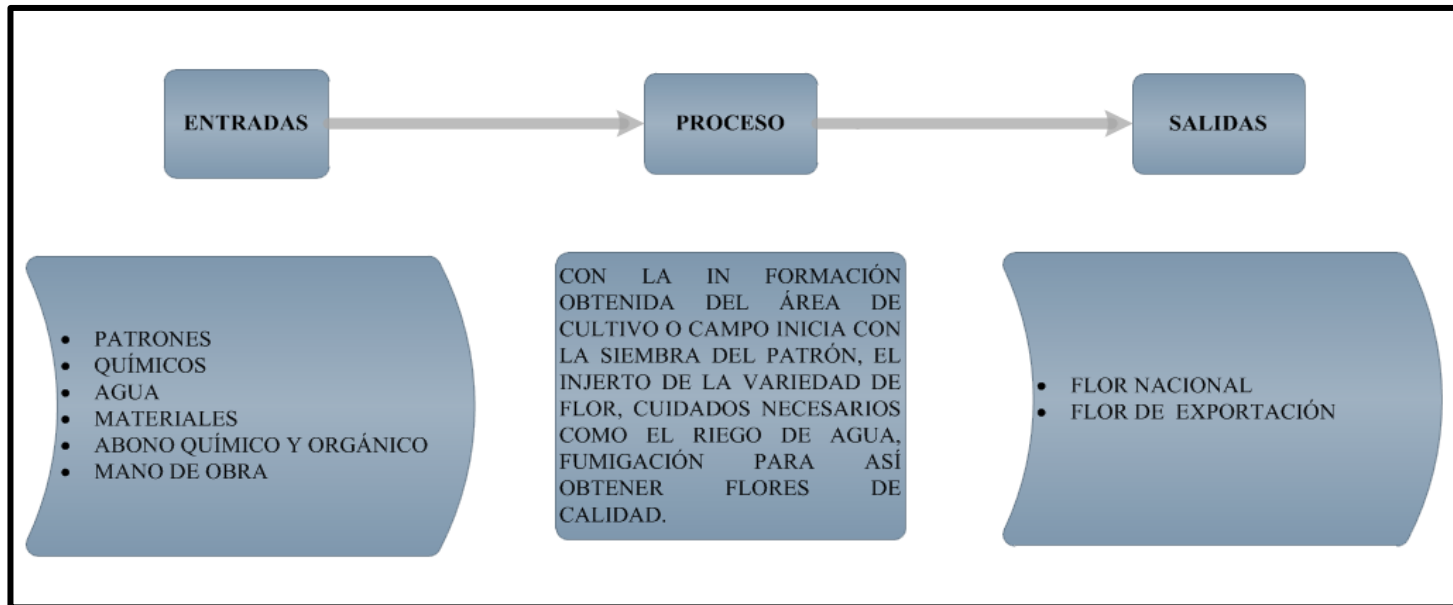
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

## ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO CAMPO

**Responsable:** Jefe de Producción

**Código:** AG. C. 001

**Gráfico N° 34: Proceso de campo**



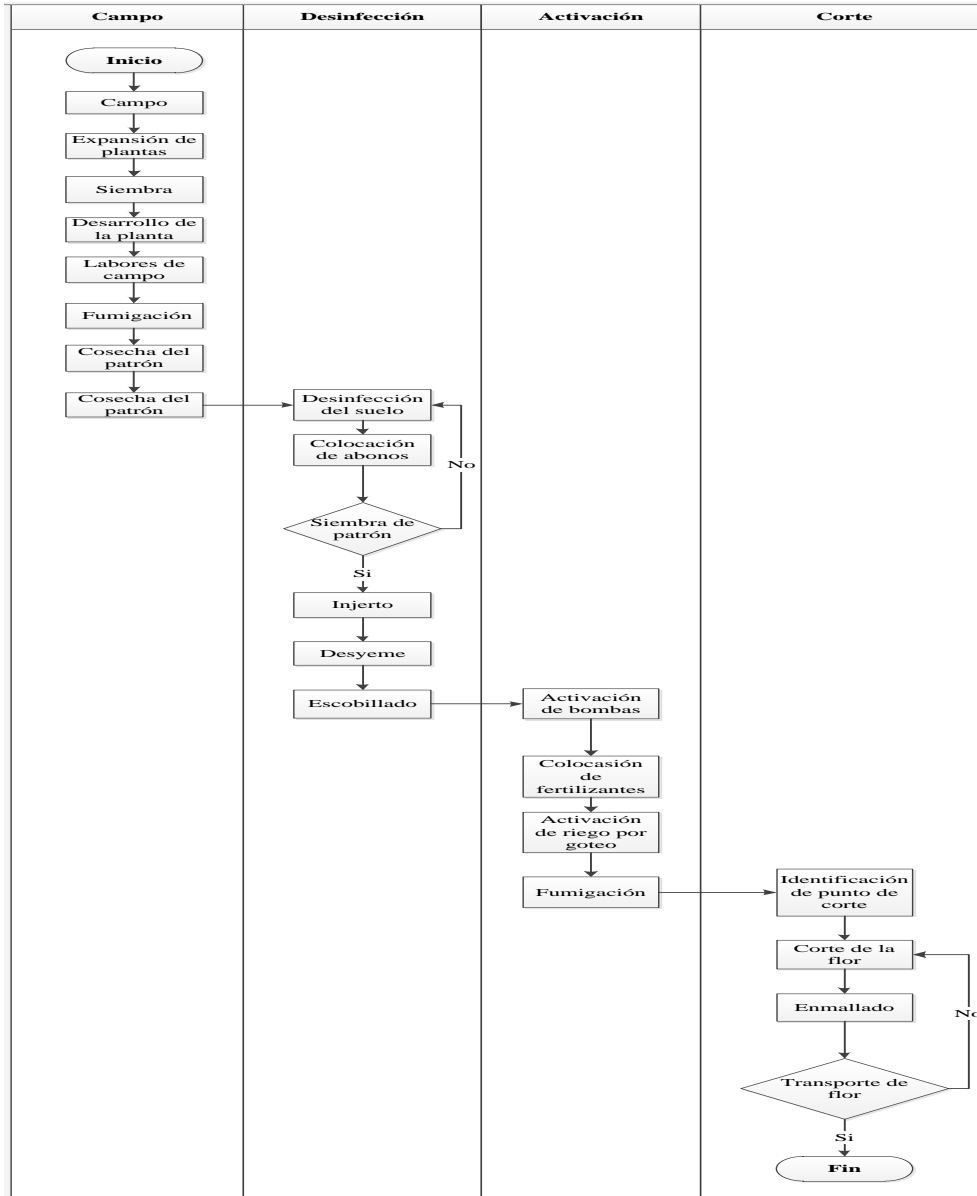
**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

**Gráfico N° 35: Flujograma del proceso de campo**

**Responsable:** Jefe de Producción

**Código:**AG. C. 001



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

## POST COSECHA

La Post cosecha es una área diseñada específicamente para la conservación de las rosas que proviene de la cosecha del campo, las mismas que reciben una hidratación empaque cadena de frío hasta el momento del embarque

**Hidratación:** Se mantiene las flores en constante hidratación para lograr tener el producto en buen estado al finalizar el ciclo de producción y no tener inconveniente.

La hidratación consiste en tener a la flor en tinas con agua que contiene ácido cítrico y cloro.

**Gráfico N° 36: Hidratación de la flor**



**Clasificadores:** consiste en medir cada variedad, en una escala de 30-90 cm.

**Gráfico N° 37: Clasificadores de las flores**



**Boncheadores:** Mediante el computador se va realizando los bonches de 25 unidades, usan computadores para identificar al cliente y pedido. El cartón de bonche es colocado en base al tipo de mercado al cual se enviará el pedido.

- ❖ **Empaque Negro:** Mercado Ruso
- ❖ **Empaque Blanco:** Mercado Americano

Además la computadora marca los pedidos en base a colores como:

- **Rojo:** Pedidos del día
- **Naranja:** Pedidos del siguiente día
- **Amarillo:** Pedidos pasando un día

**Gráfico N° 38: Clasificación de la rosa por su color**



**Cortador:** recibe los bonches y corta para igualar de acuerdo a las medidas requeridas por el cliente.

**Gráfico N° 39: Cortador**





**Defoliadores:** La persona encargada retira las hojas del área necesaria, para colocar la liga, defolia a medida de un puño.

**Gráfico N° 40: Defoliadores**



### **ÁREA REFRIGERADA**

Se empaca de acuerdo al tipo de mercado más influyente que tiene la empresa.

**Etiquetaje:** Cada etiqueta contiene:

- Cantidad
- Variedad(nombre de la flor)
- Standing
- Medida
- Nombre del bonchero

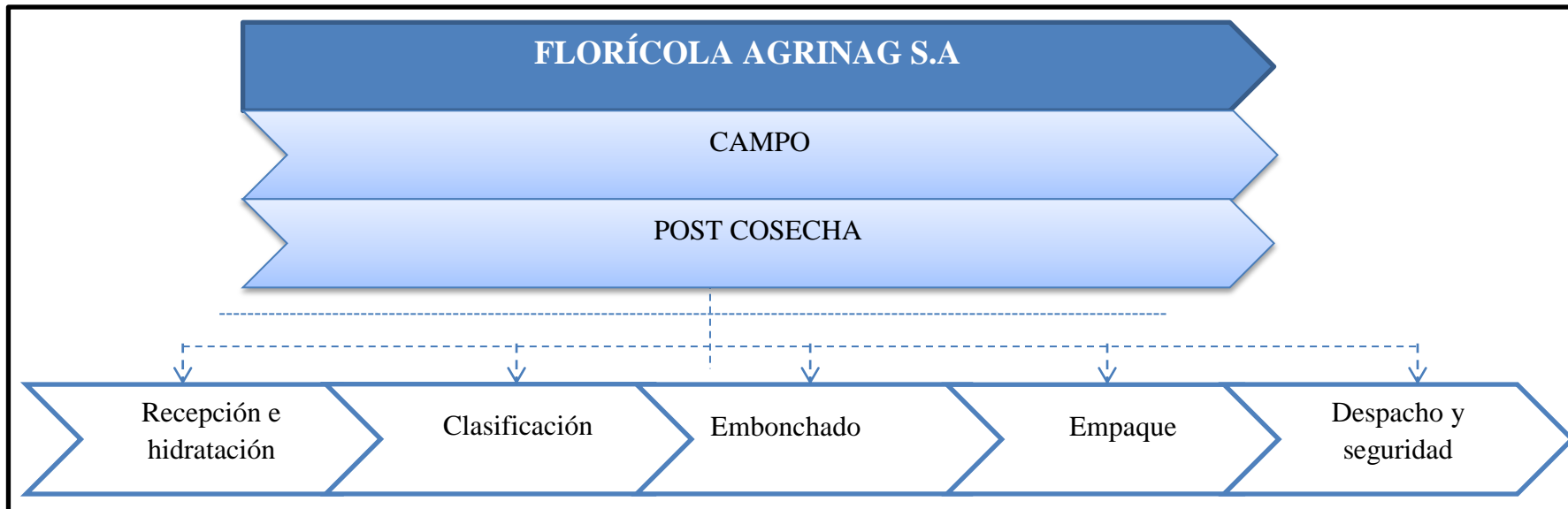
1. Se almacena la flor en tinas con mínima cantidad de agua, y unas son colocadas de manera normal mientras que otras son cubiertas con papel porque son susceptibles al frío.

2. Se empaca finalmente en cartones llamados ataúd.

**Código:** El proceso de la Post Cosecha se identificará por medio de las siguientes siglas AG.PC.002, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG
- ✓ PC: Post-Cosecha
- ✓ 002: Segundo proceso

**Gráfico N° 41: Cadena de valor del proceso de post cosecha**



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

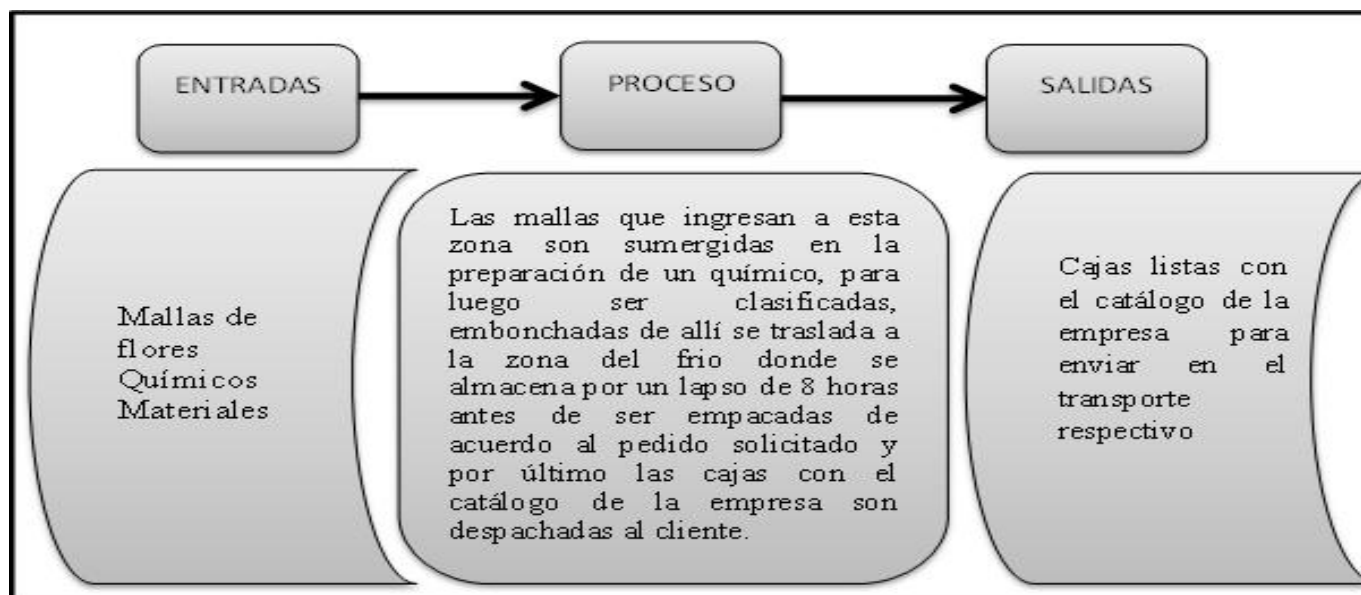
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

## ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO DE POST COSECHA

**Responsable:** Jefe de Producción

**Código:**AG.PC. 002

**Gráfico N° 42: Proceso de post cosecha**



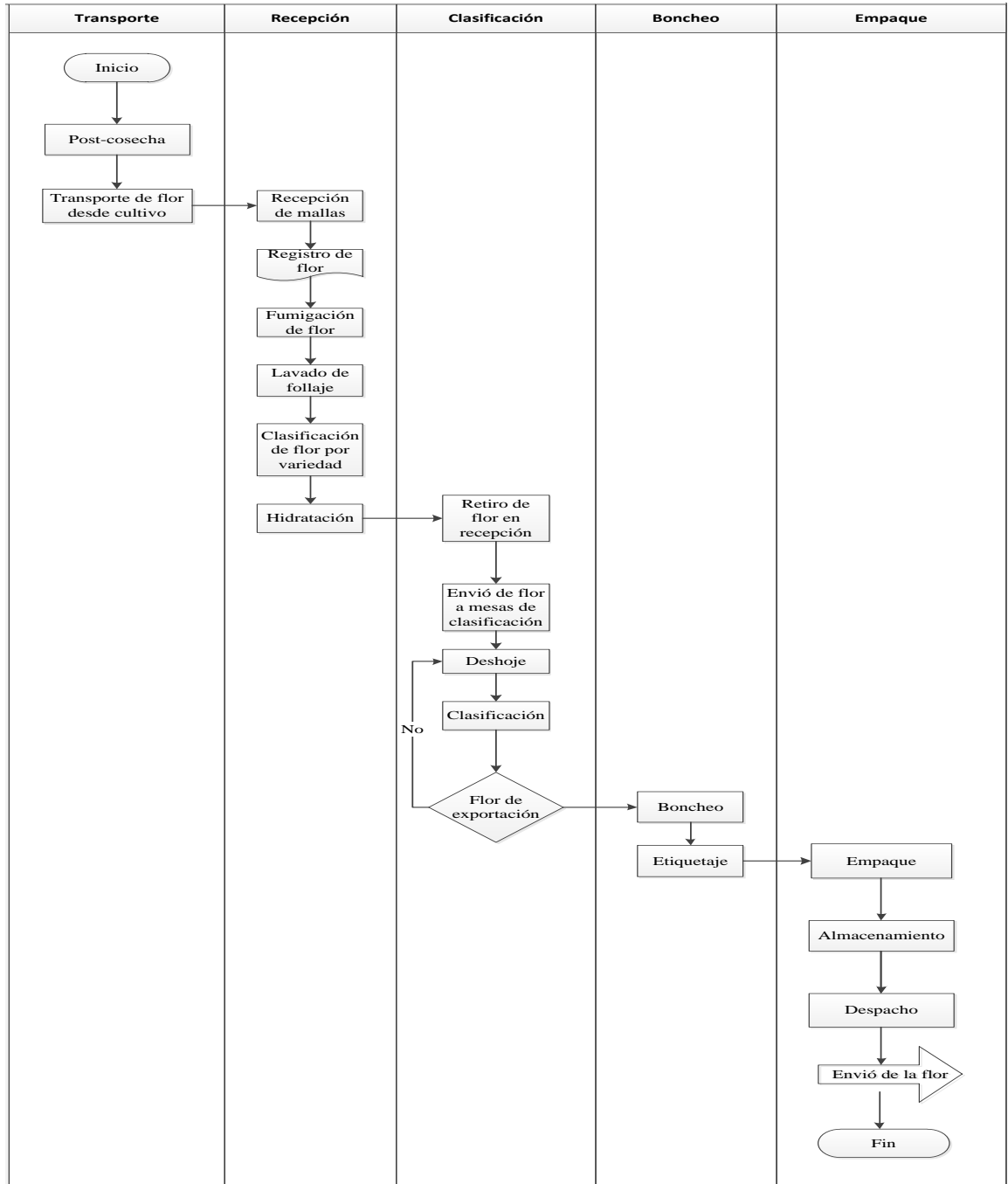
**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

**Gráfico N° 43: Flujograma de post cosecha**

**Responsable:** Jefe de Producción

**Código:**AG.PC. 002



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

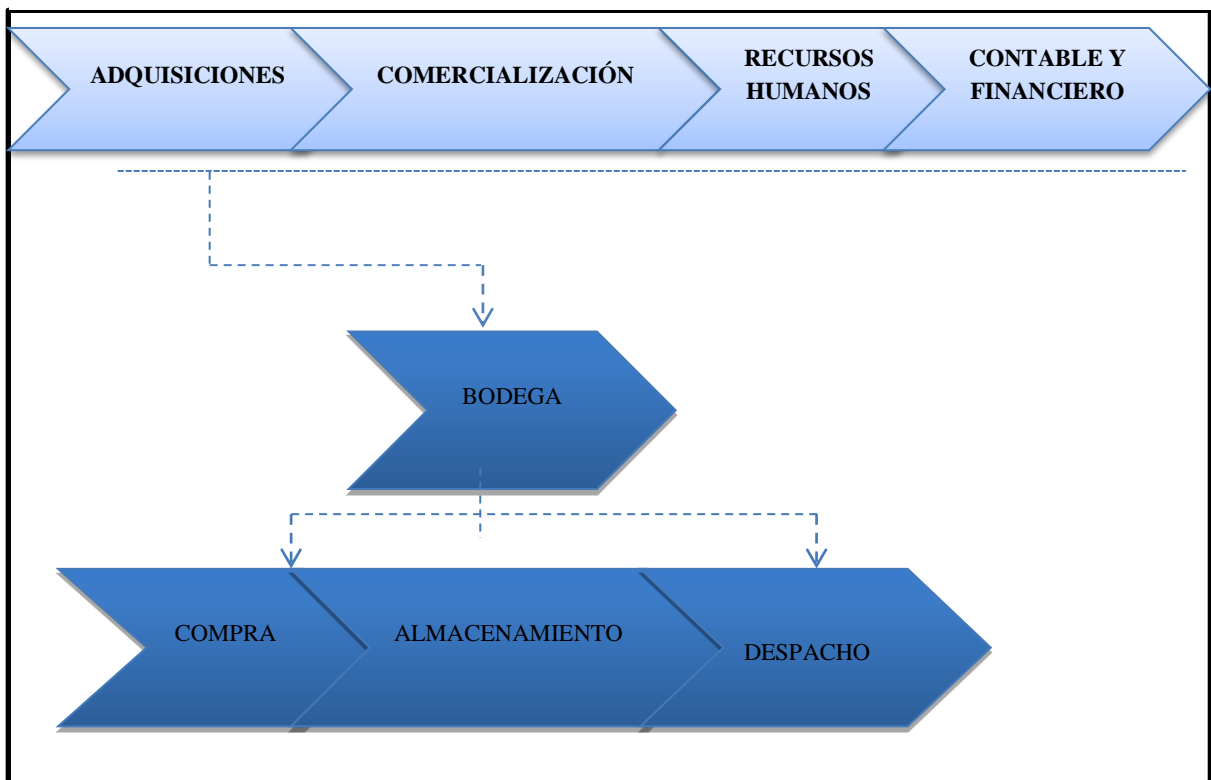
## ADQUISICIONES:

La Bodega es un área de apoyo para el proceso productivo de Campo y Post cosecha, la misma que está diseñada para el abastecimiento, almacenamiento y despacho de los productos, materiales, fertilizantes, etc., para dar cumplimiento a las metas establecidas por los distintos departamentos.

**Código:** El código a utilizarse en este proceso de la Bodega se identificará por medio de las siguientes siglas AG. A 003, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG
- ✓ A: Adquisiciones
- ✓ 003: Tercer proceso

**Gráfico N° 44: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.**



FUENTE: Datos de Empresa AGRINAG

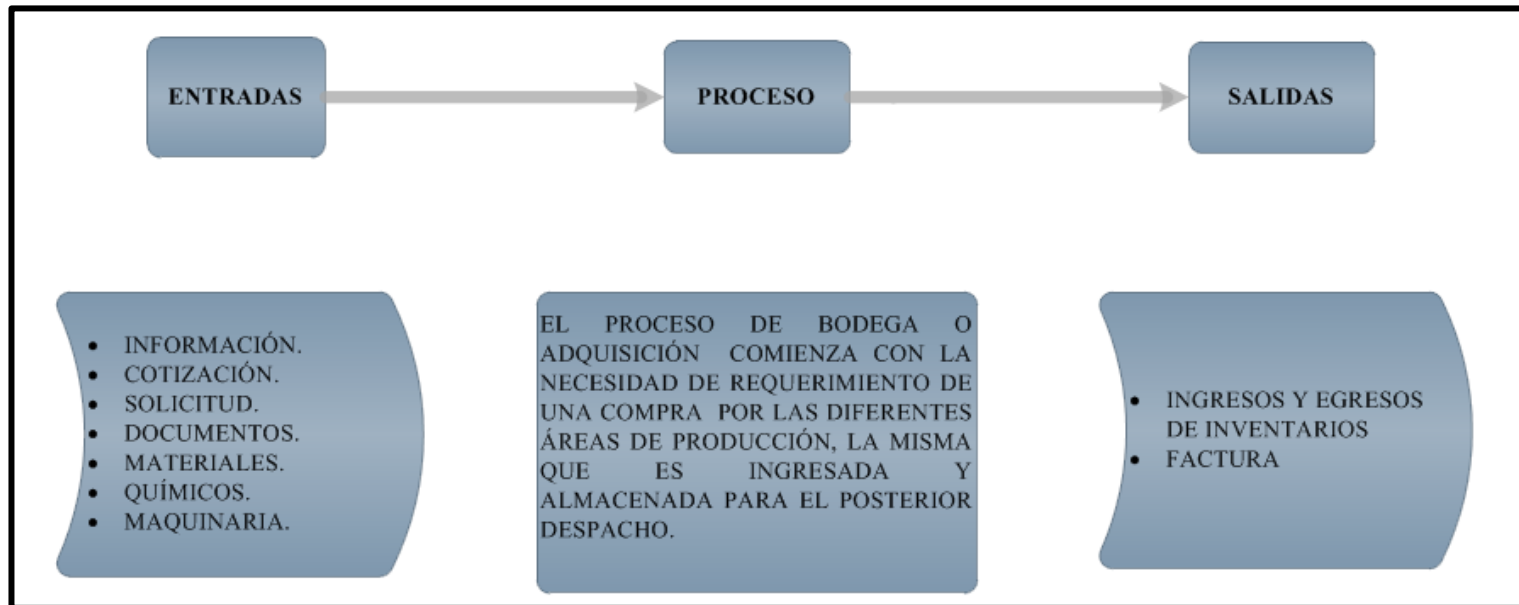
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

## ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO DE ADQUISICIÓN

**Responsable:** Jefe de Compras

**Código:**AG. A 003

**Gráfico N° 45: Proceso de adquisición**



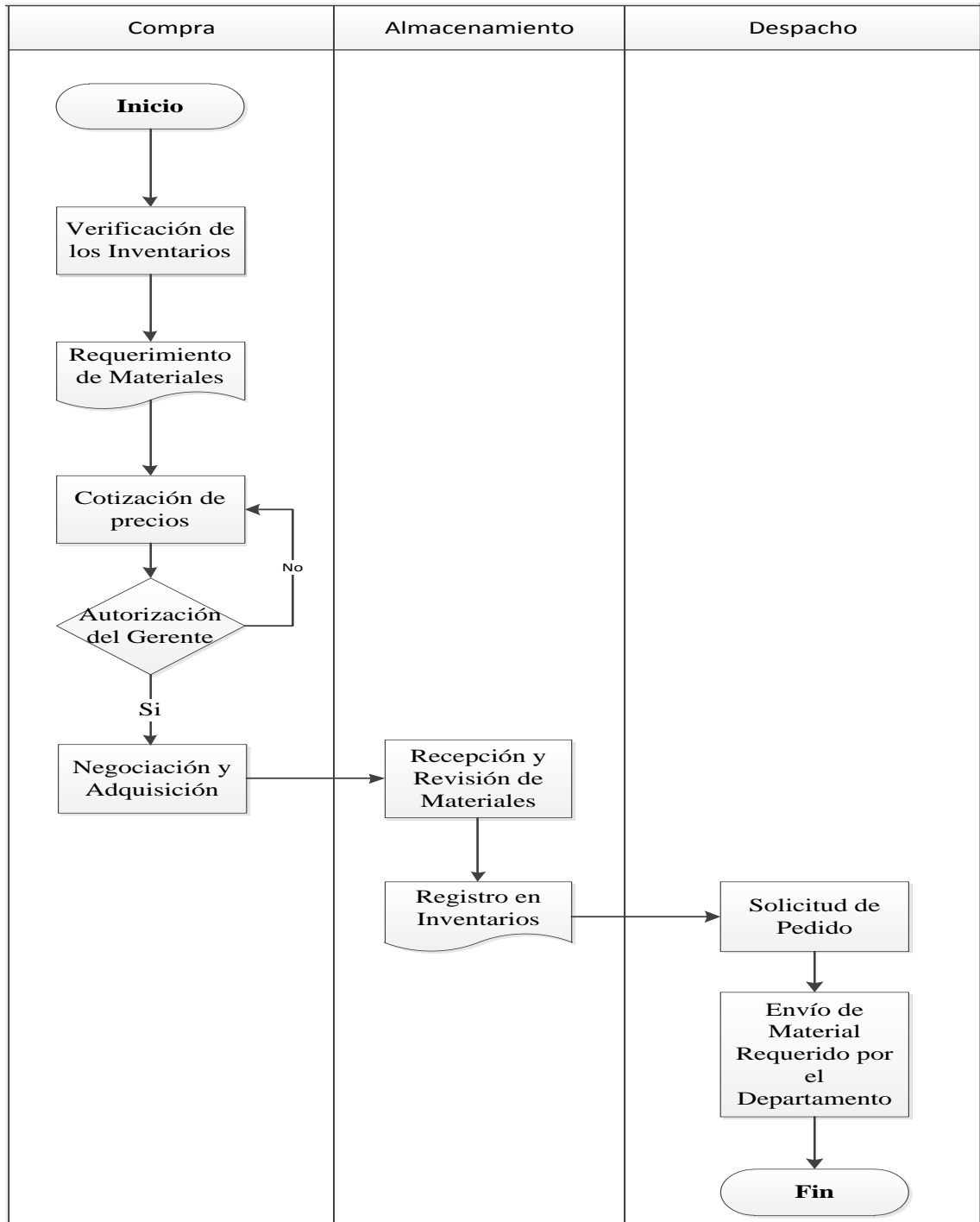
**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### Gráfico N° 46: Flujograma de adquisición

**Responsable:** Jefe de Compras

**Código:**AG. A 003



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

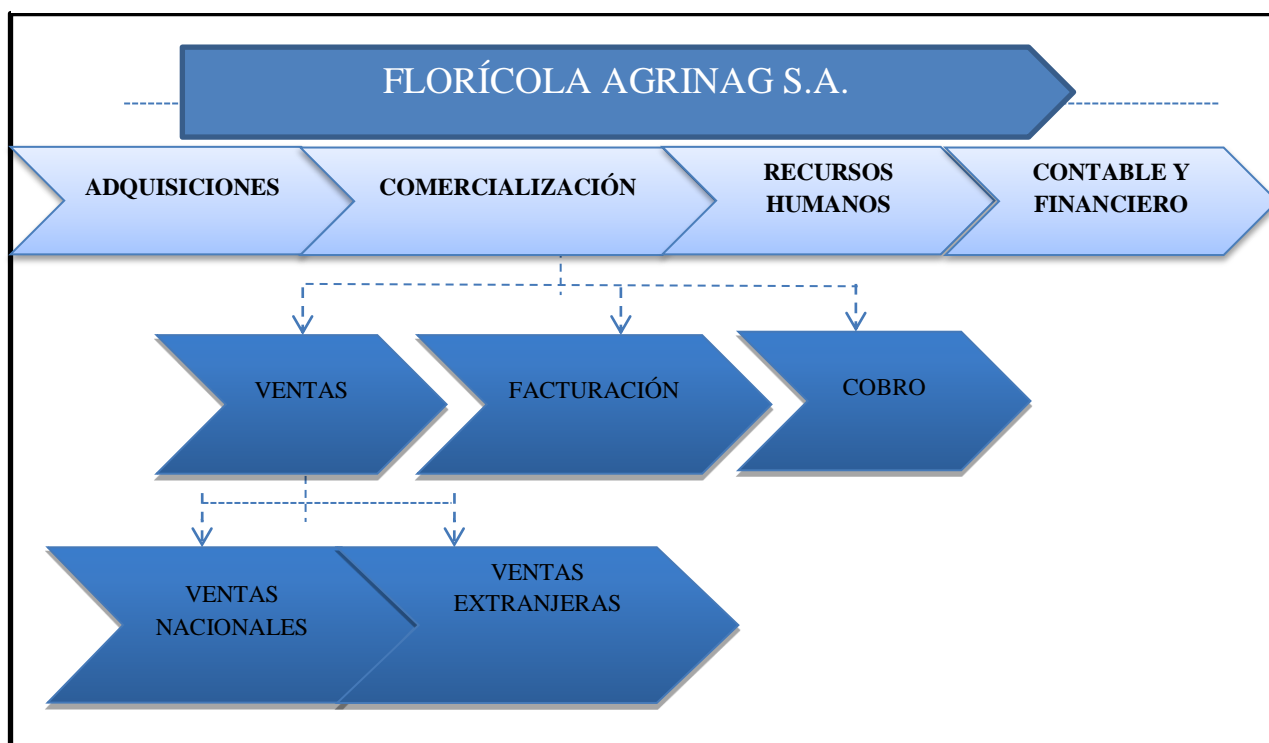
## DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es el área encargada de promocionar y buscar nuevos mercados para ubicar la flor producida en AGRINAG S.A., las ventajas que mantiene esta florícola es contar con rosas de calidad y cuidado al medio ambiente, que han hecho posible ingresar a los mercados más difíciles y sostenerse frente a la competencia internacional.

**Código:** El código a utilizarse en este proceso de la Comercialización se identificará por medio de las siguientes siglas AG.CO 004, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG
- ✓ CO: Comercialización
- ✓ 004: Cuarto proceso

**Gráfico N° 47: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.**



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

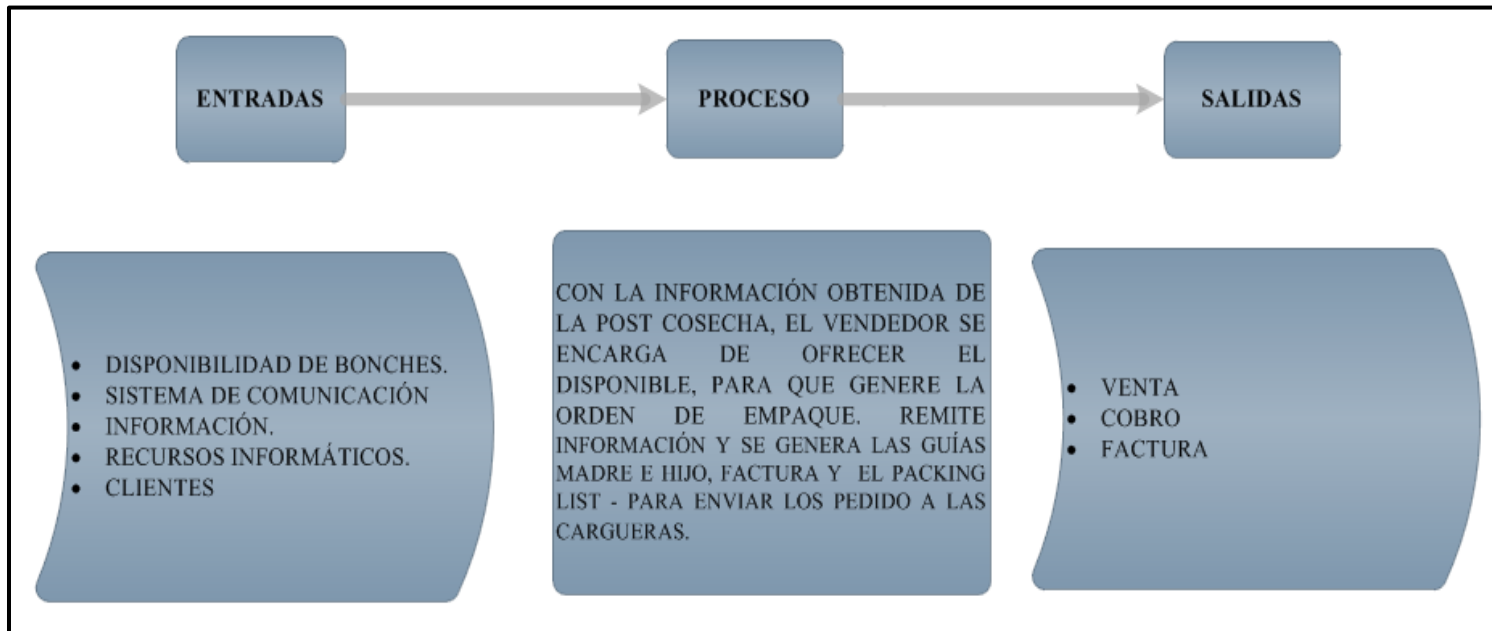


## ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO DE VENTAS

**Responsable:** Gerente de Ventas

**Código:**AG.CO 004

**Gráfico N° 48: Proceso de ventas**



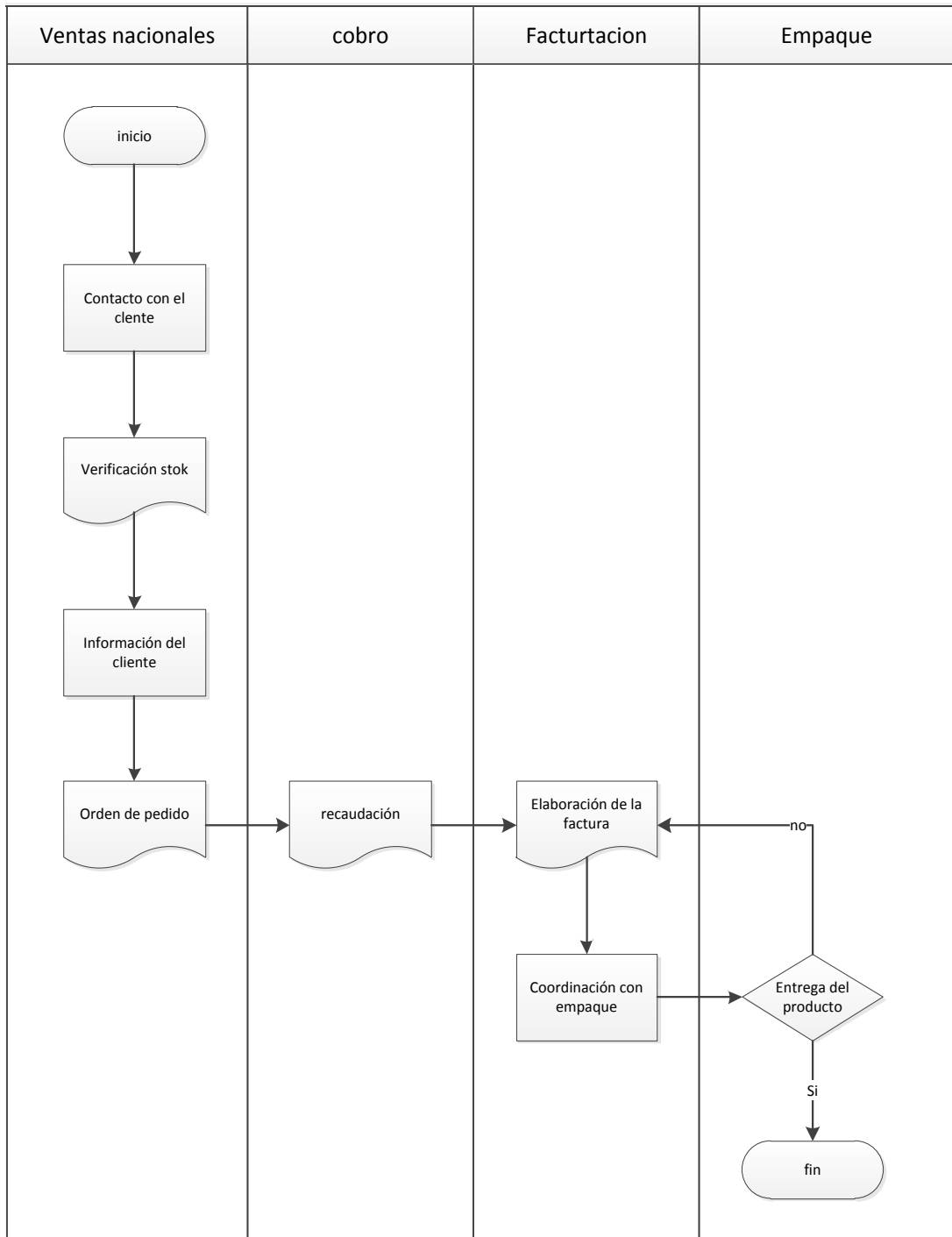
**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### Gráfico N° 49: Flujograma de ventas nacionales

**Responsable:** Gerente de Ventas

**Código:**AG.CO 004



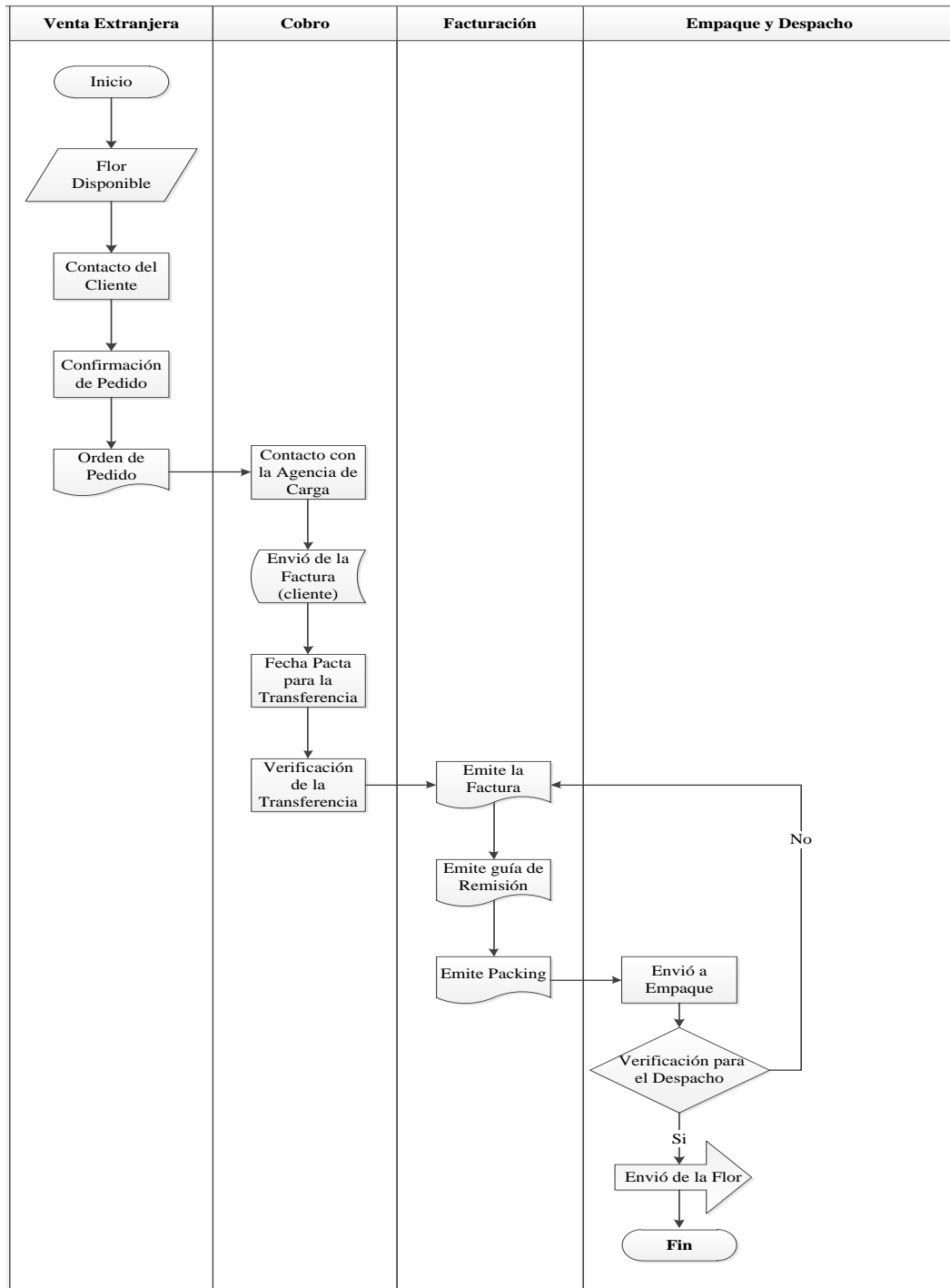
**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### Gráfico N° 50: Flujograma de ventas extranjeras

**Responsable:** Gerente de Ventas

**Código:**AG.CO 004



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

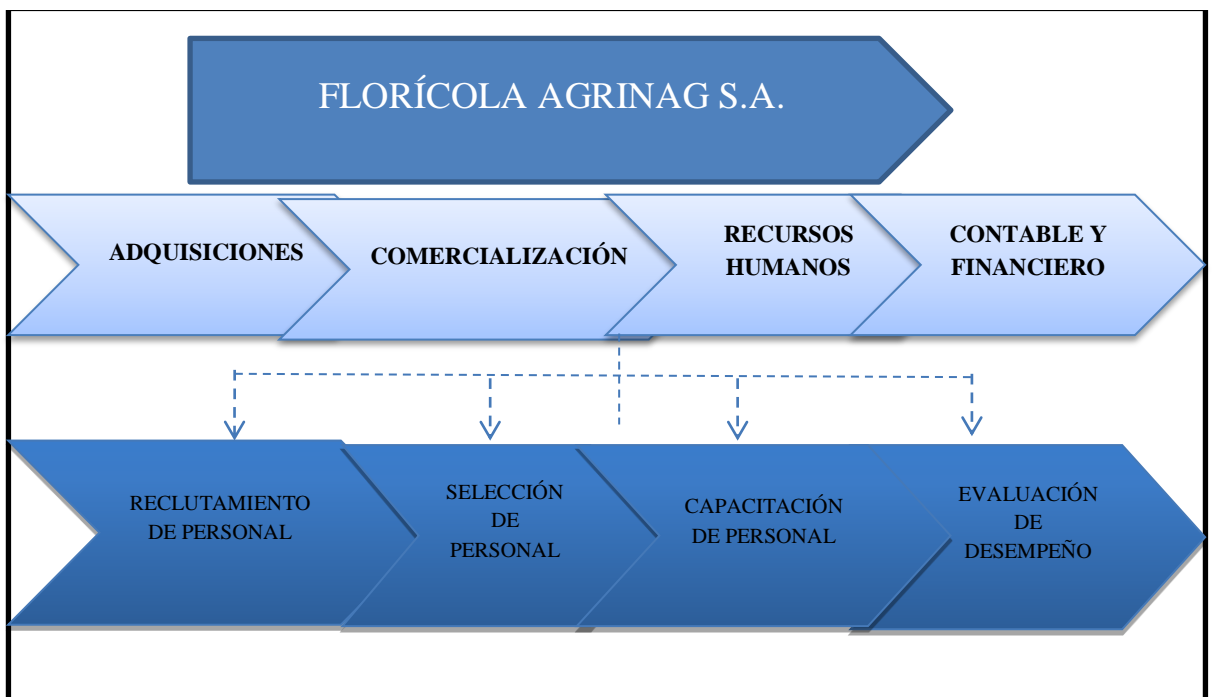
## Proceso Recursos Humanos

Es un proceso de apoyo, pues en esta área será la encargada de planificar el personal necesario con el objeto de obtener el máximo provecho de los mismos, que la florícola necesitara según sus requerimientos internos y externos es decir según la variación del mercado

**Código:** El código a utilizarse en este proceso del Recurso Humano se identificará por medio de las siguientes siglas AG. RR.HH. 005, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG
- ✓ RR.HH.: Recurso Humano
- ✓ 005: Quinto proceso

**Gráfico N° 51: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.**



FUENTE: Datos de Empresa AGRINAG

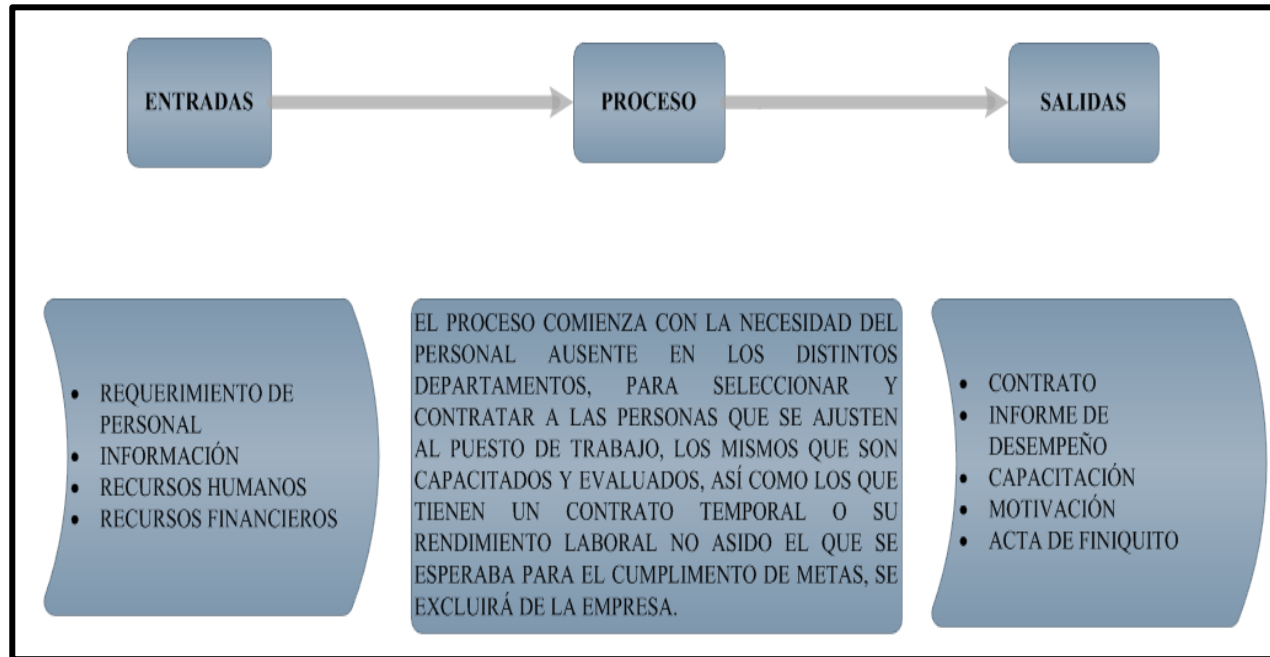
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

## ENTRADAS Y SALIDAS DE RECURSOS HUMANOS

**Responsable:** Gerente de Recursos Humanos

**Código:**AG. RR.HH. 005

**Gráfico N° 52: Recursos humanos**



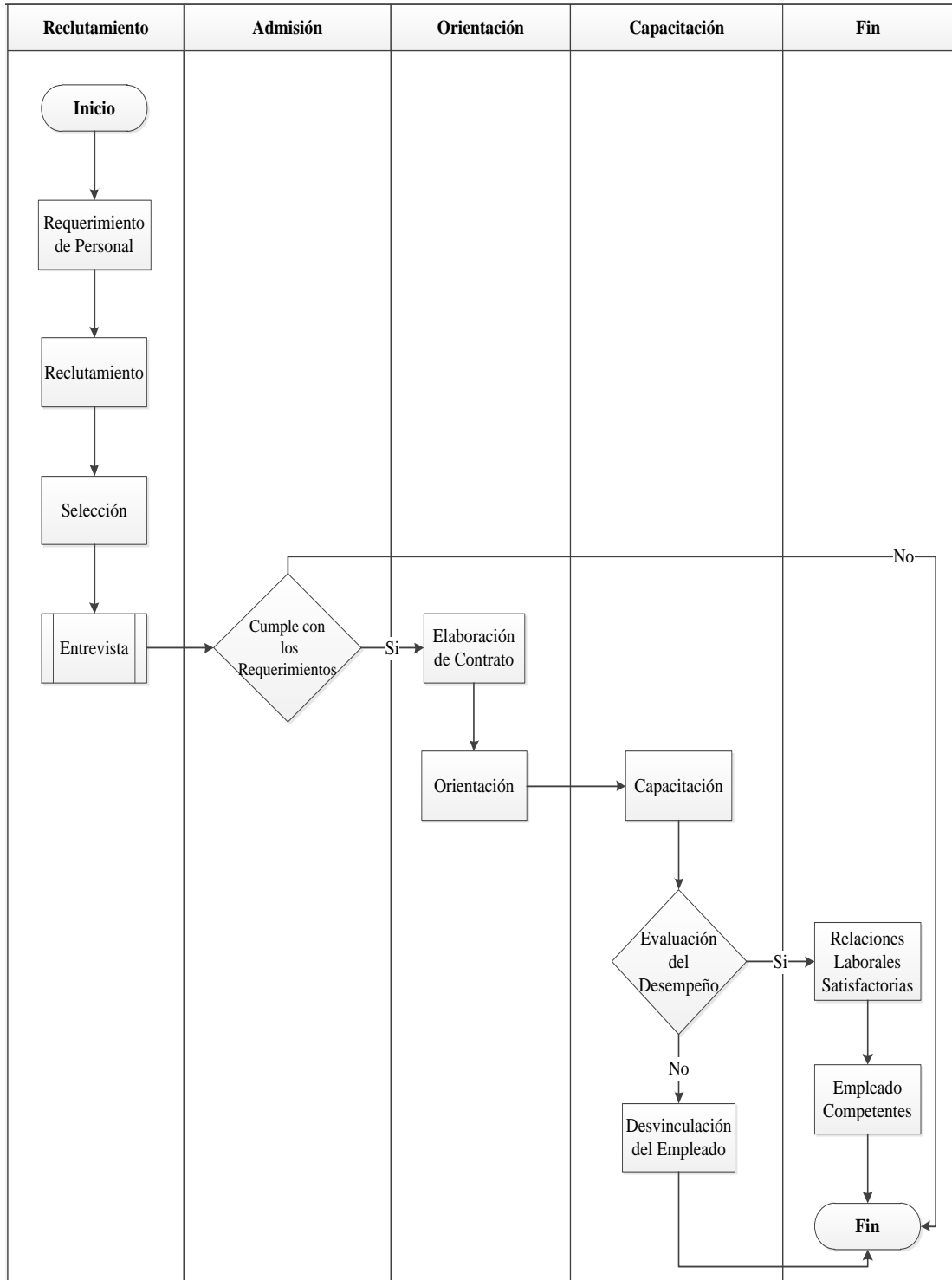
**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### Gráfico N° 53: Flujograma de recursos humanos

**Responsable:** Gerente de Recursos Humanos

**Código:** AG. RR.HH. 005



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

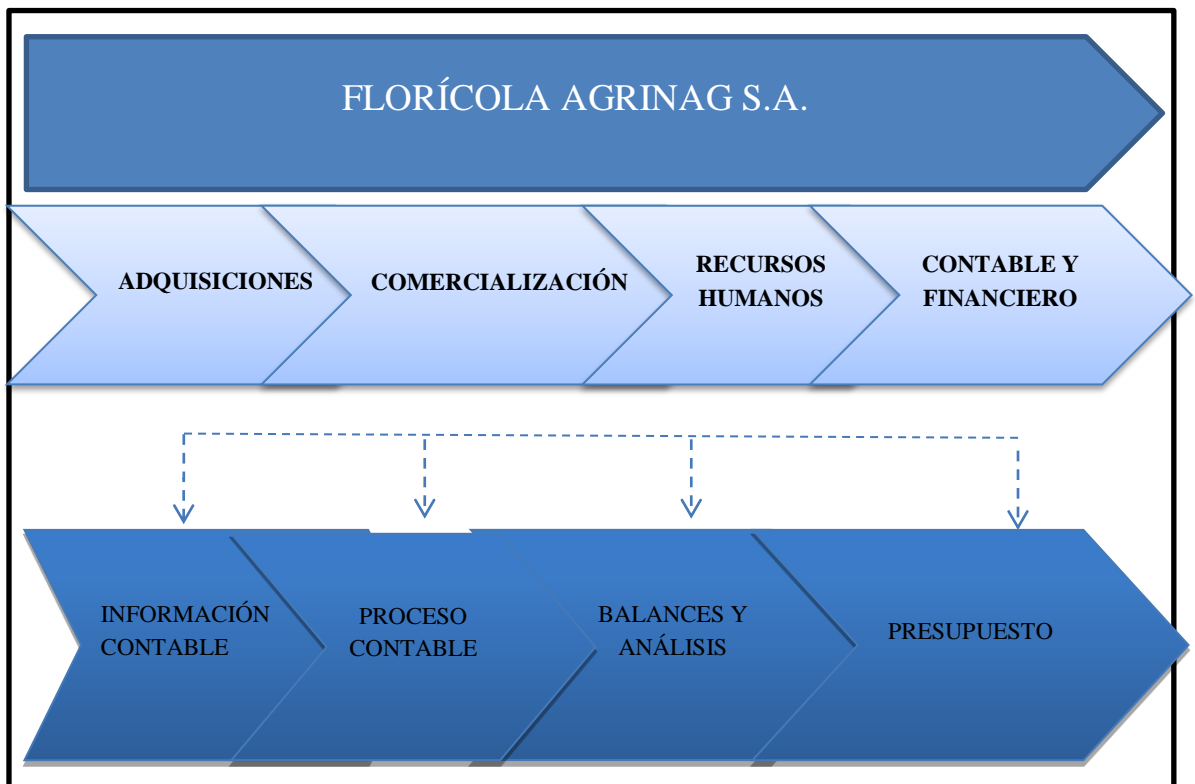
## PROCESO CONTABLE FINANCIERO

Es un proceso de soporte en esta área se encarga de controlar el flujo de dinero de la empresa, realiza proyecciones tanto de ventas así como de gastos en los que la empresa incurrirá sus mayores actividades recae en el efectuar tareas de cobranza a nivel nacional e internacional y además ofrece una información sobre la situación real de la empresa.

**Código:** El código a utilizarse en este proceso de contable financiero identificará por medio de las siguientes siglas AG. CF. 006, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG.
- ✓ CF: contable financiero.
- ✓ 006: Sexto proceso.

**Gráfico N° 54: Mapa de procesos de la florícola Agrinag S.A.**



FUENTE: Datos de Empresa AGRINAG

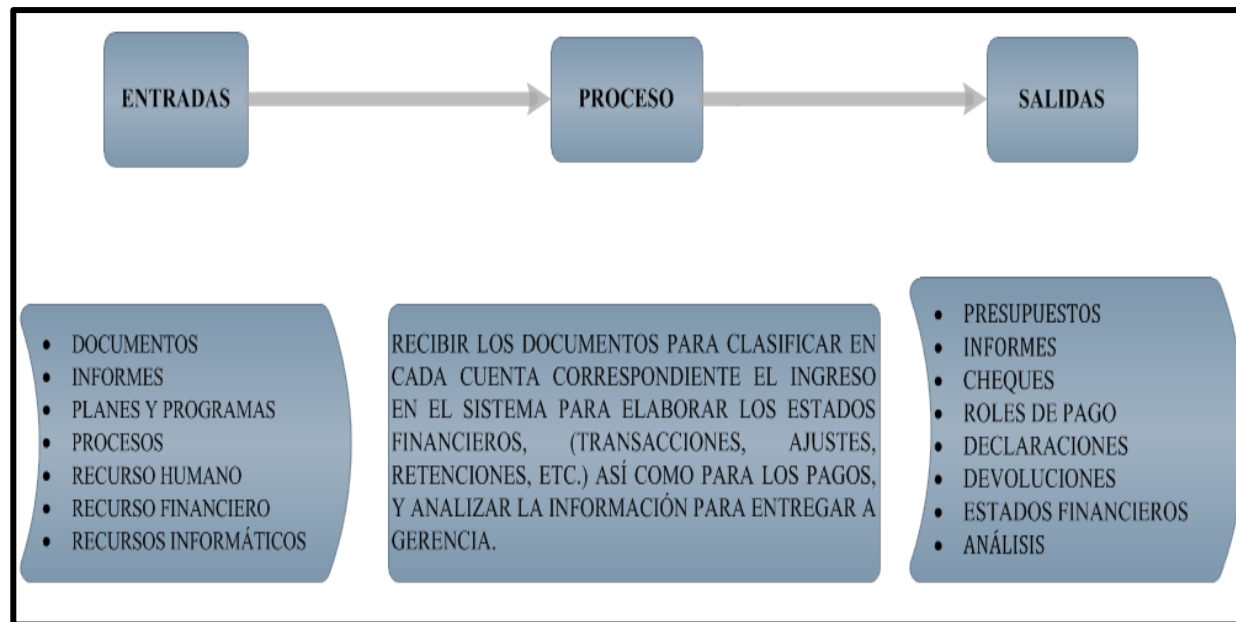
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

## ENTRADAS Y SALIDAS DE CONTABLE FINANCIERO

**Responsable:** Gerente Financiero

**Código:**AG. CF. 006

**Gráfico N° 55: Contable financiero**



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

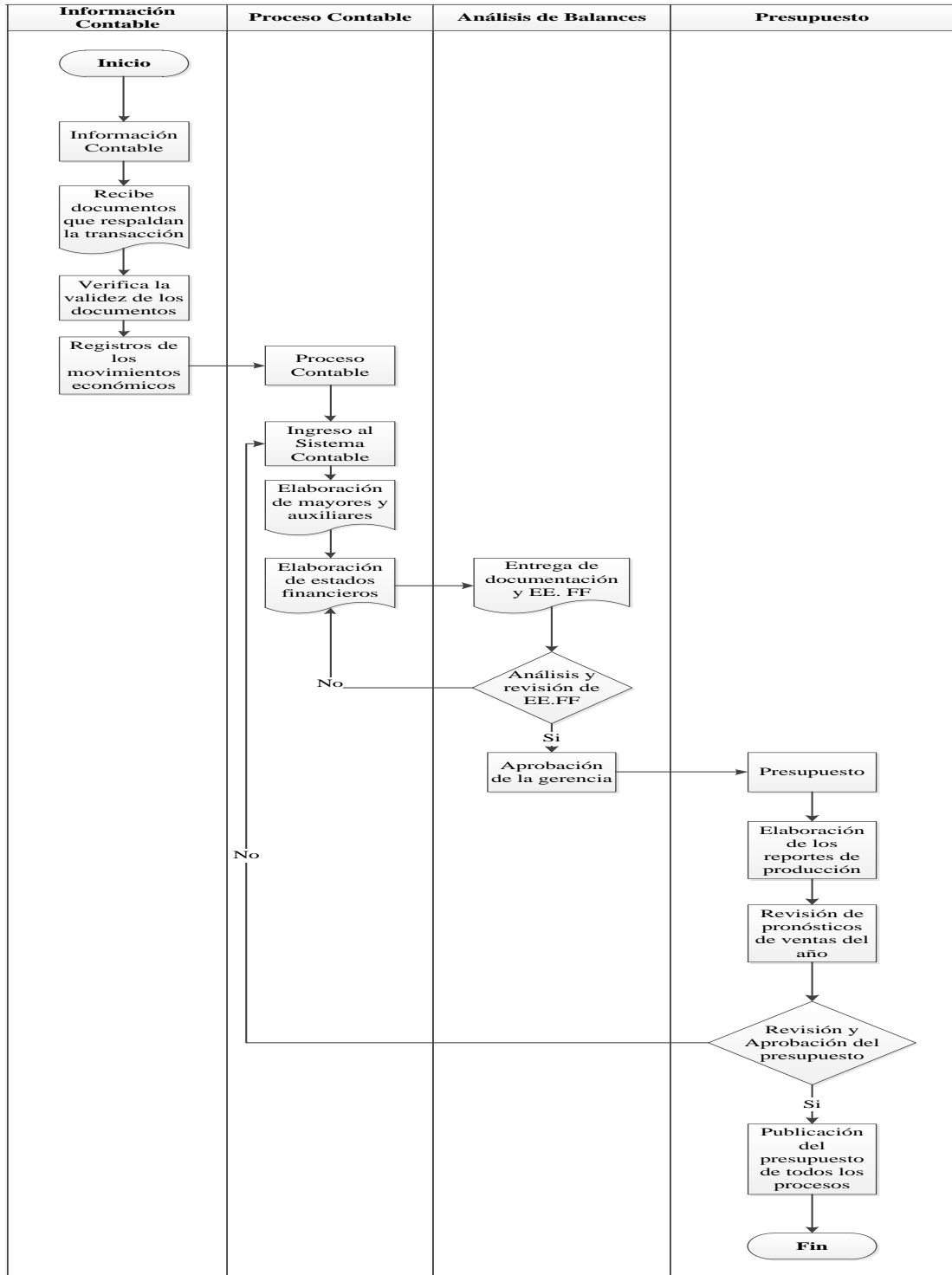
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación



### Gráfico N° 56: Flujograma contable financiero

**Responsable:** Gerente Financiero

**Código:**AG. CF. 006



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

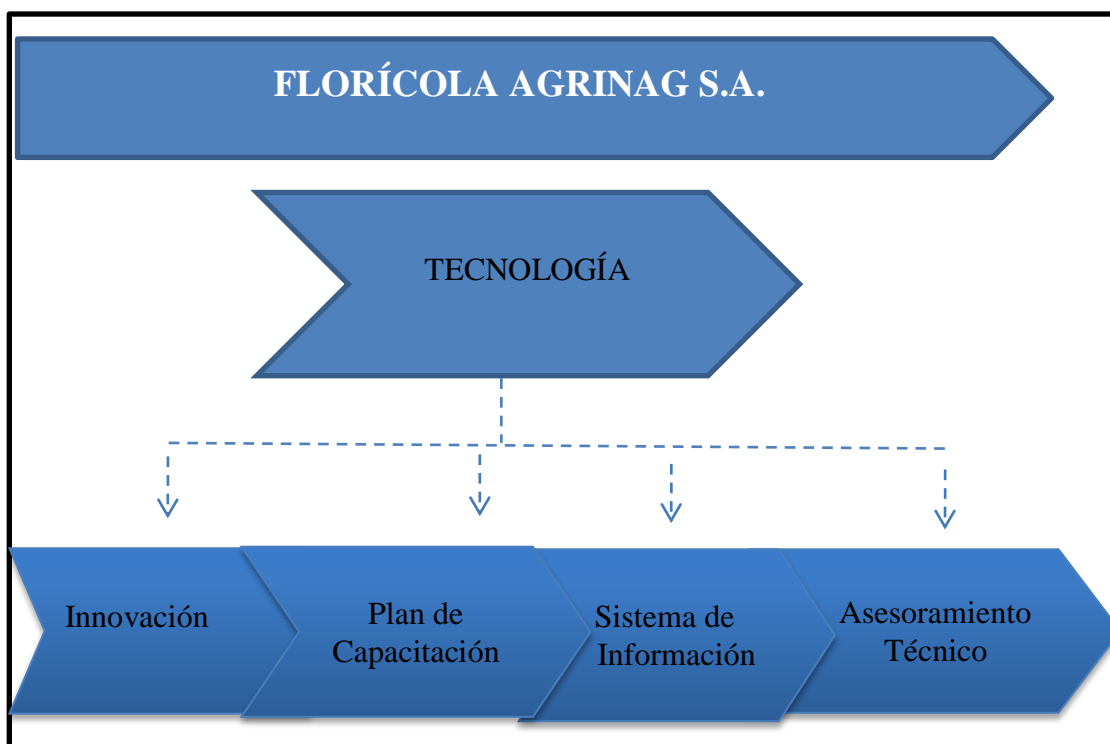
## TECNOLOGÍA

La tecnología es un factor importante dentro de la florícola ya que esta ayuda a cada uno de los procesos existentes y de esta manera tener una buena comercialización de las distintas variedades de flor.

**Código:** El factor de tecnología se identificará por medio de las siguientes siglas AG.T.007, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG
- ✓ T: tecnología
- ✓ 007: Séptimo proceso

**Gráfico N° 57: Mapa de Procesos de tecnología**



**FUENTE:** Datos de Empresa

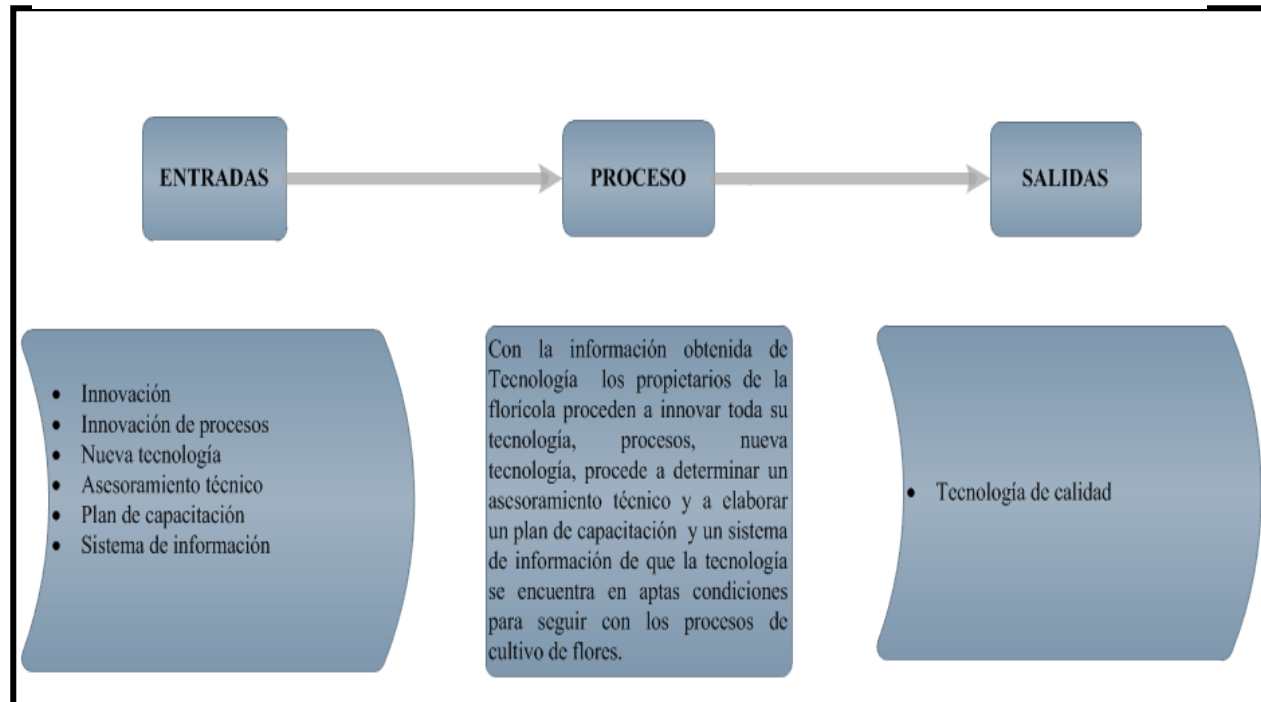
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

## ENTRADAS Y SALIDAS DE TECNOLOGÍA

Responsable: Jefe de Sistemas

Código: AG.T.007

Gráfico N° 58: Tecnología



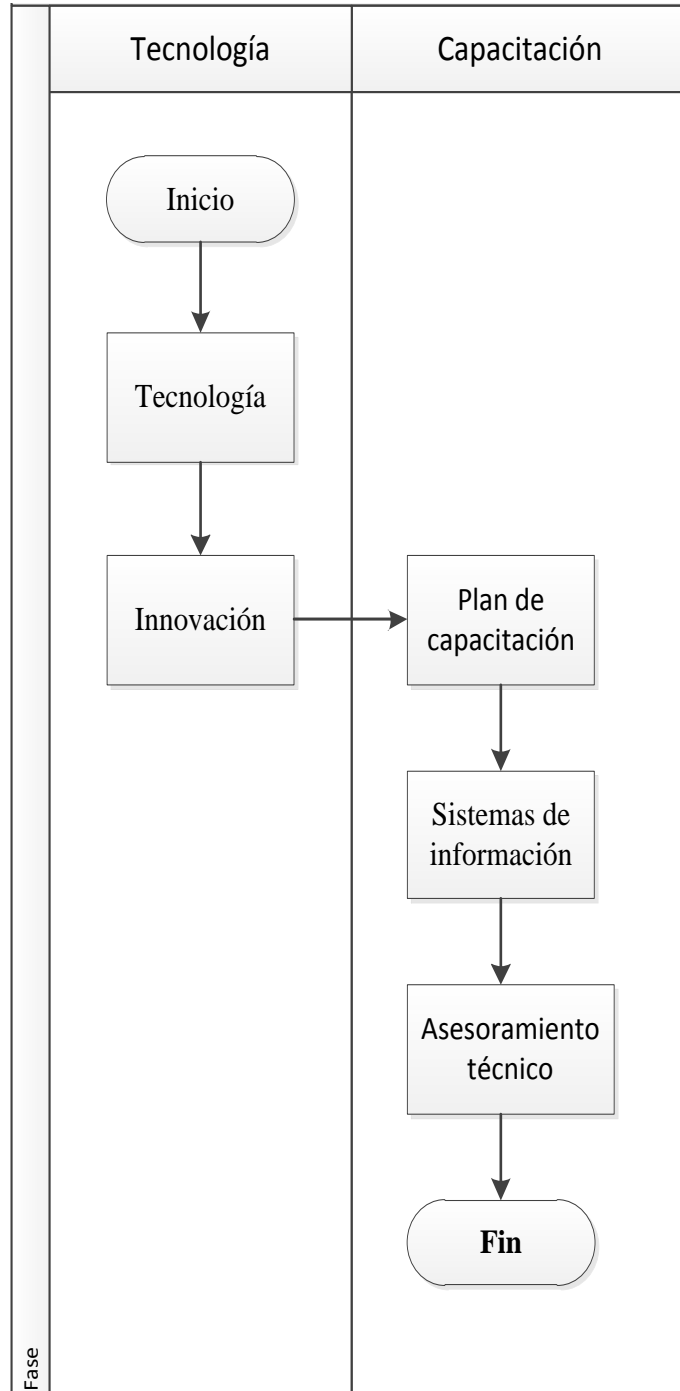
FUENTE: Datos de Empresa AGRINAG

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

**Gráfico N° 59: Flujograma de tecnología**

**Responsable:** Jefe de Sistemas

**Código:** AG.T.007



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

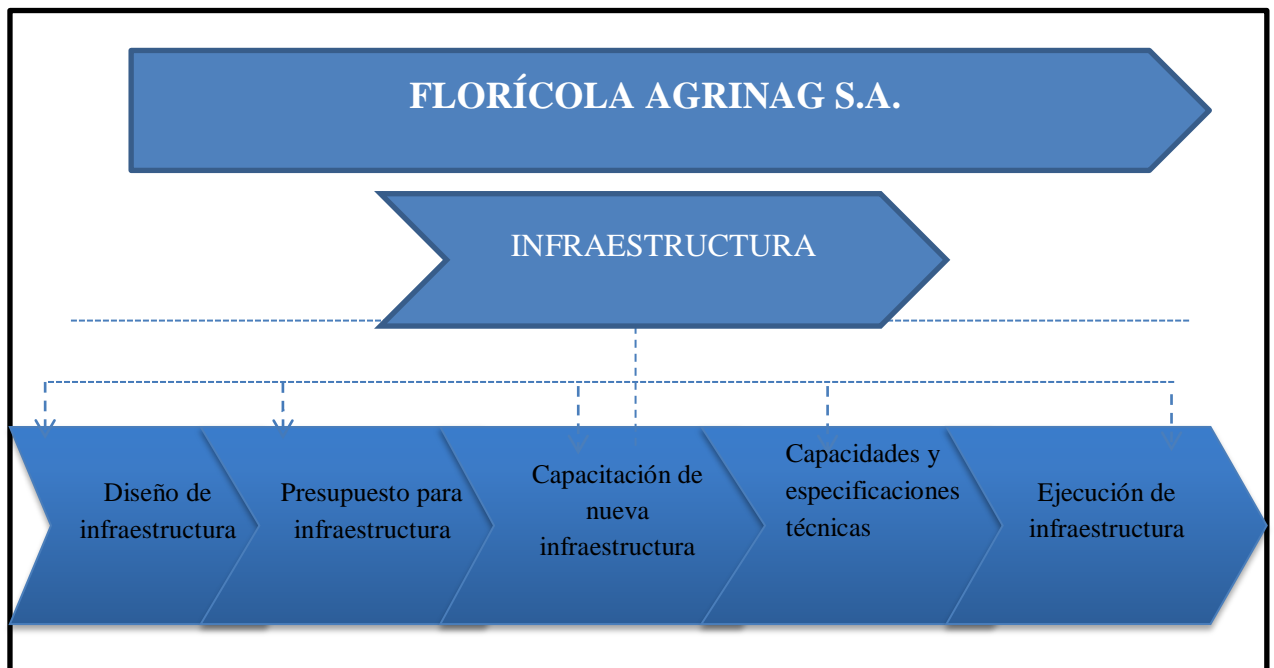
## INFRAESTRUCTURA

La infraestructura es un proceso primordial ya que en él se ve reflejado el cuidado de las flores, el mismo que sirve como protección de los cambios bruscos de climas.

**Código:** El código a utilizarse en este proceso de Infraestructura se identificará por medio de las siguientes siglas AG.IN. 008, que significa:

- ✓ AG: AGRINAG
- ✓ IN: Infraestructura
- ✓ 008: Octavo proceso

**Gráfico N° 60: Mapa de procesos de infraestructura**



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

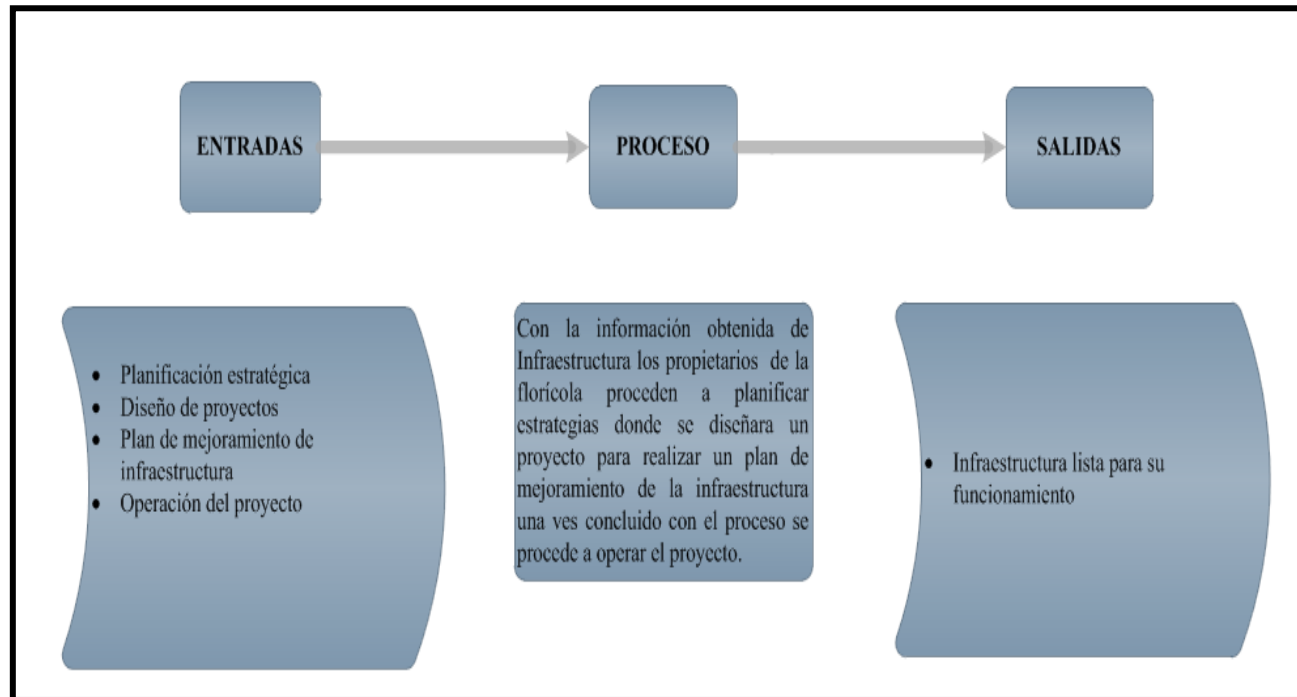
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

## ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO DE INFRAESTRUCTURA

**Responsable:** Gerente General y Recursos Humanos

**Código:** AG.IN. 008

**Gráfico N° 61: Proceso de infraestructura**



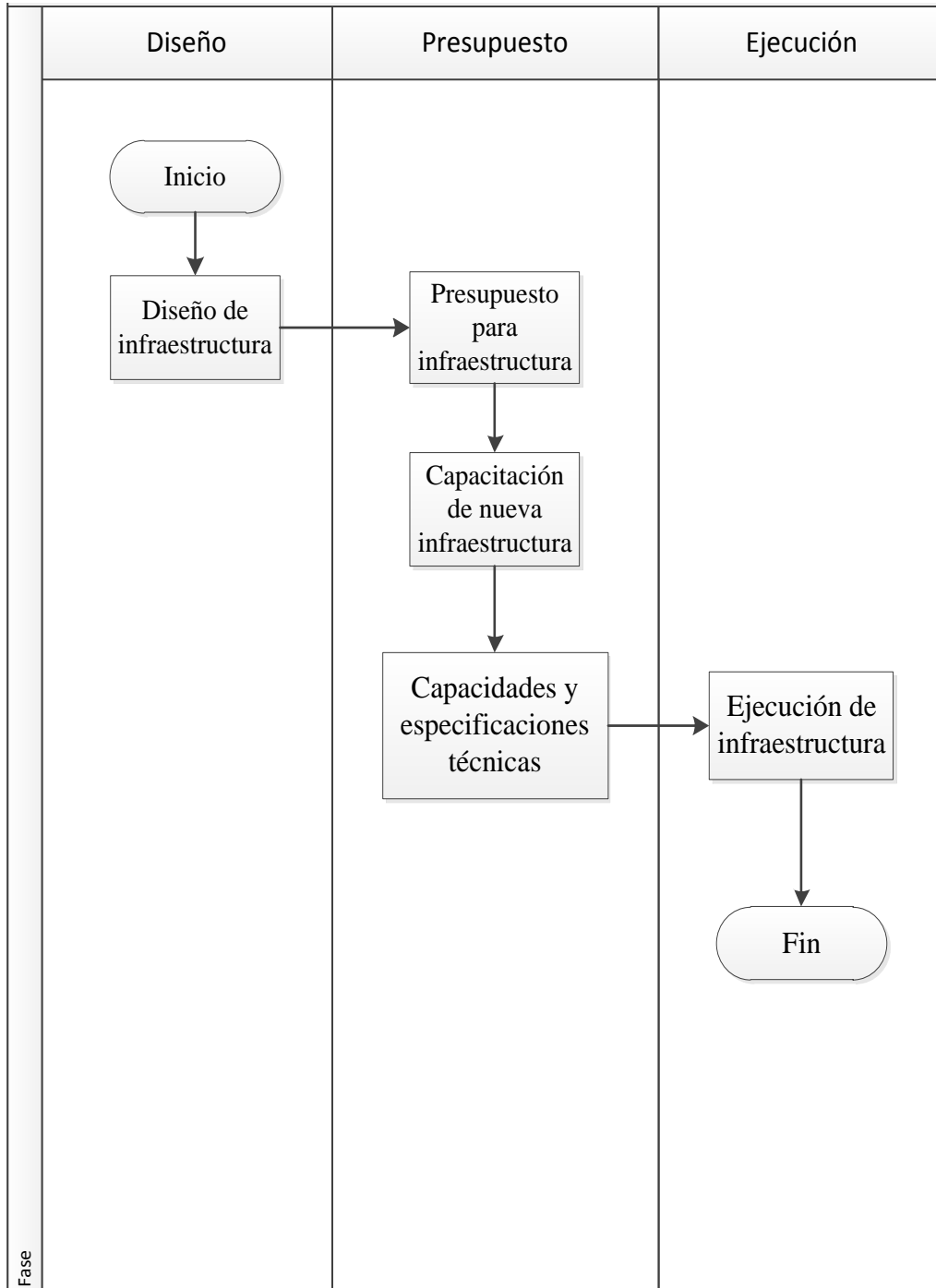
**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### Gráfico N° 62: Flujograma de infraestructura

**Responsable:** Gerente General y Recursos Humanos

**Código:** AG.IN. 008



**FUENTE:** Datos de Empresa AGRINAG

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### 3.1.2.5. Procesos de la florícola Agrinag S.A.

	<b>MACROPROCESOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PROCESOS</b>
<b>Procesos Gerenciales</b>	AG. Gestión Ejecutiva	AG.IN. 001	Establecimiento de Misión Establecimiento de la visión Diseño Presupuesto Ejecución
<b>Procesos Operativos</b>	AG. Campo	AG.C.002	Proceso de Campo o Cultivo Desinfección Activación Corte
	AG. Post Cosecha	AG.PC.003	Transporte, Recepción, Clasificación, Boncheo, Empaque
	AG. Adquisiciones	AG. A 004	Proceso de Compra Almacenamiento , Despacho
	AG. Comercialización	AG.CO 005	Proceso de Ventas Nacionales Cobro Facturación Empaque Proceso de Ventas Extranjeras Cobro Facturación Empaque y despacho
<b>Procesos de Apoyo</b>	AG. Proceso Recursos Humanos	AG. RR.HH. 006	Proceso de reclutamiento Admisión Orientación Capacitación
	AG. Proceso Contable Financiero	AG. CF. 007	Procesos de Información Contable Procesos contable Análisis de Balances Presupuestos
	AG. Tecnología	AG.T.008	Proceso de Tecnología y Capacitación

FUENTE: Procesos Existentes en Agrinag S.A

ELABORADO POR: Grupo de Investigación



La producción diaria es aproximadamente de 40.000 tallos, distribuidos 600 tallos por hora de trabajo.

La empresa cuenta con clientes fijos que van renovando sus contratos solo si la empresa ha cumplido con las expectativas del cliente.

El nombre de las flores proviene de un obtentor, quien es el dueño de la variedad.

Se fumiga las flores, a diario no sólo con químicos sino fertilizantes y nutricidas.

Si la flor requerida, no cumple con las expectativas del cliente, no se la cultiva y se la deja para la siguiente producción.

A medida que el tallo es más grande, adquiere más valor en ventas.

Si de la venta realizada existe un daño, el cliente notifica a la empresa, y dicho valor es un crédito para la empresa, es decir, se descuenta del pago realizado por el cliente y eso no beneficia a la misma.

**3.9.11. Manual de gestión del talento humano**



---

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

---

**GERENTE GENERAL**

## Formato del Manual de Gestión de Talento Humano

### ENCABEZADO

- Nombre y Logotipo de la empresa
- Título de sección
- Fecha
- Numero de revisión
- Código correspondiente a la Norma 9001:2008 del manual de Gestión de Talento Humano.
- Número de hoja

	<b>Código: MC02 .RH – 01</b>	
	<b>Fecha:</b>	
<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Revisión:</b> Gerente General	<b>Hoja:</b>

**FUENTE:** Encabezado del Manual de Gestión del Talento Humano de Agrinag S.A

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### PIE DE PÁGINA

- Elaborado por:
- Revisado por:
- Aprobado por:
- Fecha de emisión
- Fecha de revisión

<b>Elaborado :</b> Jefe RRHH	<b>Revisado:</b> Junta Administrativa/ Gerente General	<b>Aprobado:</b> Gerente General
<b>Fecha de Emisión:</b>	<b>Fecha de Revisión:</b>	

**FUENTE:** Encabezado del Manual de Gestión del Talento Humano de Agrinag S.A

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

### ✓ **Objetivos**

- Detallar y propagar el marco estratégico de gestión del talento humano
- Dotar a la empresa Agrinag S.A. de las personas adecuadas mediante el reclutamiento del personal.
- Entender la responsabilidad sobre personas como un aspecto esencial de la función general de dirección o gestión
- Colaborar con el desarrollo profesional y de las competencias de los empleados
- Asumir el rol de mando como gestor de personas
- Conocer los sistemas y herramientas con los cuales dispone la empresa Agrinag S.A.

### ✓ **Generalidades**

- El personal debe ser competente en base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad conformidad con los requisitos del producto.
- Identificación de un nuevo puesto de trabajo, incluir el nuevo puesto de trabajo en el organigrama.
- La detección de necesidades de capacitación se deben incluir temas relativos a la calidad y otros específicos al puesto de trabajo.
- La capacitación que se realice al trabajador deberá ser según el cargo y el puesto este puede ser interno o externo.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de su cargo y sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.

### ✓ **Alineación y Despliegue de la Estrategia**

Los modelos, sistemas procesos y herramientas de gestión de personas son elementos de la dirección estratégica de la empresa.

<b>La Organización</b>	<b>Las Personas</b>	<b>Estrategias</b>
¿Hacia dónde se orienta? ¿Qué hay que conseguir? ¿Qué necesita?	¿Qué capacidades y expectativas tienen? ¿Qué hacen y como lo hacen? ¿Cómo pueden mejorar?	Definir los comportamientos y competencias empresariales Definir puestos tipo. Evaluación Capacitación

FUENTE: Alineación y despliegue de la estrategia

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### **3.9.11.1. Comportamientos y competencias clave**

Son los comportamientos y competencias esperados por la empresa Agrinag S.A. de sus colaboradores. Reúne las competencias, valores éticos, estilos de comportamiento, etc. Que se consideran críticos en la estrategia de la organización.

Los comportamientos definidos ayudarán a la florícola Agrinag S.A. a medir el grado de compromiso de sus colaboradores, son el resultado de agrupar las 9 competencias genéricas en 5 comportamientos definidos.

Cuando se inicia una acción o se desarrolla un propósito se hará la pregunta; cómo realizar un buen desempeño para llegar al éxito. O de otro modo, que cosas debemos hacer y cómo se debe hacer las cosas para llegar a una situación satisfactoria y que responda a lo que inicialmente se quiere alcanzar.

Las competencias favorece la identificación de la personas con la estrategia de la organización, con su cultura y forma de hacer, derivada directamente de los valores.

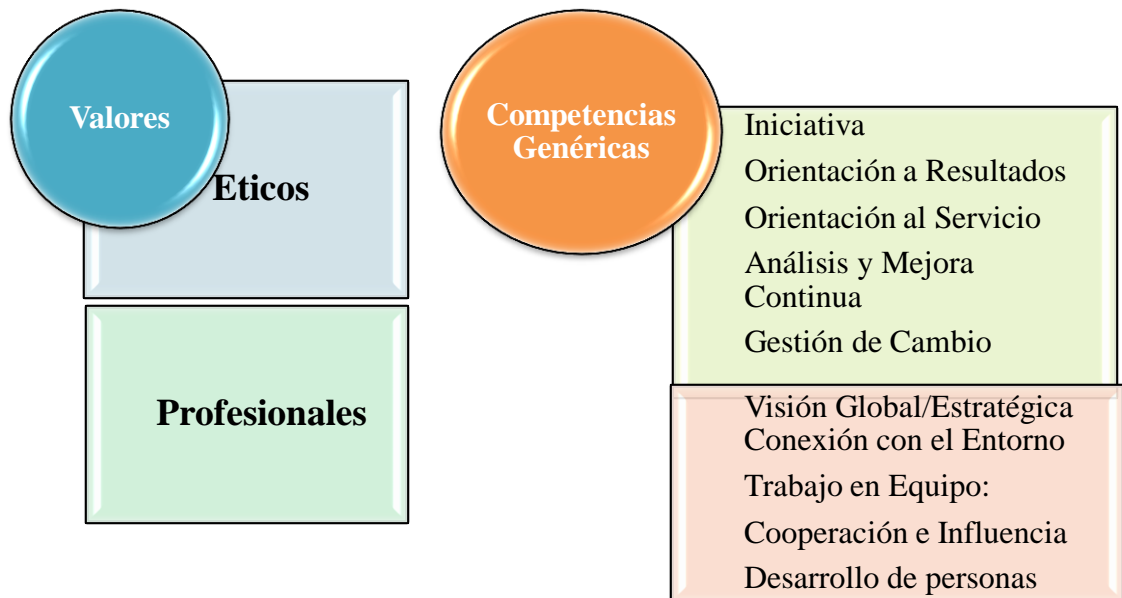
Implica una mayor motivación y satisfacción de la personas debido al desarrollo personal y profesional que consiguen, y a las competencias que adquieren, que

permanecen en ellas.

Ayudará a conseguir una gestión integral de los empleados en la empresa, las competencias se convierten en la base y elemento transversal de las actuaciones (actividades, tareas y procesos) de la empresa relacionadas con el talento humano.

Además el comportamiento de la competencia permite valorar en qué medida una competencia, y su desempeño efectivo, contribuye a desplegar la misión de la empresa y expresa sus principios o valores.

Las competencias técnicas se definirán en cada uno de los formatos de puestos tipo.



FUENTE: Competencias Genéricas

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

### ***3.9.11.2. Comportamientos Definidos***

#### **1. Responsabilidad y orientación a resultados:**

Los empleados de la florícola Agrinag deben asumir plenamente las responsabilidades y actuar conforme a ellas, con lealtad hacia la empresa, sin eludir la toma de decisiones y asumiendo las consecuencias de los posibles

errores. Lo que promueve la exigencia con uno mismo y con los demás garantizando la productividad, rentabilidad y resultados incluso tomando decisiones impopulares o controvertidas. Asimismo, la responsabilidad de perseverar y realizar un seguimiento adecuado midiendo los resultados versus objetivos acordados.

Identificadores:

- Asumir sus responsabilidades y las consecuencias de sus actos.
- Actuar con lealtad hacia la Compañía.
- Cumplir con las funciones asignadas, planificar y organizar correctamente el trabajo, obteniendo resultados satisfactorios, en cantidad y calidad.
- Anticiparse a posibles problemas en el área de trabajo correspondiente.
- Utilizar de forma óptima el tiempo y recursos, se preocupa por el valor de su actividad.

## **2. Espíritu emprendedor y excelencia:**

El personal de la Florícola Agrinag debe apoyar a una gestión ágil y flexible, con procesos eficientes que faciliten la toma de decisiones. Supone la eficiencia y mejora de costos, el personal de Agrinag no solo son trabajadores si no también son emprendedores y agentes de cambio, actuando con iniciativa y pro actividad, planteados siempre en una visión clara y precisa, y estableciendo los objetivos alcanzables.

Los trabajadores deben estar siempre preparados para asumir los riesgos que se presenten y poder controlar los mismos para el éxito de los objetivos, además ser creativos y trabajar con una actitud de permanentes mejoras, originando la innovación y la excelencia en el trabajo. Y tener un espíritu emprendedor que supone descubrir un enfoque hacia la mejora continua, obtener actitudes de aprendizaje continuo buscando conocer las mejores prácticas, enfoques claros y estar al día en la empresa.

Identificadores:

- Es ágil en el trabajo, flexible y adaptable a las necesidades o prioridades que puedan surgir.
- Presta un servicio y ayuda útil, entendiendo quiénes son los clientes internos o externos, preocupándose de conocer y dar respuesta a sus necesidades.
- Se preocupa de mejorar en el día a día, cuestionándose por qué hace lo que hace y ofreciéndose para realizar mejoras en su trabajo.
- Se preocupa por ampliar y adquirir nuevos conocimientos.
- Supera obstáculos que se le presentan y aprovecha oportunidades de formación y desarrollo.
- Conoce su entorno y se preocupa por disponer de información del exterior relevante y actualizada relacionada con los temas de su área.

### **3. Colaboración:**

En la florícola Agrinag existe confianza y generosidad en las relaciones dentro de la empresa de empleado a empleador. Lo que implica evitar inconvenientes dentro de la misma, y estar disponible y dispuesto a dar respuesta a las necesidades de la florícola. Es compartir el conocimiento, impulsando la puesta en marcha de fórmulas para su captación, desarrollo, difusión y permanencia en la organización. La colaboración que existe dentro de la florícola ayuda a orientarse al éxito conjunto más que al individual y actuar con visión global, más allá del corto plazo y de la propia área de responsabilidad.

Identificadores:

- Trabaja bien en equipo, cooperando con otros para lograr objetivos comunes.
- Facilita el trabajo del grupo, comunicándose con otros miembros, aportando y demandando información.
- Muestra una actitud abierta a aprender de otros y a adaptarse a diversos entornos.



- Su relación y trato con superiores y compañeros son positivos y adecuados, fomentando un buen clima de trabajo.
- Se muestra disponible para trabajar en situaciones diversas, colaborando en la realización de tareas que son responsabilidad de otros, si se le requiere.
- Sitúa las interrelaciones de su área con otras. Integra sus actividades con las de otras áreas y relaciona sus objetivos con los de sus compañeros de trabajo.

#### **4. Desarrollo de personas:**

La florícola Agrinag crea oportunidades para el desarrollo profesional de las personas, adoptando un estilo de liderazgo basado en la cooperación y la delegación, la justicia y la exigencia, el prestigio y la influencia para llevar a otros a la acción, aún sin tener con ellos relación de autoridad y proximidad. De esta manera da confianza a las personas, reconociendo los éxitos y las aportaciones de las personas y equipos. También crea una cultura de comunicación jefe-colaborador basada en la confianza.

Identificadores:

- Comparte información, conocimientos y experiencia con su equipo y otros.
- Ayuda a otros de forma espontánea, mostrando predisposición a colaborar con cada compañero.
- Busca y comparte espacios para experimentar y aprender.
- Contribuye a la formación o integración de compañeros con menores conocimientos o experiencia.
- Comparte funciones y tareas estimulantes con compañeros.
- Muestra un estilo de comunicación basado en la confianza y la transparencia.

#### **5. Reconocimiento en función de méritos:**

La florícola Agrinag recompensa a los trabajadores en función de los resultados obtenidos y los comportamientos desarrollados. En la florícola se diferencia a las

personas en función de resultados y un adecuado desempeño de cada uno de ellos.

Identificadores:

- Fundamenta las expectativas y demandas de progresión profesional en méritos.
- Reconoce públicamente los éxitos y aportaciones de personas y equipos.
- En el trabajo, es objetivo en sus juicios respecto a personas y los basa en factores profesionales.
- En las relaciones de trabajo, no transige con comportamientos indeseados.
- Participa responsablemente en los sistemas de gestión de personas que le competan.

### ***3.9.11.3. Definición de puestos***

Al definir durante el proceso de Planificación Estratégica, la Política y Objetivos de calidad Empresariales, se está enmarcando como se debe funcionar para proporcionar el producto definido dentro de alcance de la florícola Agriang para el Sistema de Gestión de Calidad.

La definición de puestos tipo, conlleva a:

- Proponer e implementar una estructura
- Asignar funciones, responsabilidad y obligaciones
- Establecer de manera clara relaciones de dependencia, líneas de comunicación autoridad.
- Facilitar la integración de las nuevas incorporaciones al equipo de trabajo.

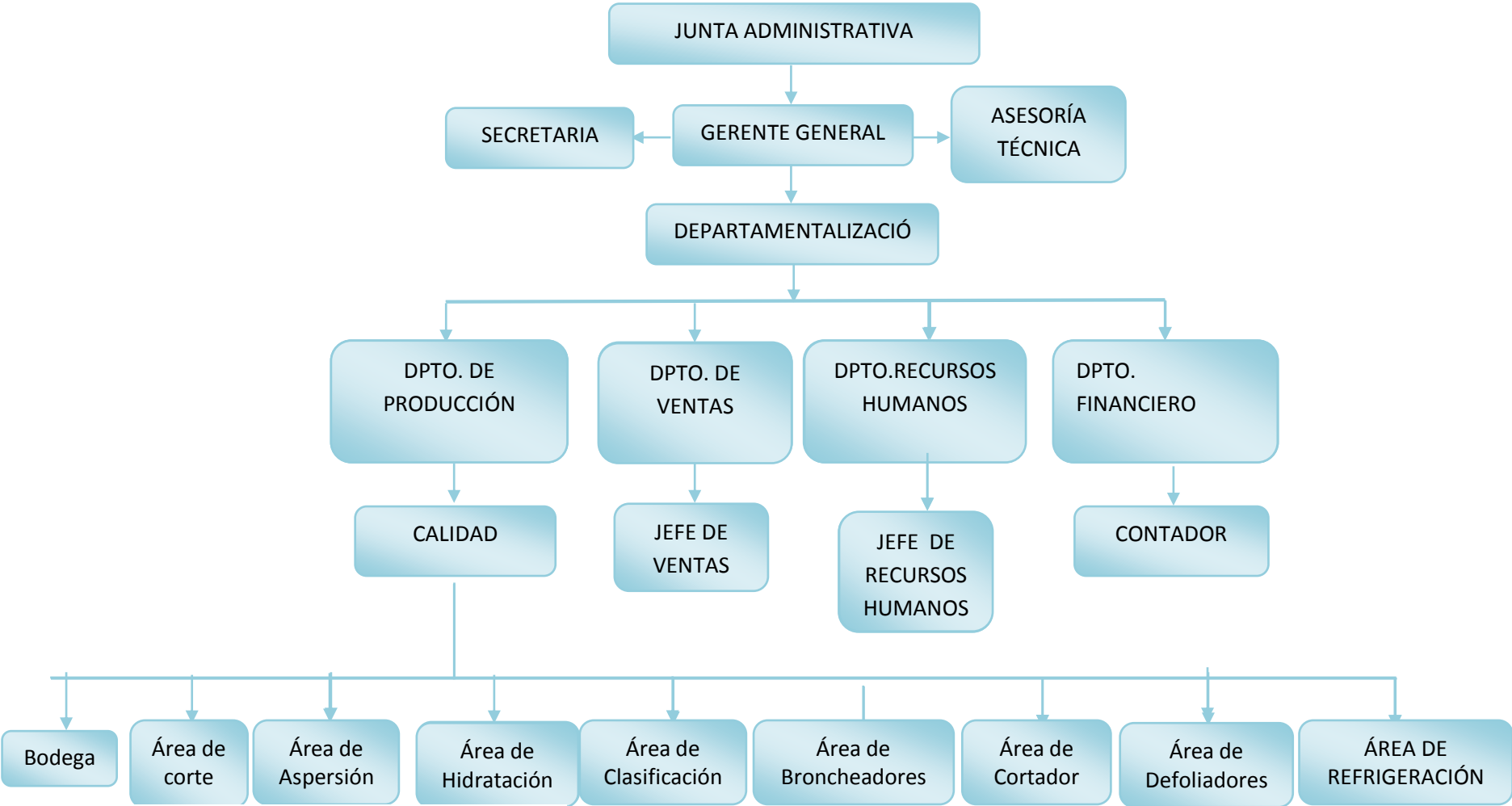
Estructura definida:

En la actualidad la florícola Agrinag tiene estructurado su organigrama estructural, lo cual se pretende mejorar su estructura con el sistema de gestión de

calidad, además se va a estructurar un organigrama funcional detallando el respectivo perfil puesto tipo, donde se podrá encontrar las actividades principales.

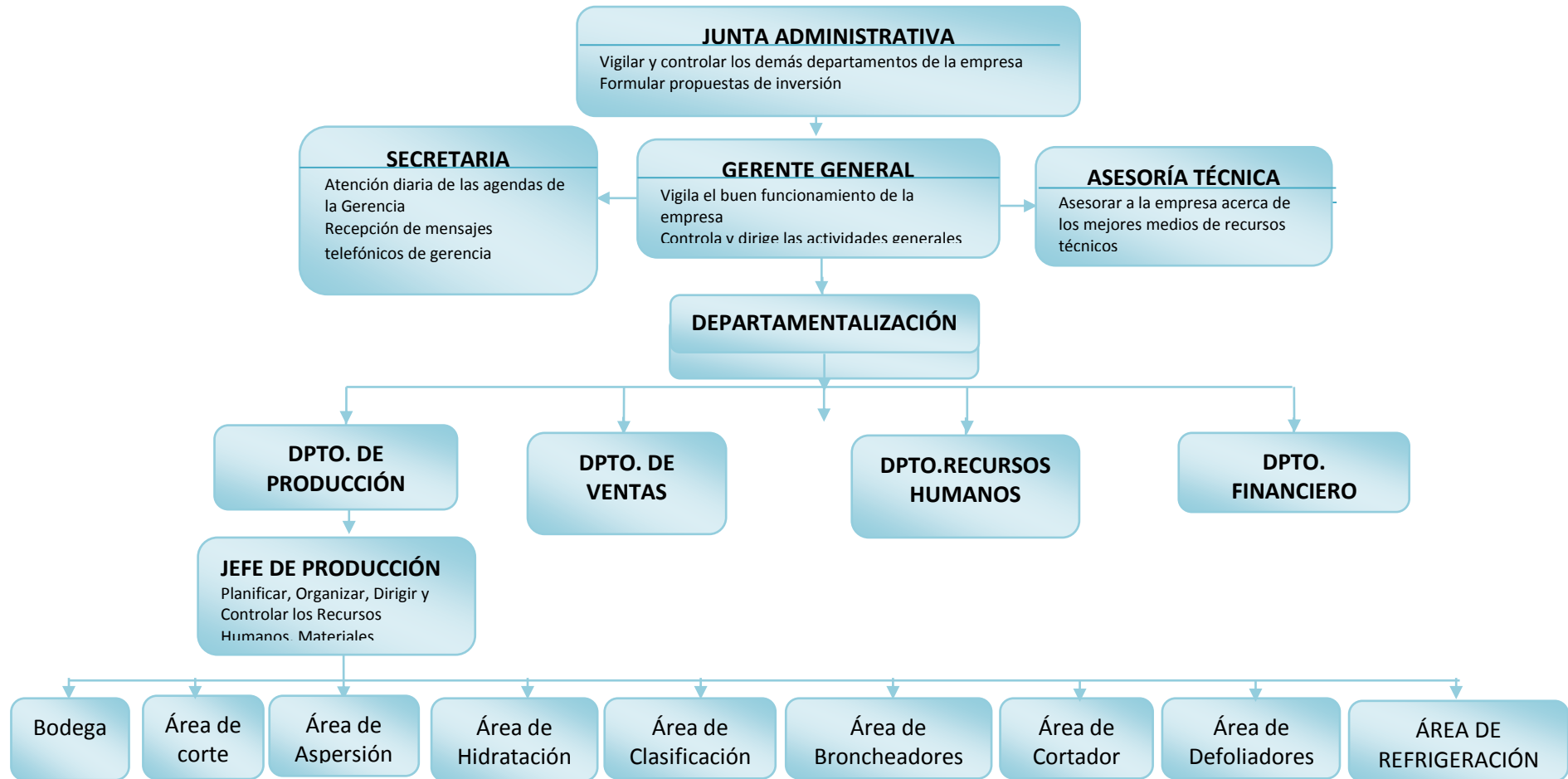
En los siguientes gráficos se detalla el organigrama estructural y funcional propuesto para la florícola Agrinag S.A.

3.9.11.4. Organigrama estructural propuesto para la florícola “Agrinag S.A.”



FUENTE: OrganigramaEstructural propuesto para Agrinag S.A.  
 ELABORADO POR: Grupo de Investigación

**3.9.11.5. Organigrama funcional propuesto para la florícola “AGRINAG S.A.”**



**FUENTE:** Organigrama Funcional propuesto para Agrinag S.A.  
**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

En el organigrama funcional se determina alguna de las funciones que debe cumplir cada representante de los departamentos, y en el área de calidad se determina cada área para producción de las flores de la empresa para su respectiva comercialización, donde se especifica en el capítulo II todo el proceso que se requiera desde el área de corte hasta el área de refrigeración, del producto es aquí donde se aplicará un control adecuado para sacar al mercado un producto de excelente calidad. Ya que los clientes de la empresa son clientes internacionales lo cual requieren una eficiencia de calidad.

### ✓ Principales funciones del organigrama funcional

#### **Junta administrativa**

- Participar en la elaboración de los planes y programas de la empresa
- Vigilar y controlar los demás departamentos de la empresa
- Formular propuestas de inversión

#### **Gerente general**

El gerente general de la florícola Agrinag tiene la mayor responsabilidad dentro de la misma y es el encargado de tomar las decisiones más importantes de la misma, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.

- Controla y dirige las actividades generales de la empresa
- Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada departamento)
- Vigila el buen funcionamiento de la empresa
- Es el representante de la empresa, es decir, el encargado de vigilar el buen funcionamiento.
- Aprueba los procedimientos de las compras (es decir, la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado)

- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos.

### **Secretaria**

- Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado Al gerente general y los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por el gerente general

### **Asesoría técnica**

Toda empresa debe contar con un departamento de asesoría técnica, especialmente cuando se trata de una empresa industrial que se dedica a la fabricación de sus propios productos.

- Asesorar a la empresa acerca de los mejores medios de recursos técnicos

### **Jefe de producción**

- Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar los Recursos Humanos y Materiales con los que cuenta la florícola para la producción.
- Definir y priorizar las inversiones que cada una de las Divisiones dependientes de la Gerencia, requieran para mejorar sus procesos productivos y administrativos.

- Velar porque los productos en proceso estén siempre relacionados a una orden de trabajo y asociados a un propósito y que se complete debidamente los procesos, para que el área financiera de la Empresa, los pueda reconocer oportunamente a resultado.
- Cumplir con las tareas específicas dadas a la Gerencia, por el Manual de Gestión de Calidad de la Empresa.

### **Jefe de control de calidad**

El Jefe de control de calidad gestionará, dirigirá y planificará la actividad realizada. Dependiendo de la Dirección industrial ejercerá su responsabilidad sobre:

- El control de calidad de todos los productos fabricados.
- Seguimiento de estabilidad que garantice que el producto fabricado y comercializado cumpla con los criterios de calidad y seguridad aprobados por su periodo de caducidad.
- Auditorias para facilitar los medios necesarios para superar satisfactoriamente las auditorias de calidad realizadas.
- Gestión documental, elaboración y aprobación gestionados en el departamento.
- Gestión de recursos humanos, dirigir, evaluar, formar, motivar y desarrollar al personal a su cargo, establecido un liderazgo eficaz para un equipo.

### **Jefe de ventas**

El Jefe de ventas tendrá como misión principal el lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas de su territorio y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo, por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que le son asignados.

- Supervisión presencial con el vendedor.
- Revisión de reportes de ventas de los vendedores.



- Verificación del cumplimiento del Plan de Ventas del vendedor
- Capacitar permanentemente a los vendedores sobre el producto, técnica de ventas, manejo de objeciones y políticas de la empresa.

### **Jefe de recursos humanos**

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura.
- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.
- Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.
- Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.

### **Contador**

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y

verídica.

- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- Atender los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos en aras de su bienestar laboral.
- Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.

#### ***3.9.11.6. Evaluación del personal***

##### ***3.9.11.6.1. Planificación***

El jefe de Recursos Humanos emitirá el cronograma del Plan Anual de Evaluaciones. En este se determinará los intervalos, pudiendo ser estos: trimestrales, semestrales o anuales. También debe determinarse la entrega de resultados.

##### ***3.9.11.6.2. Evaluación***

Acorde el Plan Anual de Evaluaciones, las jefaturas, lideradas por el jefe de Recursos Humanos ejecutarán las evaluaciones del personal a su cargo conforme

a los formatos de Evaluación de Personal.

Se deberán evaluar los comportamientos y las destrezas (competencias).

- Evaluación de comportamientos:

El evaluador podrá encontrar en el formato de Evaluación de Personal, en el apartado de descripción los “identificadores” del comportamiento que le permitirá evaluar de mejor manera el comportamiento.

- Evaluación de competencias técnicas:

Las competencias técnicas se encuentran en los formatos de Puestos Tipo, en el cual se indican la escala de evaluación para el cargo que desempeña.

Constituyen el 50% del puntaje total escalas de evaluación de competencias técnicas:

	<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>	<b>Código: AG. GTH 03</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 01</b>

**FUENTE:** Encabezado del Formato de evaluación de Desempeño por Competencias para Agrinag S.A

**ELABORADO POR:** Grupo de Investigación

DATOS DE IDENTIFICACIÓN							
I. DATOS DEL EVALUADO							
NOMBRE:		C.I:		FECHA:			
CARGO:			DEPENDENCIA:				
II. DATOS DEL EVALUADOR							
NOMBRE:			PERIODO EVALUADO:				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS :							
<p>Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado durante el presente periodo.</p> <p>Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <p>(1) <b>Nunca;</b> Simplemente no cumple las expectativas</p> <p>(2) <b>Algunas veces;</b> En ocasiones, cumple las expectativas</p> <p>(3) <b>La mayoría de veces;</b> Cumple con las Expectativas la mayoría de veces</p> <p>(4) <b>Siempre;</b> Siempre cumple eficazmente con las expectativas</p>							
<i>Área del desempeño</i>				<i>Calificación</i>			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	Tiene disposición a colaborar con los demás compañeros de trabajo de la Florícola Agrinag S.A.						
<b>2</b>	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo de trabajo.						
<b>3</b>	Ayuda a los nuevos empleados de la Empresa a integrarse al equipo orientado en sus funciones.						
<b>4</b>	Tiene la capacidad de trabajar en equipo sin ninguna dificultad, colaborando unos con otros.						
<b>5</b>	Logra comprensión y compromiso grupal						
<b>6</b>	Tiene la capacidad de expresar hechos, problemas y opiniones.						
<b>COMPROMISO</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de sus trabajo, el cual se caracteriza						
<b>8</b>	Cumple responsablemente con la realización de su trabajo dentro						

	de los plazos establecidos				
<b>9</b>	Fomenta el prestigio y buena imagen de la florícola Agrinag S.A.				
<b>10</b>	Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras				
<b>11</b>	Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras				
	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>12</b>	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				
<b>13</b>	Alienta el intercambio de información de ideas y es abierto a los consejos y puntos de vista de las demás personas				
<b>14</b>	Escucha y se interesa por conocer los criterios y puntos de vista de las demás personas de la Florícola Agrinag S.A.				
<b>15</b>	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral				
<b>16</b>	Demuestra interés por sus compañeros de trabajo, los acontecimientos y las ideas, mostrando un trato de respeto hacia ellos				
<b>17</b>	Se expresa de forma clara en la comunicación por escrito				
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>18</b>	Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de reclamación quejas o sugerencias de los clientes				
<b>19</b>	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro y positivo en la interacción con el cliente.				
<b>20</b>	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas				
<b>21</b>	Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes, les brinda desinteresadamente la ayuda necesaria				
<b>22</b>	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes, es especialmente servicial en los momentos críticos.				
<b>23</b>	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés en la interacción				

	con el cliente				
	<b>DISCIPLINA</b>				
<b>24</b>	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo en la empresa Agrinag S.A.				
<b>25</b>	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente				
<b>26</b>	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas por la Empresa.				
<b>27</b>	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada.				
<b>28</b>	Cumple con las actividades pactadas y programadas para el cargo que ocupa en la empresa Agrinag S.A.				

FUENTE: Formato de evaluación de Desempeño por Competencias para Agrinag S.A

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

.....  
**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

.....  
**GERENTE GENERAL**

El formato de Evaluación de Personal, AG. GTH 03, está diseñado para diferenciar las competencias y comportamientos del personal.

Los resultados permiten saber qué área es la que debe desarrollarse del colaborador, de tal manera que es más ágil la determinación de necesidades de capacitación.

### ***3.9.11.7. Capacitación***

#### ***3.9.11.7.1. Detención de necesidades***

Una vez evaluado el personal, los resultados permitirán el área de desarrollo que debe ser atacado por grupos de colaboradores. Esto permite tener una iniciativa colectiva o individual para la formación a ser programada.

### ***3.9.11.7.2. Planificación de la formación***

En base a la formación de los registros de Evaluación del Personal, se debe elaborar el Plan Anual de Capacitación.

La capacitación debe ser coordinada y acortada con los inmediatos superiores de área de la persona a ser capacitada.

El jefe de RRHH será el responsable de difundir a las personas involucradas el Plan Anual de Capacitación, su programación y logística.

Para solicitar un curso de formación, fuera de los establecidos dentro del Plan Anual de Capacitación, es necesario que el inmediato superior de área de la persona a ser capacitada remita un correo electrónico al Jefe de RRHH, con el Asunto “Solicitud de Capacitación”.

El jefe de RRHH deberá hacerlos aprobar a la Gerencia General con lo cual terminará el trámite.

### ***3.9.11.7.3. Seguimiento y Medición de la Satisfacción del Seguimiento de la Formación***

El jefe de RRHH, es responsable por el seguimiento del Plan Anual de Capacitación, en el Formato plan de formación y entrenamiento, se registra el cumplimiento y la satisfacción del mismo.

### ***3.9.11.8. Selección del personal***

#### ***3.9.11.8.1. Requisición del personal***

La solicitud de personal, a través del formato Requisición de Personal debe ser emitida por el Gerente o Jefe de área, debidamente aprobada por la Gerencia.

#### ***3.1.26.5.2. Selección de candidatos***

El jefe de RRHH es el responsable de ubicar y seleccionar los candidatos más capaces en base a los descriptivos Perfiles de Puestos Tipo, haciendo énfasis en las variables determinadas en la misma.

#### ***3.9.11.8.3 Entrevista***

Una vez realizada la selección de personal y de los candidatos se procede a realizar una entrevista con el jefe del área que requirió personal y finalmente con el Gerente General.

#### ***3.9.11.8.4. Selección final***

Una vez determinado el candidato ideal para el puesto de trabajo, es responsabilidad del jefe de RRHH comunicar y regularizar la documentación del nuevo trabajador.

#### ***3.9.11.8.5. Inducción de personal***

El personal nuevo, debe pasar un programa de inducción adecuado, debe conocer el negocio en rasgos generales, el Sistema de Gestión de Calidad y posteriormente debe ser formado al puesto al que va a desempeñar, siendo responsabilidad del jefe de RRHH y del Jefe de área solicitante esta tarea.

#### ***3.9.11.8.6. Documentos de admisión***

El candidato que quiere presentar su carpeta personal, presentara los siguientes documentos, y la carpeta permanecerá archivada en la empresa:

1. Hoja de vida actualizada con fotografía reciente y en el formato solicitado;
2. Certificado de estudios realizados



3. Certificados de cursos
4. Copia del Título de la profesión que tiene
5. Cedula de identidad, pasaporte o visa
6. Papeleta de votación
7. Récord policial
8. Referencias personales
9. Referencias laborales

### ***3.9.11.9 Informe de la aplicación de las normas ISO 9001:2008 para la florícola Agrinag S.A.***

La implementación de las normas ISO 9001:2008 en la florícola Agrinag S.A., permite mejorar la producción y comercialización de sus productos, a nivel nacional e internacional, otorgando adecuados procesos para cada área de trabajo de la empresa, además contribuyendo a la resolución de los problemas que se dan en la organización, de una manera más oportuna y organizada. Lo cual permite conocer los comentarios de los clientes para saber si es posible satisfacer sus expectativas, dentro del marco legal existente y la viabilidad de los recursos que se requiere para realizar.

Las normas ISO 9001:2008 nos ayuda a plantear las políticas de calidad, tomando en cuenta desde el más alto mando hasta el más bajo nivel del talento humano, de esta manera existe una mejora continua de esta forma permite dirigir esfuerzos, enfocados a obtener resultados planeados, ya que además de los resultados de calidad, también en sincronía se logrará los resultados planteados presupuestalmente, garantizando con esto la viabilidad de los recursos de la florícola. Asimismo nos ayuda a conocer las expectativas de los clientes internos y externos de Agrinag S.A. para contar con clientes más que satisfechos.

En consecuencia también ayuda a promover actividades de innovación y desarrollo de la técnica de comercialización de las flores, otro factor que permite mejorar el SGC es definir con actitud el tiempo de entrega de los productos,

coordinando la producción de acuerdo a la fecha de ingreso de los pedidos de los clientes y urgencia del mismo.

Igualmente la aplicación de la norma internacional ISO 9001:2008 nos ayuda a mejorar el sistema de procesos; de cada área de la florícola, área ejecutiva, se presta a nuevos planes de imagen de la empresa, planteamiento de estrategias, para mejorar la dirección de la misma, área de campo, mejora el proceso de cultivo de las flores aplicando nuevos métodos para obtener flores de calidad, post cosecha, ayudará a determinar el proceso de transporte y recepción, manteniendo un control adecuado para el empaque de los productos y de esta manera designar un producto de calidad para los clientes, en el área de adquisiciones, ayuda a determinar documentación de control de calidad para el proceso de compra de materia prima, insumos etc. Además estableciendo métodos adecuados para la selección de sus proveedores, área de comercialización, permitirá mantener la eficiencia y eficacia en los procesos de ventas nacionales e internacionales, mejorando así los procesos de cobro y facturación, manteniendo la calidad del servicio al cliente, para así satisfacer de una manera adecuada y exitosa las necesidades de los clientes de la empresa, área de recursos humanos, nos ayudará a la mejora continua del procesos de reclutamiento, admisión orientación y determinar planes de capacitación para el talento humano de la florícola, proceso contable financiero, con la norma ISO 9001:2008, ayudara a mantener un adecuado control de balances financieros de la florícola, manteniendo actualizado la utilidad de la empresa, y los procesos de tecnología, optará por mantener un control adecuado el departamento de sistemas de la florícola.

Podremos mencionar otros factores que ayuda la implementación de la norma ISO 9001:2008, los cuales son:

- Mantener la calidad del producto a través de la correcta supervisión de los procesos productos y del control de calidad mejorando cada vez los procesos.
- Lograr una perfecta coordinación entre las distintas áreas de la florícola mediante el mejoramiento continuo de los procesos para que la empresa Agrinag

se mantenga posicionada en el mercado.

- Ayudará a disminuir los errores de la producción y comercialización de las flores, para ofrecer un producto de mejor calidad cumpliendo los requerimientos establecidos por los clientes,
- Permitirá dar mayor conocimiento general de la política y principios establecidos por la empresa sobre la calidad del producto y servicio que brinda, Agrinag S.A.
- Aprovechar los recursos tecnológicos que posee la empresa, para ser más productiva y ofrecer un producto de calidad en el tiempo justo.
- Mejoramiento en capacitaciones al personal administrativo en sus áreas de trabajo y en atención al cliente en el área de ventas y recepción de trabajos.
- Mejora el nivel de rendimiento del personal a través de incentivos a los trabajadores de acuerdo a su rendimiento laboral.
- Mejorar la demanda de las flores en el mercado nacional e internacional.

### ***3.9.11.10. Conclusiones***

- La aplicación del sistema de gestión de calidad ISO 9001; 2008 permite que la florícola sea más eficiente y eficaz en sus procesos tanto operativos como administrativos manteniendo la mejora continua en todas las áreas de la empresa y poder tener un margen de utilidad adecuado.
- Para lograr cumplir los objetivos del trabajo de investigación se ha determinado implementar un manual de calidad basado en las Normas Internacionales ISO 9001:2008, generando así documentación, formatos de registros, procedimientos necesarios y establecidos para la Norma.
- A través del manual de gestión del talento humano, se podrá verificar las funciones, responsabilidad, habilidades que debe cumplir cada persona para cada puesto, lo cual se designará programas de capacitación.
- Para el mejoramiento continuo se ha determinado los procesos de cada área de trabajo, para contribuir con un control adecuado de los procesos ya sea de producción, comercialización, para ofrecer productos de calidad a los clientes.

### ***3.9.11.11. Recomendaciones***

- Se recomienda la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma Internacional ISO 9001:2008, ya que permite estar en mejora continua de la empresa satisfaciendo así los requerimientos de los clientes internos y externos de la misma.
- La alta dirección debe de estar comprometida con el desarrollo e implementación del sistema de calidad de la Norma ISO 9001:2008, buscando la participación de todo el personal de la florícola mediante el trabajo en equipo y el liderazgo participativo activo y motivador, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, buscando alcanzar mayor productividad, y calidad en sus actividades.
- Determinar el compromiso con el Talento humano que cumplan con las competencias establecidas, y al aprovechamiento de las habilidades, brindando así sus respectivos incentivos para el mejoramiento funcionamiento de la empresa.
- Mantener informado a toda la empresa los cambios que se han detallado en el sistema de calidad de la norma ISO 9001:2008, mencionando sus ventajas, y el funcionamiento del mismo para una mejor aplicación, con el propósito de mantener un control adecuado dentro y fuera de la empresa.

### **3.9.11.12. Bibliografía**

#### **Citada**

BRAVO, VALDIVIESO, Mercedes; Contabilidad General; Décima Edición, 2011; Editora Escolar impresores Quito- Ecuador, pág. 3-5.

DAFT, Richard L, Teoría y diseño organizacional, Décima Edición México- Cengage Learning, 2011, pág. 4-6.

MÉNDEZ, José Silvestre, La Economía en la Empresa en la sociedad del conocimiento, Cuarta Edición, México, Mc Graw- Hill, 2012, pág. 8-9.

ZAPATA, SANCHEZ, Pedro, Contabilidad General, Séptima Edición, Bogotá, Mc Graw - Hill Interamericana, 2001, pág. 5.

CAMISÒN, Cesar, CRUZ, Sonia, GONZALES, Tomás, Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, Séptima Edición, Madrid, Pearson Educación S.A., 2006, pág. 50-346.

CANELA. LOPÈZ, José, La Gestión por Calidad Total en la empresa moderna, Tercera Edición, México: Alfaomega, Empresa RA-MA, 2004, pág. 6.

GUTIÈRREZ. PULIDO, Humberto, Calidad Total y Productividad, Tercera Edición, México, Mc Graw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2010, pág. 60-70.

ALCALDE, SAN MIGUEL, Pablo, Calidad, Segunda Edición, Madrid, Ediciones Paraninfo S.A., 2007, pág. 72.

### **Consultada**

- ✓ BESTERFIELD, Dale H, Control de Calidad, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1995.
  
- ✓ CHANG, Richard y, Mejora Continua de Procesos, Editorial Granica TEC Consultores, Argentina, 1996.
  
- ✓ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, Norma ISO 9000-2008 Sistema de Gestión de Calidad- Fundamentos y Vocabulario Versión en Español Traducción Certificada INEN.
  
- ✓ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, Norma ISO 9001- 2008 Sistema de Gestión de Calidad- Requisitos; Versión en Español, Traducción Certificada INEN.
  
- ✓ GARCÍA, CAMPANA, María, Fernanda, 2007, Propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en Eléctricos Nacionales (ELENTRAC), según la norma ISO 9001-2000 (Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Empresarial), Escuela Politécnica Nacional, Escuela de Ciencias.

## VIRTUAL

- ✓ <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6623/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20bajo%20la%20Norma%20ISO%209001-2008.pdf>, (10-04-2014)
  
- ✓ <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2628/1/65T00082.pdf>, (15-04-2014)
  
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos59/calidad-software/calidad-software2.shtml>, (25-04-2014)
  
- ✓ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4300/1/UPS-GT000390.pdf>, (05-05-2014)
  
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos83/sistema-gestion-calidad-servicios-informatica/sistema-gestion-calidad-servicios-informatica2.shtml>, (18-05-2014)
  
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin.htm>, (20-05-2014)
  
- ✓ [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html), (30-05-2014)
  
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos38/iso-nueve-mil/iso-nueve-mil2.shtml>, (05-06-2014)
  
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>, (15-06-2014)



# ANEXOS

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

#### ENTREVISTA

##### **Objetivos:**

Recolectar información de la situación actual de la florícola mediante entrevistas a los involucrados para poder diseñar estrategias de mejora continua.

1. ¿Cómo evalúa la producción actual de la empresa?
2. ¿Cuáles son los procesos productivos?
3. ¿Cómo controla la calidad de los procesos productivos?
4. ¿Cómo ha detectado las falencias de los procesos productivos?
5. ¿Ha oído hablar sobre el Sistema de Gestión de Calidad?
6. ¿Usted como gerente está comprometido a aplicar un Sistema de Gestión de Calidad?
7. ¿Usted conoce de los beneficios que proporciona el diseñar un Sistema de Gestión de Calidad?
8. Usted como gerente estaría dispuesto a invertir para implementar un Sistema de Gestión de Calidad?

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA FLORÍCOLA AGRINAG.

##### **Objetivos:**

Recolectar información de la situación actual de la florícola mediante encuestas a los involucrados para poder diseñar estrategias de mejora continua.

##### **Recomendación:**

Lea detenidamente y conteste las siguientes preguntas.

Edad:

Sexo:

Tiempo de trabajo en la empresa:

##### **Cuestionario**

1.- ¿Cómo califica el ambiente labor de la empresa?

a) Excelente ( )

b) Bueno ( )

c) Regular ( )

2.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si ( ) No ( )

3.- ¿A través de que les realizan el control de entrada y salida a sus labores?

a) Tarjetas

b) Firman la asistencia

Otros.....

4.- ¿Recibe capacitaciones?

Si ( ) No ( )

PORQUE:.....

5.- ¿La empresa cumple todos los beneficios que dice la Ley?

Si ( ) No ( )

PORQUE:.....

6.- ¿Cómo es la relación que existe entre el empleador y el trabajador?

a) Buena

b) Mala

c) Regular

7.- ¿Recibe algún tipo de incentivo por su trabajo realizado?

Si ( ) No ( )

PORQUE:.....

8.- ¿Existen ascensos o concursos internos dentro de la empresa?

Si ( ) No ( )

PORQUE:.....

9.- ¿Recibe atención medica por parte de la empresa?

Si ( ) No ( )

PORQUE:.....

10.- ¿La empresa otorga poder de decisión en sus actividades?

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA FLORÍCOLA  
AGRINAG.

**Objetivos:**

Recolectar información de la situación actual de la florícola mediante encuestas a los involucrados para poder diseñar estrategias de mejora continua.

**Recomendación:**

Lea detenidamente y conteste las siguientes preguntas.

Edad:

Sexo:

Dirección:

**Cuestionario**

1.- ¿Cómo califica la atención que recibe por parte de la empresa?

- a) Buena
- b) Mala
- c) Regular

2.- ¿El producto de la empresa Agrinag es reconocida en el mercado?

Si ( )

No ( )

3.- ¿Usted como cliente como califica el producto?

- a) Bueno









