

TESIS: 657
C 13421
Fi: 602

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL
HOMBRE**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

TEMA:

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE
LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS
CORRALES BASTIDAS “EXROCOB” CIA. LTDA. UBICADA EN EL
SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA
OPERATIVIDAD”**

POSTULANTES:

**CAILLAGUA ROBAYO DORYS ALEIDA
YÁNEZ NARANJO ANA CECILIA**

DIRECTOR DE TESIS:

**Dr. FRANCISCO IZURIETA
LATACUNGA – ECUADOR**

2006

CERTIFICACIÓN DE AUTORIA

Las egresadas: CAILLAGUA ROBAYO DORYS ALEIDA, YÁNEZ NARANJO ANA CECILIA, nos responsabilizamos de todos los conceptos, criterios, opiniones, argumentos, conclusiones y recomendaciones que contiene el presente trabajo investigativo titulado "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS "EXROCOB CIA. LTDA." UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD"

DORYS CAILLAGUA ROBAYO

C.C. 050179477-0



CECILIA YÁNEZ NARANJO

C.C. 050241730-6



CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de la Tesis presentada por las estudiantes: CAILLAGUA ROBAYO DORYS ALEIDA y YÁNEZ NARANJO ANA CECILIA, para obtener el título en INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA, cuyo tema es: “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS “EXROCOB CIA. LTDA.” UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD”

Considero que dicha tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a su sustento público y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Latacunga, Septiembre 29 del 2006

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco Izurieta', with a large, sweeping flourish extending upwards and to the right.

Dr. Francisco Izurieta

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A DIOS, POR ILUMINAR, GUIAR Y BENDECIR CADA UNO DE NUESTROS PASOS; A NUESTRA PRESTIGIOSA UNIVERSIDAD QUE NOS PERMITIÓ DISFRUTAR EN SUS AULAS DE VARIAS EXPERIENCIAS, BUENAS Y MALAS PERO NECESARIAS PARA ENRIQUECER NUESTRA ALMA; Y, EN ESPECIAL UN INFINITO AGRADECIMIENTO A TODOS NUESTROS MAESTROS, QUIÉNES A MÁS DE COMPARTIR SU SABIDURÍA LLENÁNDONOS DE AMPLIOS CONOCIMIENTOS , NOS BRINDARON SU VALIOSO TIEMPO Y AMISTAD DURANTE TODO EL CICLO ACADÉMICO.

DORYS CAILLAGUA

CECILIA YANEZ

DEDICATORIA

ESTE TRABAJO, CONVERTIDO EN ESFUERZO VA DEDICADO A DIOS Y A MI ANGEL GUARDIAN, YA QUE GRACIAS A ELLOS ES POSIBLE QUE PUEDA DISFRUTAR DE MIS LOGROS, JUNTO CON MIS PADRES, FAMILIARES Y AMIGOS, QUIENES HACEN POSIBLE QUE PUEDA APROVECHAR LAS EXPERIENCIAS DE MIS INSTRUCTORES QUE COMPARTEN SIN EGOISMO SUS CONOCIMIENTOS. A ELLOS DEDICO ESTE TRIUNFO.

DORYS ALEIDA CAILLAGUA

A DIOS, MIS PADRES, ESPOSO Y HERMANOS QUIENES ME HAN BRINDADO DÍA A DÍA SU APOYO Y CONFIANZA INCONDICIONAL PERO SOBRETUDO POR IMPULSAR Y MOTIVARME A LLEGAR A LA CULMINACIÓN DE UNA ETAPA MAS EN MI VIDA PROFESIONAL.

ANA CECILIA YANEZ

INDICE DE CONTENIDO

PAGINA

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

1.1.	INTRODUCCIÓN	1
1.2	SISTEMA DE CALIDAD TOTAL	2
1.2.1.	Definición de Calidad	2
1.2.2.	Definición de Calidad Total	3
1.2.3.	Metodología para Implantar la Calidad	6
1.2.4.	Manual de Calidad	9
1.2.5.	Normas ISO 9000	11
1.2.5.1.	Beneficios de los Sistemas de Calidad Basados en ISO 9000	14
1.2.5.2.	Norma ISO 9001:2000	14
1.2.5.3.	Cláusulas de la Norma ISO 9001:2000	15
1.3.	AUDITORÍA DE LA CALIDAD	26
1.3.1.	Definición de Auditoría de la Calidad	26
1.3.2.	Importancia	27
1.3.3.	Funciones	28
1.3.4.	Procedimientos	29
1.3.4.1.	Principios	29
1.3.4.2.	Actividades	31
1.3.4.3.	Control	32
1.3.4.4.	Resultados	32
1.3.4.5.	Informes	33
1.3.4.6.	Beneficios	35

1.3.5.	Manual de Auditoria de calidad	35
--------	--------------------------------	----

CAPITULO II

TRABAJO DE CAMPO

2.1.	FLORICULTURA	38
2.1.2.	MERCADO ECUATORIANO DE FLORES	38
2.2.	SITUACIÓN ACTUAL DE EXROCOB CÍA LTDA.	46
2.2.1.	Antecedentes	46
2.2.2.	Filosofia Institucional	47
2.2.2.1.	Misión	47
2.2.2.2.	Visión	48
2.2.2.3.	Principios	48
2.2.3.	Estructura Organizacional	50
2.2.4.	Estructura del Recurso Humano	51
2.2.5.	Proceso de Producción de Flores	52
2.3.	TRABAJO DE CAMPO	59
2.3.1.	Diseño de Encuestas	59
2.3.1.1.	Para Directivos	59
2.3.1.2.	Para Personal de Producción	61
2.3.1.3.	Para Personal de Auditoría y Supervisión	63
2.3.2.	Resultados del Trabajo de Campo	65
2.3.2.1.	De Directivos	65
2.3.2.2.	Del Personal de Producción	73
2.3.2.3.	Del Personal de Auditoría y Supervisión	81
2.3.3.	Comprobación de la Hipótesis	88

2.4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
2.4.1.	Conclusiones	88
2.4.2.	Recomendaciones	90

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1	ELABORACION DE UN MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS “EXROCOB CÍA. LTDA” UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD	92
3.2.	INTRODUCCIÓN	92
3.3.	OBJETIVOS	94
3.3.1.	OBJETIVO GENERAL	94
3.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	94
3.4.	ALCANCE	95
3.5.	MARCO LEGAL	95
3.6.	NORMAS DE AUDITORIA	96
3.6.1.	Normas Generales	96
3.6.2.	Normas de Ejecución	100
3.6.3.	Norma para la Elaboración de Informes	105
3.7.	ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE LA CALIDAD	106
3.7.1.	Recolección de la Información	107
3.7.2.	Planificación y Preparación	144
3.7.3.	Reuniones de Auditoria	147

3.7.3.1.	Reunión de Apertura	147
3.7.3.2.	Reunión de Enlace	149
3.7.3.3.	Reunión de Retroalimentación	149
3.7.3.4.	Reunión de Cierre	150
3.7.4.	Auditoria	152
3.7.5.	Acción de Seguimiento	153
3.8.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA	155
3.8.1.	Estudio General	155
3.8.2.	Análisis	156
3.8.3.	Inspección	157
3.8.4.	Confirmación	157
3.8.5.	Investigación	158
3.8.6.	Declaración	158
3.8.7.	Certificación	159
3.8.8.	Observación	159
3.8.9.	Cálculo	159
3.9.	ÍNDICES, MARCAS Y LLAMADAS DE AUDITORIA	160
3.9.1.	Índices de Auditoria	160
3.9.2.	Marcas de Auditoría	161
3.10.	PAPELES DE TRABAJO PARA EXROCOB CIA LTDA.	163
3.10.1.	Lista de Verificación	164
3.10.2.	Cédulas de Auditoria	167

3.11.	CUESTIONARIO, MATRIZ DE CONTROL INTERNO Y PROGRAMA DE AUDITORÍA.	176
3.12.	REPORTE DE NO CONFORMIDADES.	191
3.13.	REPORTE FINAL	192
3.14.	RETROALIMENTACION DEL MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD	196
3.14.1.	Procedimiento de Retroalimentación	197
	BIBLIOGRAFIA	199
	ANEXOS	

ITEM	INDICE DE CUADROS	PAGINA
1	Normas Internacionales de Gestión de Calidad	13
2	Destino de Flores Exportadas	43
3	Área Administrativa	65
4	Área de Producción	73
5	Área de Contabilidad y Auditoria	81
6	Procedimientos de Producción	108
7	Lista de Verificación	165
8	Cedula Sumaria	168
9	Cedula Analítica	170
10	Cedula Sub Analítica	172
11	Cedula Evaluación del Ambiente Control Interno	174
12	CI ₀	177
13	ME ₀	178
14	CI ₁	179
15	ME ₁	180
16	PA ₁	181
17	CI ₂	182
18	ME ₂	183
19	PA ₂	184
20	CI ₃	185
21	ME ₃	186
22	PA ₃	187
23	CI ₄	188
24	ME ₄	189
25	PA ₄	190
26	Reporte de No Conformidades	191

ITEM	INDICE DE GRAFICOS	PAGINA
-------------	---------------------------	---------------

ÁREA ADMINISTRATIVA

1	Pregunta 1	65
2	Pregunta 2	66
3	Pregunta 3	67
4	Pregunta 4	68
5	Pregunta 5	68
6	Pregunta 6	69
7	Pregunta 7	70
8	Pregunta 8	71
9	Pregunta 9	71
10	Pregunta 10	72

ÁREA DE PRODUCCION

1	Pregunta 1	73
2	Pregunta 2	74
3	Pregunta 3	75
4	Pregunta 4	76
5	Pregunta 5	76
6	Pregunta 6	77
8	Pregunta 8	79
9	Pregunta 9	79
10	Pregunta 10	80

ÁREA CONTABILIDAD Y AUDITORIA

1	Pregunta 1	81
2	Pregunta 2	82
3	Pregunta 3	82
4	Pregunta 4	83
5	Pregunta 5	84

6	Pregunta 6	84
7	Pregunta 7	85
8	Pregunta 8	86
9	Pregunta 9	86
10	Pregunta 10	87

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS CALIDAD FLOR

1	Estándar de deshoje	135
2	Longitud del tallo	136
3	Longitud Máxima del Tallo	137
4	Diámetro Mínimo del Tallo	138
5	Puntos de corte	138
6	Tonalidad de la Flor	139
7	Calificación de la Flor	141

RESUMEN

El mundo globalizado en el que vivimos y nos desenvolvemos, no es novedad hablar de la calidad total. Esto implica de que no se busque la calidad después de haber producido sino antes y durante el proceso, teniendo siempre como fin la satisfacción del cliente, en constante investigación de sus necesidades, con el rompimiento de los paradigmas que aparecen sirven para el momento de acuerdo con el avance tecnológico y científico.

El Manual de la Auditoría de la Calidad Total es un documento que enuncia la política y determina un sistema de gestión de la calidad de la organización con normas de calidad ISO, con planificación, responsabilidad, autoridad y comunicación, con una dirección que revise el sistema periódicamente a través de la auditoría, para asegurarse de que se cumplan las decisiones, políticas, objetivos y orientación al cliente.

La administración y gestión de las empresas, han hecho que la dirección haya sentido la necesidad de encontrar un elemento objetivo, que les aporte información, análisis, evaluaciones y recomendaciones.

En la industria de las flores, el objetivo que persigue este estudio, es detectar pronto el problema, conocer la profundidad del mismo, descubrir su causa principal para proporcionar las evidencias necesarias basándose en hechos ya no en hipótesis.

El Manual de la Auditoría de la calidad es una guía escrita para lograr los objetivos institucionales, contiene las tareas a desarrollar en cada etapa del trabajo, incluye una metodología, la identificación, clasificación y cuantificación de los riesgos elaborada a partir de las exigencias que se establecen en las distintas resoluciones Control de la Calidad, así como guías estandarizadas para ayudar al auditor interno a lograr la máxima calidad en aspectos tales como: la confección de Papeles de Trabajo, expedientes de auditoría e informes, contiene un programa de seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría.

En la empresa EXROCOB CIA LTDA, exportadora de flores, con el Manual de Auditoría propuesto, deberá proceder con el debido cuidado y diligencia profesional al planear y ejecutar las auditorías, preparar los informes correspondientes y dar seguimiento a las recomendaciones formuladas, por las acciones que promueva como resultado de sus auditorías.

SUMMARY

The overall world in which we live and we unwrap ourselves, it is not novelty to speak of the total quality. This implies that the quality is not looked for after having taken place but before and during the process, always having as end the client's satisfaction, in constant investigation of its necessities, with the break of the paradigms that you/they appear is good for the agreement moment with the technological and scientific advance.

The Manual of the Audit of the Total Quality is a document that the politics enunciates and it determines a system of administration of the quality of the organization with norms of quality ISO, with planning, responsibility, authority and communication, with an address that revises the system periodically through the audit, to make sure that the decisions are completed, politicians, objectives and orientation to the client.

The administration and administration of the companies, they have made that the address has felt the necessity to find an objective element that contributes them information, analysis, evaluations and recommendations.

In the industry of the flowers, the objective that pursues this study, is to detect the problem soon, to know the depth of the same one, to discover its main cause to provide the necessary evidences being based on having no longer made in hypothesis.

The Manual of the Audit of the quality is a guide written to achieve the institutional objectives it contains the tasks to develop in each stage of the work, it includes a methodology, the identification, classification and quantification of the risks elaborated starting from the demands that settle down in the different resolutions Control of the Quality, as well as you guide standardized to help the internal auditor to achieve the maximum quality in such aspects as: the making of Papers of Work, audit files and reports, it contains a pursuit program to the recommendations of the audit reports.


In the company EXROCOB CIA LTDA, exporter of flowers, with the proposed Manual of Audit, it will proceed with the due care and diligence professional when drifting and to execute the audits, to prepare the corresponding reports and to give pursuit to the formulated recommendations, for the actions that it promotes as a result of their audits.

CERTIFICACIÓN DEL SUMMARY

Yo, Licenciada Patricia Mena con C.C. 050157429-7, certifico haber realizado la traducción en inglés del resumen del tema de Tesis “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS “EXROCOB CIA. LTDA.” UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD” presentada por las estudiantes: CAILLAGUA ROBAYO DORYS ALEIDA y YÁNEZ NARANJO ANA CECILIA, para obtener el título en INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las interesadas hacer uso del presente según como estimen conveniente.

En la ciudad de Latacunga, Septiembre 29 del 2006



Lcda.. Patricia Mena

C.C. 050157429-7

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está destinado a brindar la información necesaria con la propuesta de un Manual de Auditoría como una poderosa herramienta, que va en forma congruente con las necesidades de la empresa EXROCOB CIA. LTDA. así como de su capacidad instalada, a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño.

La selección de los componentes son de ayuda para su estructura, la base metodológica de la Auditoría, unidades de medida, elementos de diseño, aspectos de calidad y criterios de aplicación por sector específico.

El documento tiene su contenido y secuencia de sus partes, respetando el enfoque de la empresa Florícola EXROBOB CIA. LTDA.; incorporando una visión que lo complementa y fortalece su orientación a un mecanismo de cambio.

El desarrollo de todos los capítulos engloban un caso práctico con el propósito de destacar información relevante, a través de la Fundamentación Teórica con la definición de términos básicos para tener una visión más amplia y clara.

En el capítulo II, con el trabajo de campo con la recolección y procesamiento de la información y el capítulo III la propuesta misma del trabajo de investigación.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS “EXROCOB CIA. LTDA.” UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD”

CAPITULO I

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACION TEORICA

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una propuesta de Manual de Auditoria de la Calidad, diseñado considerando las Normas de Auditoria de Calidad, servirá para medir en los distintos niveles de la empresa Exportadores de Rosas Corrales Bastidas la eficiencia y eficacia operativa, considerando que esta será entre otras cosas una ayuda para dicha institución para identificar irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados, dentro de la organización que afecta el desarrollo de las operaciones. Este manual analiza aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles operativos, formas de operar y aprovechamiento de recursos. Se tomará en cuenta el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal mediante la utilización de las políticas y los procedimientos relativos establecidos.

Estamos prácticamente a principios del siglo XXI y los tiempos que corren son ciertamente cada vez más difíciles para toda organización, a medida que nos aproximamos al tercer milenio, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, donde la liberalización de las

economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno de inexorable convivencia para el sector empresarial.

En este contexto las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad. Hoy más que nunca parece existir un amplísimo consenso respecto de la urgente necesidad de que las empresas funcionen bien competitivamente.

1.2.SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

1.2.1. Definición de Calidad

Los diccionarios, nos brindan una primera base para la formación de este marco teórico. Una de las definiciones que encontramos en el Pequeño Larousse Ilustrado nos dice que Calidad es la cualidad de una cosa. Otra acepción recogida del diccionario es que calidad significa una manera de ser de una persona o cosa. En estas definiciones implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones.

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.¹

Otro concepto de calidad es cuando en una organización se determinan las actividades y los integrantes de la misma se encuentran haciendo lo que tienen que hacer, lo están haciendo bien, para brindarle una satisfacción total al cliente.²

1.2.2. Definición de Calidad Total

La Calidad es total porque comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La calidad se incorpora al sistema. No es ocurrencia tardía y los llamados niveles de calidad aceptables se vuelven cada día más inaceptables.

Complementando lo ya mencionado, debemos decir que la Calidad Total es reunir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, ahora y en el futuro, debemos partir por ser exactos con los requisitos o

¹ www.gerstiopolis.com/dirgp/adm/calidad. Calidad Total (TQM). Pág. 1. Resumen

² www.gerstiopolis.com/dirgp/adm/calidad. Gestión de Calidad. Pág. 1. Copia

especificaciones. Con esta concepción de Calidad Total se supera la imprecisión del pasado, no solo tiende a ser exacta sino además medible.

Otro cambio que se obtiene como resultado de esta concepción es la palabra Cliente. Los clientes ya no son sólo los usuarios últimos de los bienes y servicios que vendemos, ahora el término se amplía para incluir la idea de Cliente Interno, las personas de la organización a quienes pasamos nuestro trabajo. Con este concepto obviamente todo el mundo en la organización se convierte en cliente de alguien; es más adquiere un carácter dual de ser Cliente y Proveedor a la vez.

Tal vez para entender mejor el concepto de Calidad Total conviene comenzar diciendo que el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, área o puesto de trabajo o inclusive el individuo, es generar un producto o servicio que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, a quien denominamos, también llamado Usuario o Consumidor. Algunos prefieren llamar Cliente cuando se trata de un producto tangible como por ejemplo un automóvil y Usuario cuando se trata de un servicio, como por ejemplo la salud o el servicio de reparaciones. En nuestro caso denominaremos Cliente, sea que se trate de producto o servicio.

Conviene precisar que el término producto se refiere al resultado que se obtiene de un proceso o de una actividad. Por consiguiente, en términos generales, este resultado puede ser un producto tangible (por ejemplo,

materiales ensamblados o procesados), o intangible (por ejemplo, conocimientos o conceptos) o una combinación de estos; producto es el trabajo realizado por un puesto o estación de trabajo.

Sin embargo, para los fines de la Calidad Total se ha definido al término servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de conocer las necesidades del cliente

Desde el punto de vista de la Calidad Total los conceptos de producto y servicio no están separados, o bien el producto incluye al servicio, o ambos aspectos (producto y servicio) deben planificarse separada y simultáneamente para lograr satisfacer mejor las necesidades y expectativas del cliente.

De una manera sencilla podemos decir que en la expresión Calidad Total, el término Calidad significa que el Producto o Servicio debe estar al nivel de satisfacción del cliente; y el término Total que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización.

La Calidad Total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización. Uno de estos paradigmas fundamentales y que constituye su razón de ser es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo. La Calidad Total comienza

comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.³

1.2.3. Metodología para Implantar la Calidad

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que estén los involucrados. Si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

³ www.gerstiopolis.com/dirgp/adm/calidad. Calidad Total (TQM). Pág. 2. Resumen

- Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

- Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

- Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

- Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.

- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad, y así reducir los costos continuamente.

- Instituir la formación en el trabajo.

- Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.

- Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.

- Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.

- Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.

- Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.

- Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.

- Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.

- Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.⁴

1.2.4. Manual de Calidad

Se define a un manual de calidad como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas.

Es importante que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad.⁵

La Organización Internacional para la Estandarización (**ISO**) es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 130 países, uno por cada país. La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para

⁴ DEMING EDWARD. Metodología de la Calidad Total. Pág. 1. Copia.

⁵ www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. Manual de Calidad. Pág. 1. Resumen.

promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Muchas personas habrán advertido la falta de correspondencia entre el supuesto acrónimo en inglés de la Organización y la palabra "ISO". Así sería, pero ISO no es el acrónimo. En efecto, "ISO" es una palabra, que deriva del Griego "*isos*", que significa "igual", el cual es la raíz del prefijo "iso" el cual aparece en infinidad de términos. Desde "igual" a "estándar" es fácil seguir por esta línea de pensamiento que fue lo que condujo a elegir "ISO" como nombre de la Organización.

La Organización Internacional para la Estandarización estipula que sus estándares son producidos de acuerdo a los siguientes principios:

- **Consenso:** Es tener en cuenta los puntos de vista de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.

- **Aplicación Industrial Global:** Soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.

- **Voluntario:** La estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.⁶

1.2.5. Normas ISO 9000

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO 9004-1)⁷

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación. Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa. En estos tres

⁶ www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. ¿Qué es ISO?. Pág. 1. Resumen.

⁷ www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. La Norma ISO 9000. Pág. 1. Resumen.

últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 mide los ensayos finales de los productos y las inspecciones.⁸

Los objetivos que persiguen las ISO 9000 son:

- Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.
- Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.
- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.
- Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas.⁹

A continuación se presenta un listado de las Normas Internacionales sobre la Gestión de Calidad y el ámbito de acción de cada una de ellas.

⁸ www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. Gestión de Calidad. Pág. 2. Resumen.

⁹ www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. La Norma ISO 9000. Pág. 2. Resumen.

CUADRO # 1.- NORMAS INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE CALIDAD

ISO 8402:1986	Calidad - vocabulario. Edición trilingüe.
DIS 8402	Gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad - vocabulario (Revisión de ISO 8402:1986). Edición trilingüe.
ISO 9000:1987	Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Directrices para su selección y utilización.
DIS 9000-2	Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Guías generales para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.
ISO 9001:1987	Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño / desarrollo, la producción, la instalación, servicio post - venta.
ISO 9002: 1987	Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción y la instalación.
ISO 9003:1987	Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales.
ISO 9004: 1987	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Reglas generales.
ISO9004:2 :1991	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Reglas para los servicios.
DIS 9004-3	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Reglas para materiales procesados.
DIS 9004-4	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad. Reglas para la mejora de la calidad.
ISO10011-1:1990	Reglas generales para las auditorías de los sistemas de la calidad. Parte 1: Auditorías.
ISO10011-2:1991	Reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad. Parte 2: Criterios para la cualificación de los auditores.
ISO10011-3:1991	Reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad. Parte 3: Gestión de los programas de auditoría.

Fuente: www.gestiopolis.com

Elaborado por: Autoras de la Tesis

1.2.5.1. Beneficios de los Sistemas de Calidad Basados en ISO 9000

Los beneficios tangibles de tales sistemas de la calidad incluyen:

- Mejor diseño del producto.
- Mejor calidad del producto.
- Reducción de desechos, rectificaciones y quejas de los clientes.
- Eficaz utilización de mano de obra, máquinas y materiales con el resultado de una mayor productividad.
- Eliminación de cuellos de botella en la producción y creación de un clima de trabajo distendido, lo que conduce a unas buenas relaciones humanas.
- Creación de una conciencia respecto a la calidad y mayor satisfacción de los empleados en el trabajo, mejorando la cultura de la calidad de la empresa.
- Mejora de la confianza entre los clientes.
- Mejora de la imagen y credibilidad de la empresa en los mercados internacionales, lo cual es esencial para el éxito en la actividad exportadora.

1.2.5.2. Norma ISO 9001:2000

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.
- 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 reglamentarios aplicables.
- 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.

1.2.5.3. Cláusulas de la Norma ISO 9001:2000

A. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

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:

- Identificar los procesos
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- Determinar los criterios y 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.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados y la mejora continua de estos procesos.

Requisitos de la documentación

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

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad.
- Un manual de la calidad.
- Procedimientos documentados.
- Documentación de los procesos
- Los registros requeridos por esta Norma Internacional.

B. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

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 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 la calidad
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

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.

Política de la calidad

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

- 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
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad
- Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- Es revisada para su continua adecuación.

Planificación

Los objetivos deben ser medibles, establecerse en las funciones y niveles de todo el personal. Entre los objetivos deberán figurar las responsabilidades y acciones del personal sobre la satisfacción del cliente y la mejora continua, todo ello debe planificarse de forma que la alta dirección esté informada e implicada.

La Planificación deberá incluir todos los cambios y mejoras para asegurar que el sistema se mantiene íntegro. La alta dirección debe asegurarse de que se cuente con un sistema de comunicación e información dentro de la organización capaz de garantizar la eficiencia del sistema.

Responsabilidad, autoridad y comunicación

La responsabilidad y autoridad debe fijarse sin olvidar que directivos, mandos y trabajadores deben estar implicados. La alta dirección es la máxima responsable de ello, por lo tanto debe asignar un miembro de la dirección como responsable del sistema de gestión de la calidad, quien se asegurará que las decisiones de la alta dirección se lleven a la práctica con sistema y metodología.

Revisión por la dirección

La alta dirección revisará el sistema periódicamente para asegurarse de que se cumplen las decisiones políticas, objetivos y orientación al cliente.

La revisión debe ser metódica y documentarse con registros especificados

C. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Gestión de recursos

Para mantener el sistema y asegurar la satisfacción del cliente habrá que asignar los recursos necesarios.

Recursos humanos

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

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: edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

Ambiente de trabajo

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

D. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Planificación de la realización del producto o servicio

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto o servicio. 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 / servicio, la organización deberá determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

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

Compras

Las compras obedecerán a uno de los procesos básicos de la empresa.

Según el producto adquirido y su impacto final sobre un producto / servicio se establecerá controles y se documentarán. Los proveedores deberán ser evaluados y seleccionados. Para comprar un producto deben describirse los requisitos que se comunicarán al proveedor según las características e importancia del producto, la organización fijará o no los controles o verificaciones necesarias, documentándolas.

Producción y prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados teniendo en cuenta:

- Los criterios definidos 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

- Validación.

E. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Generalidades

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

- Demostrar la conformidad del producto / servicio,
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- 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.

Seguimiento y Medición

La información obtenida deberá ser seguida y medida, determinándose los métodos apropiados para ello. Para determinar la conformidad, implantación y mantenimiento del Sistema se realizará

periódicamente auditorias internas definidas en un proceso documentado.

Control de productos no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto / servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto / servicio no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente;
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Análisis de datos

El sistema tiene que ser eficaz, idóneo y funcional de acuerdo a lo previsto para facilitar la mejora, para ello se recavarán y analizarán datos de:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del producto / servicio.
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos / servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- Los proveedores.

Mejora

La política de calidad, los objetivos deben facilitar la mejora continua basándose en las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas, prevención y revisión por la dirección.

Para acciones correctivas y preventivas, se redactarán los procedimientos documentados donde se definirán los pasos a dar para asegurar el resultado de las acciones.¹⁰

¹⁰ www.chospab.es/calidad/Ucalidad/Documentos/NormaInternacionalISO9001.pdf. Resumen.

1.3. AUDITORÍA DE LA CALIDAD

1.3.1. Definición de Auditoría de la Calidad

En la actualidad el hablar de calidad encierra diferentes aspectos ya sea desde la vida misma (calidad de vida), procesos en el trabajo, normas de medición, disminución de desperdicios, aprovechamiento de todos los materiales, atención al cliente, servicio post-venta, disminución de costos, etc.

Referente a la Norma Internacional ISO manifiesta que la AUDITORIA DE LA CALIDAD, es: un examen metódico e independiente, que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo de forma efectiva.

De acuerdo a Norma la auditoria de calidad se convierte en un examen que permite comprobar si los resultados obtenidos referente a la calidad cumplen con las normas previamente establecidas por la empresa, razón por la cual la entidad objeto de la investigación debe ejecutar estos procesos para lograr la eficacia y así poder ingresar fácilmente al mercado internacional de flores.

La auditoria de calidad es un proceso sistemático de verificación de las actividades específicas llevadas a efecto y los criterios de auditoria, que deben ser comunicados al cliente, esto determina que la empresa EXROCOB Cía. Ltda. debe efectuar un proceso sistemático para verificar de que su producto cumpla con las especificaciones estipuladas en los mercados internacionales.

1.3.2. Importancia

La actividad de Auditoria de Calidad ha pasado a ocupar un papel importante en la empresa moderna, ya que las exigencias actuales, la evolución económica y social y la introducción de nuevos métodos de administración y gestión de las empresas, han hecho que la dirección haya sentido la necesidad de encontrar un elemento objetivo que les aporte información, análisis, evaluaciones y recomendaciones.

Las características de los mercados actuales se identifican en que los productos ofrecidos están garantizados por una buena calidad, en donde sus normativas nacionales e internacionales se cumplen. De ahí la importancia en que la gerencia moderna se identifique plenamente con el alcance, repercusiones que la auditoria de la calidad proporciona a fin de garantizar resultados beneficiosos para la organización. Alcanzar el éxito en cuanto a la calidad se refiere a una responsabilidad que se desarrolla todos los días, la excelencia solo se logra mediante el compromiso, que implica darle cada

vez más de lo mejor al cliente. De ahí, que no cabe la menor duda de que cuando hay una identificación plena de la auditoria de la calidad, la gerencia sabe que con ello se ha de establecer y mejorar sus políticas, objetivos, estándares y otros requisitos de calidad.

1.3.3. Funciones

Las auditorias de la calidad realizan las siguientes funciones:

- La adecuación del sistema de calidad de una organización a una norma de referencia específica o estándar.
- La conformidad de las actuaciones del personal de una organización con referencia a los requisitos de su programa de calidad según lo define en la documentación (manual de calidad, manual de procedimientos, especificaciones de compras, etc.)
- La eficacia de las distintas actividades que constituyen el sistema de la calidad de una organización, y de las medidas correctoras / preventivas adoptadas. Hay que tener en cuenta, no obstante, que la filosofía de los programas de aseguramiento de la calidad está basada en la prevención más que en la detección de problemas, y por ello debemos dar mayor importancia a:
 - Detectar pronto el problema
 - Conocer la profundidad del mismo
 - Descubrir la causa principal del problema

- Las auditorías de calidad proporcionan a la dirección de la empresa evidencias objetivas basadas en hechos lo cual va a permitir a la dirección tomar decisiones basándose en hechos y no hipótesis.

1.3.4. Procedimientos

Los procedimientos son descripciones, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones a realizar y técnicas a utilizar, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hacen. Los procedimientos deben ser accesibles y comprensibles para todos aquellos que los empleen. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

El auditor debe obtener evidencia en la auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: Inspección (documental y examen físico), observación, entrevista o interrogatorio, confirmación, cálculo, procedimientos analíticos y comparaciones. Además al desarrollar una auditoría de la calidad se requiere seguir las siguientes etapas:

1.3.4.1. Principios

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría los cuales deben enmarcarse

durante todo el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo de la auditoria.

Cuando se efectúen auditorias siguiendo los principios recomendados para su realización, se tendrá la garantía de que los auditores aplican procedimientos que permitan, en circunstancias dadas, alcanzar los objetivos de auditoria. Una auditoria de calidad es por definición independiente y sistemática y estas características están estrechamente relacionadas con los siguientes principios:

- PLANIFICACIÓN.- se deberá planificar el trabajo con el fin de identificar los objetivos de la auditoria a realizar y de determinar el método para alcanzarlos de forma económica, eficiente y eficaz.
- SUPERVISIÓN.- la supervisión es esencial para asegurarse el cumplimiento de los objetivos de auditoria y el mantenimiento de la calidad del trabajo.
- CONTROL INTERNO.- para determinar la naturaleza y la extensión de la auditoria a efectuar, se deberá estudiar y valorar el control interno existente.
- INDEPENDENCIA.- es la base para la imparcialidad y la objetividad de las conclusiones de la auditoria mediante hallazgos basados sólo en la evidencia.
- EVIDENCIA.- para fundamentar las opiniones y conclusiones, se deberá obtener evidencia suficiente, pertinente y válida, mediante la

realización y evaluación de las distintas pruebas de auditoría que se consideren necesarias. La evidencia en la auditoría de calidad es verificable; está basada en muestras de la información disponible, ya que una auditoría es llevada a cabo durante un período de tiempo y con recursos finitos.

- REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO LEGAL.- deberá revisarse el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
- IMPORTANCIA RELATIVA Y RIESGO EN LA AUDITORIA.- se deberá considerar la importancia relativa y el riesgo en la auditoría cuando planifica, selecciona la metodología, determina los sondeos a efectuar y los procedimientos a aplicar, especialmente cuando decide introducir una salvedad sobre un punto dado.

1.3.4.2. Actividades

Son las acciones de carácter económico, administrativo y de producciones ejecutadas en la empresa, normalmente involucradas en procesos decisorios dirigidos a alcanzar los objetivos de la organización. Su identificación sirve de base para el mejoramiento de la gestión y su evaluación permanentemente, con el objeto de mejorar la marcha de la organización.

1.3.4.3. Control

Conjunto de principios y normas que garantizan la adecuación entre datos, proceso e información, a fin de que los informes obtenidos reúnan las características demandadas por sus usuarios. Permite verificar y evaluar las actividades relacionadas con la calidad en el seno de una organización.

1.3.4.4. Resultados

Los resultados de auditoría son aquellos que proveen la base para el reporte de la auditoría. Estos resultados deben ser revisados con la gerencia del auditado con el fin de obtener el reconocimiento de la base de todos los resultados de no conformidad. Los resultados esperados en una auditoría reflejan la realización misma de un Plan de Acción que contenga:

- Descripción clara de la acción.
- El objetivo y el propósito de la acción
- La persona o departamento responsable de la ejecución de la acción
- El presupuesto para la acción
- Las necesidades de capacitación y/o entrenamiento
- Plazo para completar la acción.

Los resultados de las auditorias deben registrarse y transmitirse al personal responsable del área auditada. El personal directivo responsable de esa área deberá implantar oportunamente las acciones correctivas relacionadas con las deficiencias puestas en manifiesto durante la auditoria.

Finalmente las empresas deben establecer un sistema de revisión y evaluación del plan de acción la empresa debe conocer si va a cumplir con los plazos y que se ha logrado hasta la fecha se debe establecer un sistema para la revisión periódica del plan de acción y para informar los resultados a la administración.

1.3.4.5. Informes

Los informes de auditoria son llamados también estudios especiales de auditoria que contemplan sólo aspectos significativos y en su redacción se utilizará un lenguaje sencillo y claro. El informe es la última fase del proceso de la auditoria para lo cual, habrá que acumular suficientes evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. Por tal motivo, existen etapas adecuadas que exigen su realización como son:

- RECOLECCIÓN DE EVIDENCIAS.- Obtención de información a través de la realización de entrevistas, el examen de documentación, la observación de las actividades e instalaciones de las áreas a auditar.
- CONTRASTE DE LA INFORMACIÓN.- Mediante fuentes objetivas como la observación física, las mediciones y los registros.
- REGISTRO DE LOS INDICIOS DE NO CONFORMIDADES.- Es necesario “Documentar” y hacerlo de manera clara y precisa.
- BASAR LAS NO CONFORMIDADES DETECTADAS EN EVIDENCIAS OBJETIVAS.- Desde luego el auditor debe reunirse con todas aquellas personas involucradas, a fin de oír opiniones y como los expertos indican, formular recomendaciones para la mejora, proponer acciones correctivas o preventivas.

En el informe final se consignará si el examen se originó en el plan de trabajo o si obedeció a una solicitud expresa; se señalará el período que cubre el examen; se indicará si se han cumplido las normas de auditoría generalmente aceptadas aplicables, las normas técnicas de auditoría dictadas por la Contraloría y, asimismo, cualquier otra información que se considere importante.

Por último, el informe final deberá ser enviado oportunamente a la entidad a los gerentes involucrados en los procesos de transformación en pro de optimizar la calidad y productividad, además incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes y hará

referencia asimismo, a las recomendaciones que por medio de memorandos o informes parciales, hayan sido girados durante la auditoria o estudio especial de auditoria y a la aceptación que se le hayan dado a esas recomendaciones.

1.3.4.6. Beneficios

- Aumenta la capacidad competitiva de la empresa Floricultora.
- Minimiza el desperdicio de la producción.
- Incrementa el valor agregado de la flor en comparación con los competidores de las flores.
- Garantiza a los clientes la operatividad bajo estándares de calidad requeridos a nivel internacional que cumplan las expectativas de los mismos.

1.3.5. Manual de Auditoria de calidad

El Manual de Calidad constituye una guía o herramienta escrita que orientará y organizará el trabajo del auditor de calidad en aras de que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Contiene las tareas a desarrollar en cada etapa del trabajo, incluye una metodología para la identificación, clasificación y cuantificación de los riesgos elaborada a partir de las exigencias que se establecen en las

distintas resoluciones Control de la Calidad, así como guías estandarizadas para ayudar al auditor interno a lograr la máxima calidad en aspectos tales como: la confección de Papeles de Trabajo, expedientes de auditoria e informes, contiene un programa de seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoria.

Este Manual en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, contribuye cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización. Toda empresa de producción debe contar con un documento escrito "Manual de Auditoria de Calidad de la producción de la Empresa" en el que especificará entre otras cosas lo siguiente:

- **INTRODUCCIÓN:** Mensaje del gerente de la empresa introduciendo algunos aspectos fundamentales de la Auditoria de Calidad y beneficios del mismo. Propósito del Manual: Servir de guía al personal directivo, técnico y de operaciones.
- **ORGANIZACIÓN:** Requisitos mínimos del personal encargado de Control de calidad. Situación del departamento de control de calidad en el Organigrama de la Empresa. Funciones del departamento.
- **FILOSOFÍA DEL CONTROL DE CALIDAD:** Conceptos de Auditoria de Calidad, Control de calidad, Ingeniería de calidad,

ensayos y afines. Beneficios que se obtiene implementando sistemas de calidad.

- **PUNTOS DE CONTROL:** Por medio de un diagrama de flujo del proceso, identificación de los puntos de control donde sea susceptible de variaciones, tomando en cuenta: materias primas, proceso, ensayos del producto terminado.

Descripción detallada del procedimiento a seguir en cada punto, identificando: Proceso o ensayo, Objeto del control, Valor nominal, máximo y/o mínimo permisible, Especificación de: empresa, cliente o acorde a Norma, Instrumento de medición o equipo, Frecuencia de auditoria de calidad. Formato de registro, ¿Dónde se realiza?, ¿A quién enviar la información, con que frecuencia; cuando el producto es desechado, quién es el encargado de tomar la decisión?, Describir los defectos corrientes y forma de solucionarlos.

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El Manual, conteniendo los procesos de operación y ensayo, será revisado por lo menos una vez al año, para introducir cambios donde hayan ocurrido inconsistencias.

El Manual deberá contar con las firmas del Gerente General, Director Técnico o Jefe de Planta y el encargado de la Auditoria de la Calidad.

CAPITULO II

CAPITULO II

2. TRABAJO DE CAMPO

2.1. FLORICULTURA

En otros tiempos menos competitivos el mercado florícola no entraba en modelos de moda de cambio frecuente, el consumidor final compraba lo que había. Hoy en día, el cliente "es mas exigente" en cuanto tiene que ver con la gama de colores, conoce del proceso de fabricación y de métodos de duración o vida en florero, demanda unas características específicas y adecuadas al ego. Lo que siempre han reclamado es calidad en el producto, es la clave para mantener una buena relación, esto ha hecho que las empresas mejoren el servicio que ofrecen.

2.1.1. MERCADO ECUATORIANO DE FLORES

El sector agrícola es fundamental en nuestro país, acoge aproximadamente a casi la mitad de la población económicamente activa. La diversidad de climas y suelos brida óptimas condiciones para que prosperen toda clase de cultivos, desde los tropicales hasta los de clima frío. La actividad agrícola más extendida es el cultivo de plantas cuyas flores se venden cortadas. Se trata de cultivos en pleno campo o en invernadero caliente. Nació como consecuencia de la costumbre de adornar

los interiores con hojas vivas, surge en el seno de la floricultura; una industria especializada en la producción de las plantas de follaje ornamental en tiestos.

La producción de flores para exportación en el Ecuador es de reciente creación, a pesar de eso ha tenido mucha aceptación principalmente en Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Alemania, Holanda, Europa, Chile y nuevos mercados como lo es el Japón. Esto se debe tanto a las condiciones climatológicas que tenemos en nuestro país como a la calidad de la flor ecuatoriana. Razón por la cual, el crecimiento del sector florícola en nuestro país se ha podido notar claramente en los últimos 20 años. En los últimos 5 años hubo una explosión en el crecimiento de las exportaciones especialmente rosas, claveles estándar y gladiolos.

Según el criterio de algunos economistas, existen riesgos principalmente de que llegue a saturarse el mercado, dado el vigoroso crecimiento de las exportaciones. Pero lastimosamente las ventas generales de este bien han ido decayendo desde el primer mes del año de 1997. Esta recaudación se debe principalmente a las siguientes razones:

- El descenso de la producción de las exportaciones y los precios;
- El fenómeno de El Niño que bajó la producción en un estimado del 20%;
- La caída de la demanda de Brasil y Rusia tras la crisis económica que sufrió y la caída de los precios;

- Los elevados fletes con relación a los países competidores como es el caso de Colombia;
- Los repetidos cierres del aeropuerto de Quito debido a las emisiones de ceniza del Guagua Pichincha;
- La falta de dinamismo de la Aviación Civil, que facilite el ingreso de líneas de carga.

Los problemas de producción y comercialización de venta ocurridos en 1998 probablemente conducirán a una estabilización de la oferta, caracterizado por el crecimiento de nuevas áreas que tenderá a ser más limitado que el año pasado. Pero durante 1998 se registró un crecimiento del área cultivada bajo invernaderos, destacándose el crecimiento en Cotopaxi, región de Quito, Pedro Moncayo, Azuay, Imbabura, Mejía.

Las exportaciones del 2004 en peso o en número de cajas han crecido en 20.4% frente al año anterior, aunque se observa un decrecimiento de los precios de 5% de acuerdo con las cifras del Banco Central. El precio medio que registró el 2004 fue de \$0.20 a \$0.22. No obstante los precios en el 2005 se mantienen en niveles dos céntimos por debajo de lo que se pagó el año pasado. Aproximadamente cada año se producen unos dos millones de variedades nuevas y de éstas solo de tres a cinco logran tener éxito comercial pero hay que tomar en cuenta que hoy en día sacar una variedad nueva es un proceso costoso que puede durar años. La mayoría de

empresas floricultoras en nuestro país han formado parte de la Asociación de Exportadores de Flores en el Ecuador (EXPOFLORES).

Las flores son el principal producto primario que el Ecuador mantiene como producto no tradicional de exportación. Las flores se cultivan sobre todo en Pichincha: Tabacundo, Otón, Ascázubi, Yaruquí, Puembo, Amaguaña y Chávezpamba; con una superficie aproximada de 1.500 hectáreas; también en las provincias de Cotopaxi, Imbabura, Tungurahua entre otras.

Se exportan varios tipos de flores como rosas, gypsophilas, claveles, astromelias, crisantemos, entre otras. Las de mayor aceptación internacional son las rosas, consideradas como las de mejor calidad del mundo. La productividad de este cultivo es alta, se pueden obtener aproximadamente un millón de botones por año y por hectárea, de las cuales el 80% se destinan a la exportación. Se cultivan en una superficie de 3.200 hectáreas aproximadamente.

La producción florícola es uno de los pocos sectores del aparato productivo nacional que ha venido manteniendo un dinamismo constante y creciente desde la década anterior. Ni la crisis bancaria, ni la dolarización ni los atentados terroristas ocurridos al principal mercado exportador, pudieron quitarle dinamismo a este sector caracterizado por altos niveles tecnológicos y de eficiencia.

Entre 1995 y 2005 el extraordinario desarrollo de la floricultura ecuatoriana ha ido en crecimiento, puesto que el PIB florícola pasó de \$13,598 millones a \$ 223,747 millones en términos constantes (dólares del año 2000). Esto significó un gran crecimiento anual. De este ingreso total, el 71 % de las ventas fueron a EE.UU., principal destino de las flores de exportación ecuatorianas, mientras que otro 20 % correspondió a: Holanda 8 %, Rusia 6 %, Canadá 3 %, Alemania 2 %.; y, un 10 % a correspondió a otros sectores. Demostrándose con esto la gran dependencia que existe hacia el mercado norteamericano, lo que a la vez resulta un gran debilidad sino se busca otros mercados a donde exportar.

El éxito alcanzado por la producción florícola ecuatoriana en el mercado internacional, basado en un producto de alta calidad que ha sido motivo de premios y reconocimientos en las principales ferias expositores de este tipo de productos, se ha reflejado también en el crecimiento de las empresas participantes en el sector. Un elevado número de empresas del gremio se encuentra vinculado a la Asociación de Productores y Exportadores de Flores, creada en 1988. A la fecha se cuenta con 365 empresas que son socias. Pero la tendencia productiva en la realidad, se ha visto reducida, así mientras en el año 2003 existían alrededor de tres mil hectáreas de cultivo de flores, con un rendimiento de 28 TM/Ha; en el año 2005 se llega a 3.455 Has., cultivadas con un rendimiento de 22 TM/Ha. Es decir, mientras la superficie cultivada de flores se ha incrementado

durante estos tres años en 16 %, el rendimiento de dichas plantaciones se ha reducido en promedio un 20 %.

En el mercado internacional de exportaciones la presencia de la flor ecuatoriana ha ido creciendo. Es así en cuanto al tipo de flor que más participación, en cuanto a TM en volumen de ventas ha tenido son: las rosas con un 77,67 %, la gypsophila con el 8,19 %, el clavel con el 0,5 %, seguido por el crisantemo con un 0,25 % y, otras variedades que son demandadas en un 13,39 %. Las ventas en volumen (TM), de rosas vendidas o exportadas a los diferentes países en el período comprendido entre Enero – Diciembre del 2005 es el siguiente:

CUADRO # 2.- DESTINO DE FLORES EXPORTADAS

PAÍS	T.M.	%
EUA	50030.4	66.87
ALEMANIA	1645.47	2.2
HOLANDA	7217.27	9.65
ITALIA	1107.97	1.48
RUSIA	6196	8.28
OTROS	8619.51	11.52
TOTAL	74816.62	100

FUENTE: EXPOFLORES

ELABORADO POR: AUTORAS DE LA TESIS

El mercado interno consume la flor restante, la que no se exporta y lo que se considera rechazo. En donde las preferencias de mercado están definidas según épocas de celebración como el día del amor, el día de la madre , y las festividades de tipo religioso como: finados, cuarenta horas, carnaval, misas navideñas que son en especial de ascendencia religiosa debido a que nuestras raíces ancestrales son eminentemente religiosas.

El mercado local lo constituye tanto la producción como un consumo interno menor, resaltando preferencias de flores de igual gusto y características al del mercado externo; y ello conlleva también la creación de puestos de trabajo y por ende una forma más de fuente de trabajo.

En la provincia de Cotopaxi la floricultura se ha desarrollado muy crecientemente desde hace una década atrás, es así que muchas plantaciones se hallan ubicadas en los sectores de Pujilí, Aláquez, Toacaso, Saquisilí, Lasso, Sigchos y Salcedo, incluso algunas se hallan establecidas entre Latacunga y Salcedo. Las florícolas de Cotopaxi representan una participación del 15.94% del total de exportaciones de flores en el Ecuador. Dentro de la provincia de Cotopaxi las empresas florícolas llegan a 25, y las que presentan mayor participación dentro del mercado externo son Continex con una 20%, Ecuatoroses con el 12%, Florlasso con un 6% del mercado.

Las estrategias eficaces se construyen sobre una comprensión profunda del entorno del mercado en el que opera el negocio y de las características específicas del mercado. El macroentorno incluye tendencias políticas y tendencias económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y demográficas.

A continuación describiremos muy puntualmente y a modo de resumen las ventajas que tiene la empresa ante otros competidores:

- Producto es manejado con tecnología.
- Experiencia en el manejo del producto.
- Producto que respeta el medio ambiente.
- Buena imagen en el mercado (EXROCOB).
- Precio de mercado.
- Ubicación de la planta accesible (200 m de la panamericana).
- Técnicas ecológicas.
- Alta tecnología en invernaderos (sistema de calefacción).
- Amplia gama de variedades.
- Alianzas entre productores para intercambio de conocimientos.
- Buenos argumentos de venta.
- Nuevas ideas de presentación del producto.
- Alianzas entre empresas para intercambio de conocimientos.
- Apertura de los socios a buscar nuevas tecnificaciones
- Apertura gubernamental para ayuda al sector.
- Proveemos productos de calidad constante durante todo el año.

- Establecemos una relación de confianza mutua.
- Incursionamos en un sistema de venta por Internet.
- Damos seguridad en la cantidad y calidad de la flor al llegar a su destino.
- Promocionar nuestros productos en otros países.
- Trabajo con órdenes fijas para todo el año.

2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE EXROCOB CÍA LTDA.

2.2.1. Antecedentes

La idea de formar una empresa dedicada a la exportación de flores aparece a través de una reunión familiar que tuvieron los hermanos Corrales Bastidas conjuntamente con su madre la Sra. María Bastidas, en el mes de junio de 1.996. Posteriormente se constituye la empresa, con la razón social Exportadora de Rosas Corrales Bastidas "EXROCOB" Cía. Ltda., mediante escritura pública emitida el 24 de octubre de 1996, y con resolución No. 3068 del 12 de noviembre del mismo año, por parte de la Superintendencia de Compañías.

Así nace ésta empresa, con la que se crean nuevas fuentes de trabajo y con la finalidad de ayudar al desarrollo de la Provincia y el País, dicha entidad tendrá como objetivo principal el cultivo y comercialización de flores ornamentales de excelente calidad.

El destino de su producción en sus inicios estuvo destinado a los mercados de Alemania, Francia, Holanda y Estados Unidos; mismos que se han ido ampliando a nuevos mercados como son el Canadiense, Japonés, Asiático, Árabe, Europeo Oriental y Sudamericano, debido a que la marca se ha posicionado en éstos, cumpliendo con el lema de la empresa que es “rosas de larga duración”.

La empresa Exportadora de Rosa Corrales Batidas “EXROCOB” Cía. Ltda.; se encuentra ubicada en la población de Lasso a un kilómetro al sur de la misma, junto a la vía panamericana; en el cantón Latacunga perteneciente a la Provincia de Cotopaxi, República del Ecuador, Sur América; a una altura de 2400 metros sobre el nivel del mar, dando como resultado flores de larga duración con características de alta calidad, como tallos gruesos, grandes botones y un color propio y definido.

2.2.2. Filosofía Institucional

2.2.2.1. Misión

EXROCOB Cía. Ltda., es una compañía ecuatoriana en crecimiento constante, dedicada al cultivo y exportación de flores cortadas, con su principal producto la rosa de alta calidad y larga durabilidad, incursionando en los mercados exigentes de Estados Unidos y Europa Occidental como una marca líder y de prestigio, para lo cual emplea

insumos orgánicos y las mejores técnicas que maximicen la rentabilidad y minimicen el impacto ambiental, dando un trato preferencial a cada uno de los clientes con precios competitivos.

Es una empresa que genera fuentes de trabajo con salarios dignos y beneficios sociales; siempre enmarcados dentro de la ley, la justicia, equidad y el respeto.

2.2.2.2. Visión

Ser una institución que responda competitivamente a las altas exigencias del mercado de flores, fortaleciendo su posición de entidad florícola líder en su provincia y con proyección internacional. Por los productos, resultados y calidad se verá como la mejor florícola del país.

2.2.2.3. Principios

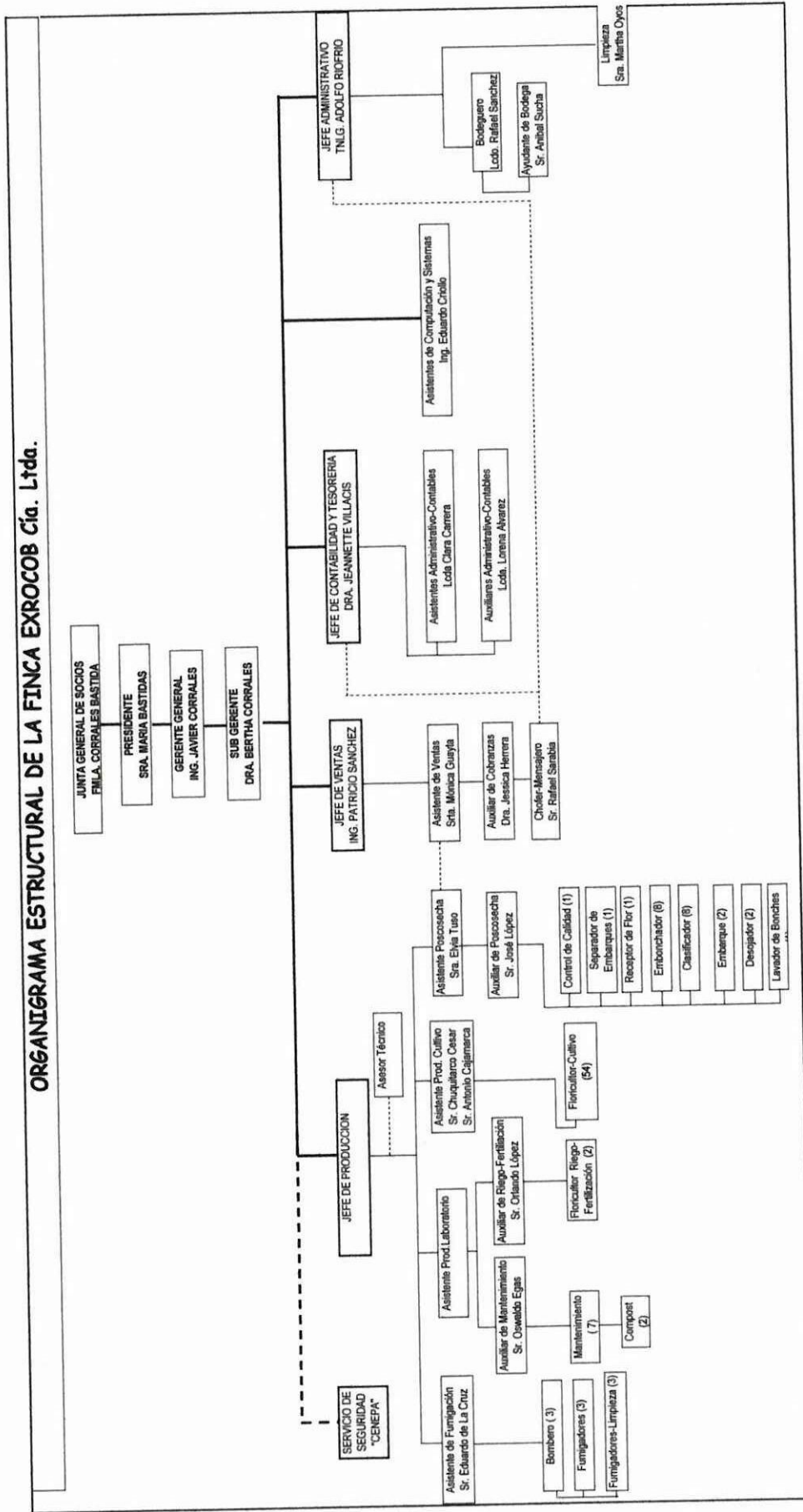
La empresa Exportadora de Rosas Corrales Bastidas “EXROCOB” Cía. Ltda., cuenta con las siguientes características:

- Establece una confianza mutua entre el productor y los clientes, lo que significa una relación mancomunada entre la oferta y la demanda, llegando a que en la mayoría de los casos el cliente tenga un trato

preferencial en los precios, forma de pago, en los pedidos y en los volúmenes de compra.

- Emplea insumos orgánicos mediante tecnologías de punta en el cultivo de flores naturales, minimizando el impacto ambiental y maximizando la rentabilidad y la exportación de flores de alta calidad y larga durabilidad, lo que ha permitido incursionar en los mercados de América y Europa, como una marca líder y de prestigio.
- Se considera a los trabajadores y empleados como un factor preponderante para el desarrollo empresarial, por lo cual reciben salarios dignos, que les permite vivir de una manera aceptable.

2.2.3. Estructura Organizacional



2.2.4. Estructura del Recurso Humano

Actualmente la empresa objeto de investigación maneja dos tipos de recursos humanos que son los siguientes:

a. Personal Administrativo: Comprende el recurso humano distribuido de la siguiente manera:

- **Gerencia:** Gerente General.
- **Sistemas:** Analista de sistemas.
- **Ventas:** Jefe de ventas, chofer y auxiliar de chofer.
- **Contabilidad:** Jefe de contabilidad y tesorería, Secretaria (cobranzas) y auxiliar contable (pago).
- **Recursos Humanos:** Asistente de recursos humanos, limpieza.

b. Personal de Producción: Estructurado de la siguiente forma:

- **Compras:** Jefe de compras y bodeguero.
- **Poscosecha:** Supervisor de poscosecha:
 - Recepción: recepcionista de flores, lavador de mallas, recepcionista prefrío.
 - Embonchado: embonchador.
 - Clasificación: Clasificador
 - Control: inspector de bonches y anotador de bonches.

- **Cultivo:** Supervisor de cultivo: cosechador, desyemador y cochero.
- **Apoyo técnico:** Supervisor de apoyo técnico, supervisor de riego y auxiliar de riego.
- **Fumigación:** Supervisor de fumigación: fumigador y bombero.

2.2.5. Proceso de Producción de Flores

EXROCOB utiliza la siguiente estructura de producción de rosas:

FASE 1: Mantenimiento

El mantenimiento tiene que ver con algunas labores diarias que mencionaremos a continuación:

- Desyeme, importante tarea pues esta dará la calidad de un tallo completamente recto, consiste en desmembrar los nacimientos de flor que nacen ente el tallo y las hojas.
- Limpieza, consiste en mantener el terreno libre de hojas que se caen debido a la vejes de las mismas, así como la limpieza de cualquier planta ajena al cultivo dentro y fuera del invernadero.
- Mantenimiento del plástico, este es el de mayor costo ya que puede considerar el cambio total del plástico de cubierta. Como medidas de

prevención para el buen desempeño del plástico es identificar ralladuras o pequeños cortes que son parchados con cinta adhesiva.

- Para la obtención de productos de alta calidad la limpieza en el cultivo es importante, existe un sistema de riego por goteo el cual toma el agua de dos reservorios de 7200 metros cúbicos, uno de ellos toma el agua de un canal de riego mientras que el otro es agua lluvia.
- La fumigación es diaria, dependiendo del tipo de enfermedad o necesidad de nutrientes de la planta, por lo general esto se hace por las mañanas hasta que el invernadero alcance una temperatura de 24 grados.
- Existe una área de descomposición orgánica al aire libre, 1000 metros cuadrados, esto con las hojas, tallos, y más partes de la planta misma, tierra negra, cascarilla de arroz, cascarilla de café, gallinaza, lechuguinos, sulfato de calcio hidratado. Tiempo de descomposición 45 días utilizando un compuesto de bacterias denominado Consume FWD.
- Los demás desperdicios no son reciclados ni separados por grado de descomposición y se los recolecta en tarros de plástico para luego ser llevados al botadero de basura municipal, ubicado en el sector del Chasqui.

FASE 2: Corte

El punto de corte es un factor primordial en la cosecha, de este dependerá la venta de la producción. Las flores muy abiertas o pasadas durarán menos tiempo y el riesgo acelerado de marchites de manchas en las hojas. Generalmente las flores enviadas a Europa demandan un punto de corte más cerrados que aquellas que se van a los Estados Unidos. Sin embargo en cualquier momento pueden presentarse cambios al respecto.

Dependiendo del tamaño de la flor, se reconocen varios tipos:

<i>PREMIUM</i>	:	flor de 20 a 25 cm
<i>LARGE</i>	:	flor de 17 a 20 cm
<i>MEDIUM</i>	:	flor de 15 a 17 cm

Generalmente el corte de las flores se lleva a cabo todos los días y en todos los invernaderos, las flores se cortan cuando los sépalos del cáliz son reflejos y los pétalos aún no se han desplegado, esto determina un importante punto de identificación de la calidad, sin embargo, el corte de las flores dependerá también del destino final por ejemplo se cortaran cuando están más abiertas y su destino final será Rusia. Los tallos cortados se van colocando en mallas las mismas que contendrán un máximo de 30 tallos, los tallos cortados y puestos en la malla son hidratados con solución nutritiva, sacándolos del invernadero tan pronto como sea posible para evitar la marchites por transpiración de las hojas.

Las herramientas para el corte son:

TIJERAS. – Se utilizan principalmente para las flores muy pequeñas, son también para remover las hojas de los tallos

CUCHILLOS CURVOS.- Son empleados para el corte de flores medianas y grandes

FASE 3: Transporte

La flor una vez cortada tiene que ser transportada hasta el cuarto de prehidratación, se ha implementado el sistema de transportación por rieles con medios adecuados a fin de que no se dañe y no se estropeen debido a que son muy delicadas. Los medios de transporte más utilizados son:

- Las canastas, cajas o trineos es de tamaño grande aproximadamente de dos metros éstas son de estructura de hierro, con una pintura anticorrosivo a fin de que no se oxiden o se estropeen las flores
- El cable vía, es el sistema más económico, para mover la carga; dentro de sus características : bajo costo, menor daño a la flor no requiere caminos especiales ya que se puede instalar dentro de los invernaderos o fuera de ellos.

Este proceso se lo realiza desde los invernaderos hasta el cuarto de prehidratación a través de gavetas que son transportadas por un cable

grueso que esta alrededor de todo el sector de la cosecha y una polea, hasta llegar a dicho sector.

FASE 4: Prehidratación

Las flores cortadas son introducidas en el cuarto de prehidratación, aquí la temperatura es de 10 grados centígrados, es aquí donde la flor tiene un cambio de temperatura y la flor empieza el proceso de adaptación y conservación, los cambios de temperatura harán que la flor tenga una calidad de vida en florero menor.

FASE 5: Clasificación Nacional e Internacional

Proceso que consiste en clasificar la flor con los criterios de:

- Tamaño: la flor es clasificada de acuerdo el tamaño o longitud del tallo.
- Calidad: se consideran parámetros como rectitud del tallo, grosor del tallo, color de la flor, punto de corte o apertura, identificación de alguna enfermedad, virus y presencia de ácaros.

FASE 6: Embonchado

La flor clasificada pasa luego al proceso de embonchado, que consiste en un empaque ordenado y con un determinado número de tallos en cartón o lámina plástica, el embonchado da la presentación del producto y tiene

que var de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente o país de destino.

El embonchador identifica cada ramo con una etiqueta del nombre de la variedad, el tamaño o longitud del tallo y una etiqueta de identificación de la fecha de elaboración.

FASE 7: Inspección

Consiste en un control de calidad del bonche elaborado, en que se tomarán en cuenta parámetros como: uniformidad de color de las flores, uniformidad del punto de corte, orden y limpieza del ramo.

FASE 8: Separación – Embarque

El bonche elaborado es almacenado a una temperatura de 4 grados centígrados, es aquí donde permanecerá por un máximo de 4 días para ser escogido y separado para el empaque final.

FASE 9: Empaque

Una vez identificado el bonche y con un destino ya previsto, este es empacado en cajas con un orden y aseguramiento del mismo para su transporte hasta su destino final.

FASE 10: Sistemas de Control

El sistema de control comprende los métodos y los procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para garantizar razonablemente el logro de los objetivos específicos fijados y el desarrollo de mejores practicas en el cultivo de flores cortadas, las normas de control establecidas en EXROCOB son:

- El propósito de un sistema de control es mantener un estándar y el cumplimiento del mismo, sin embargo no es la limitación de seguir procedimientos pues la calidad tiende a evolucionar y siempre a mejorar.
- Controles diarios, semanales y mensuales de funciones de los empleados y trabajadores mediante fichas llenadas por los responsables de cada departamento.
- Evaluaciones al personal cuando estimare el Gerente de la Finca.
- Sistemas de control a la flor que se realiza en cada uno de los procesos (Mantenimiento, Corte, Transporte, Prehidratación, Emponchado).
- Control de calidad el cual se realiza finalmente antes de que el producto sea transportado a su destino final.
- Informes mensuales de producción (exportable y nacional), flujo de inventarios (insumos, materiales, etc.), flujo de plantas (plano de cultivo).
- Plan mensual y anual de trabajo de las diferentes áreas.

- Proyecciones mensuales y anuales de la producción.
- Registro en tarjetas kárdex todos los movimientos existentes.
- Sistema de facturación e inventarios.
- Control de calidad.

2.3. TRABAJO DE CAMPO

Para realizar un análisis de la situación de EXROCOB con respecto al manejo del Sistema de Auditoría de la Calidad implantado actualmente que servirá de base para el diseño del Manual de Auditoría de la Calidad, se aplicaron las siguientes encuestas:

2.3.1. Diseño de Encuestas

2.3.1.1. Para Directivos:

El cuestionario aplicado para los Directivos y Jefaturas de EXROCOB CIA LTDA esta dado por:

CUESTIONARIO 1

OBJETIVO.- Establecer una relación lógica y secuencial con la administración de la empresa

INSTRUCCIÓN: Responda marcando una x a las siguientes preguntas con toda sinceridad y confianza, puesto que de ellas dependerá nuestro trabajo

1. ¿La Técnica de aplicación de un procedimiento específico debe facilitar una conclusión con relación al aspecto laboral de la empresa?

SI

NO

2. ¿En el Manual de Auditoría se requiere desarrollar una etapa de un nuevo miembro de la organización con fortalezas y debilidades de un plan?

SI

NO

3. ¿Un manual puede utilizarse como guía, teniendo en cuenta que la situación y las personas cambian y esto determina el trabajo?

SI

NO

4. ¿Cree que debe establecerse un calendario para realizar las verificaciones y por ende la obtención de la información necesaria?

SI

NO

5. ¿Debe una estrategia ser seguida para el alcance de los objetivos de la auditoria o sea el establecimiento de un programa de trabajo?

SI

NO

6. ¿El proceso contable y administrativo será mejorado con un manual de auditoria?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

7. ¿La capacitación es imprescindible para una mejor comprensión en los procesos que reducen costo y mejoran la rentabilidad?

SIEMPRE

AVECES

NUNCA

8. ¿El Manual de auditoria debe contener innovaciones en proyectos con sus respectivos planes y programas de ejecución?

SI

NO

9. ¿Al tener una herramienta administrativa como es el Manual, cree que las decisiones serán acertadas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

10. ¿Los clientes satisfechos serán nuestra mejor carta de presentación?

SI NO

Agradecemos la valiosa gentileza a la sinceridad en sus respuestas, quedamos muy reconocidas de ustedes.

2.3.1.2. Para Personal de Producción:

El cuestionario aplicado para el personal de producción de EXROCOB CIA LTDA esta dado por:

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO.- Establecer un criterio claro y preciso de acerca del Manual de Auditoría

INSTRUCCIÓN: Responda marcando una x a las siguientes preguntas con toda sinceridad y confianza, puesto que de ellas dependerá nuestro trabajo

1. ¿Cree que los procesos de producción se encuentran bien identificados por todo el personal, para un control eficiente y eficaz?

SIEMPRE A VECES NUNCA

2. ¿Existe la suficiente información sobre Control de Calidad?

SI NO

3. ¿Es necesario que el Manual de Auditoría sea elaborado, tomando aspectos como el nivel de preparación de los trabajadores?

SI NO A VECES

4. ¿Debe un Manual de Auditoría ser socializado al personal y a los clientes en lo que se refiere al servicio interno?

SI NO

5. ¿Cree que un manual de Auditoría puede prevenir la desaparición de una Empresa Florícola por ser una herramienta para la toma de decisiones?

SI NO

6. ¿El control de calidad es efectuado en el proceso de producción?

SIEMPRE A VECES RARA VEZ

7. ¿Cree que el manual debe contener parámetros de cumplimiento que sean conocidos por los clientes para seguridad de la calidad?

SI NO

8. ¿Usted consideraría como estrategia de cumplimiento y aplicación, que el manual sea manejado únicamente por los supervisores de calidad?

SI NO

9. ¿Cree que el Manual de auditoria de la calidad optimizará tiempo y recursos?

SI NO

10. ¿Estaría de acuerdo en que se incremente el número de supervisores en el área de producción?

SI NO

Agradecemos la valiosa gentileza a la sinceridad en sus respuestas, quedamos muy reconocidas de ustedes.

2.3.1.3. Para Personal de Auditoría y Supervisión:

El cuestionario aplicado para el personal de Auditoría y Supervisión de EXROCOB CIA LTDA esta dado por:

CUESTIONARIO 3

OBJETIVO.- Lograr que el manual tenga relación con las funciones precisas de control y supervisión

INSTRUCCIÓN: Responda marcando una x a las siguientes preguntas con toda sinceridad y confianza, puesto que de ellas dependerá nuestro trabajo

3. ¿Cree usted que el Manual de Auditoría de la Calidad proporcionará los elementos necesarios para una mejor organización del trabajo?

SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES

4. ¿Con un Manual de Auditoría se lograría procesos de producción competitivos?

SI NO

5. ¿Los resultados de un Manual de Auditoría permitirán la selección de la metodología para mejorar la rentabilidad?

SI NO

4. ¿La reducción de costos depende de un mejor control, teniendo como fundamento un manual de Auditoría?

SI NO

5. ¿La satisfacción de los clientes nos permite la toma de decisiones futuras para la producción?

SI NO

6. ¿Cada que tiempo cree que los supervisores deben capacitar a los trabajadores del área de producción?

ANUAL SEMESTRAL MENSUAL

7. ¿Cada programa debe adaptarse a las circunstancias que lo rodean dentro de la empresa?

SI NO

8. ¿En un manual de Auditoría, la supervisión debe contener un proceso técnico que sirva para dirigir y controlar?

SI NO

9. ¿Un adecuado servicio interno depende de la calidad del producto?

SI NO

10. ¿La capacitación de supervisores representa un gasto o una inversión?

GASTO INVERSIÓN

Agradecemos la valiosa gentileza a la sinceridad en sus respuestas, quedamos muy reconocidas de ustedes.

2.3.2. Resultados del Trabajo de Campo

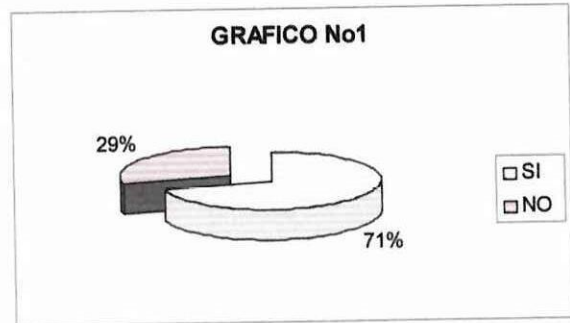
2.3.2.1. De Directivos:

AREA ADMINISTRATIVA	
No.	
PERSONAL	Actividad
4	Contabilidad
2	Comercialización
1	Gerente
7	TOTAL

PREGUNTA No. 1

¿La Técnica de aplicación de un procedimiento específico debe facilitar una conclusión con relación al aspecto laboral de la empresa?

TABLA No. 1	
SI	NO
5	2
71%	29%



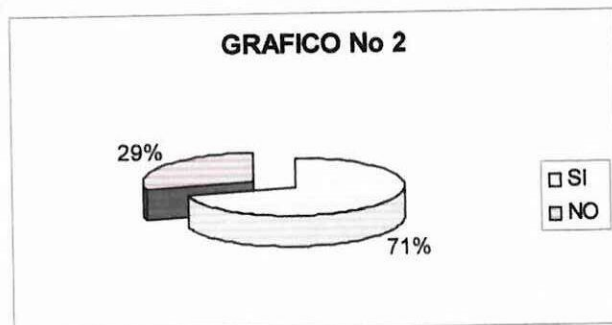
INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 5 respondieron SI que equivalen al 71%, en cuanto a que la Técnica debe facilitar una conclusión con relación al aspecto laboral de la Empresa y 2 respondieron NO que equivalen al 29%

PREGUNTA No. 2

¿En el Manual de Auditoria se requiere desarrollar una etapa de un nuevo miembro de la organización con fortalezas y debilidades de un plan?

TABLA No. 2	
SI	NO
5	2
71%	29%



INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 5 respondieron que un Manual debe ser considerado como un miembro mas de la empresa y equivalen al 71% mientras que 2, que son el 29 % respondieron que NO

PREGUNTA No. 3

¿Un manual puede utilizarse como guía, teniendo en cuenta que la situación y las personas cambian y esto determina el trabajo?

SI	NO
6	1
86%	14%



INTERPRETACIÓN

De 7 Personas, 6 respondieron SI; que equivalen al 86%, aceptando que en el Manual se considere que la situación y las personas cambian y esto determina el Trabajo, mientras que 1 persona respondió que NO

PREGUNTA No. 4

¿Cree que debe establecerse un calendario para realizar las verificaciones y por ende la obtención de la información necesaria?

SI	NO
6	1
86%	14%



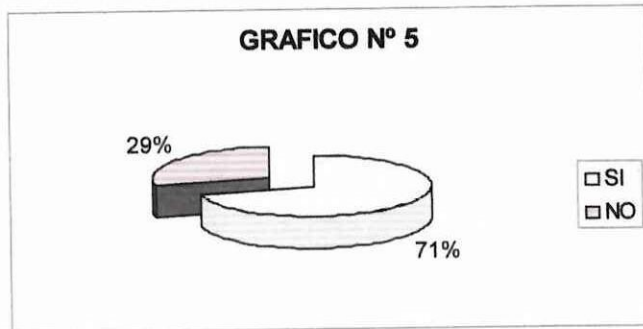
INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 6 que equivalen al 86 % responden que si debe establecerse un calendario para realizar las verificaciones y por ende la información necesaria, mientras que 1 responde que NO correspondiente al 14%

PREGUNTA No. 5

¿Debe una estrategia ser seguida para el alcance de los objetivos de la auditoria o sea el establecimiento de un programa de trabajo?

TABLA No. 5	
SI	NO
5	2
71%	29%



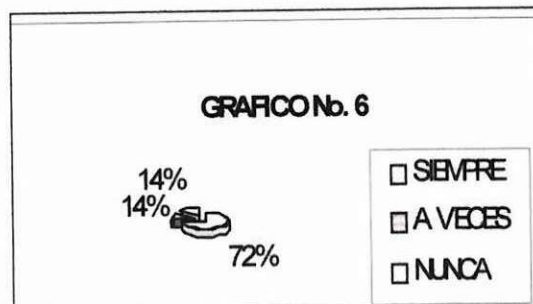
INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 5 responden que SI y equivalen al 71 % para que una estrategia sea seguida por los objetivos de la Auditoria con un programa de trabajo mientras que 2 que son el 29 % responden que NO.

PREGUNTA No. 6

¿El proceso contable y administrativo será mejorado con un manual de auditoria?

TABLA No. 6		
SIEMPRE	A VECES	NUNCA
5	1	1
72%	14%	14%



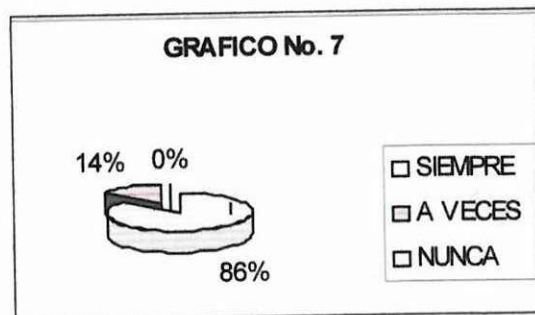
INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 5 respondieron que SIEMPRE el proceso contable será mejorado con un Manual de Auditoria correspondiente al 72 %; 1 persona responde A VECES equivalente al 14 % y 1 responde que NUNCA con el 14%

PREGUNTA No. 7

¿La capacitación es imprescindible para una mejor comprensión en los procesos que reducen costo y mejoran la rentabilidad?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6	1	0
86%	14%	0%



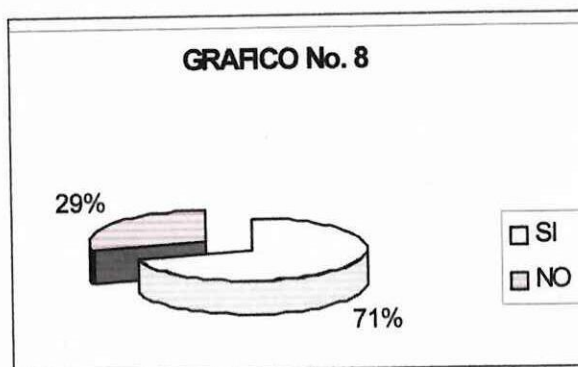
INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 6 que equivalen al 86 % responden que SIEMPRE la capacitación es imprescindible para una mejor comprensión en los procesos que reducen costos y mejoran la rentabilidad, mientras que 1 persona que corresponde al 14 % responde que A VECES.

PREGUNTA No. 8

¿El Manual de auditoria debe contener innovaciones en proyectos con sus respectivos planes y programas de ejecución?

SI	NO
5	2
71%	29%



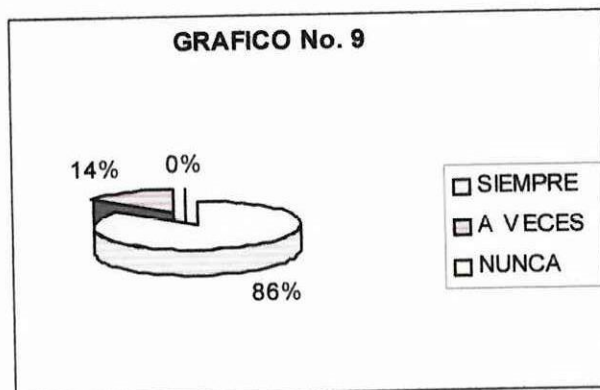
INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 5 responden que SI debe un Manual de Auditoria de calidad contener innovaciones en proyectos con sus respectivos planes y programas de ejecución y es el 71 %, por lo contrario 2 personas responden que NO las cuáles pertenecen al 29 %.

PREGUNTA No. 9

¿Al tener una herramienta administrativa como es el Manual, cree que las decisiones serán acertadas?

TABLA N. 9		
SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6	1	0
86%	14%	0%



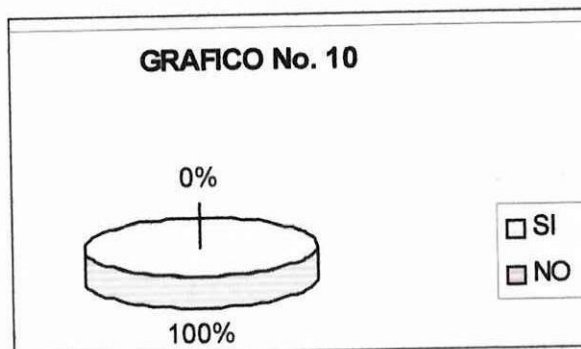
INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 6 que equivalen al 86 % responden que con esta herramienta las decisiones son acertadas; mientras que 1 que corresponde al 14 % responde que A VECES y ninguna persona responde NUNCA

PREGUNTA No. 10

¿Los clientes satisfechos serán nuestra mejor carta de presentación?

TABLA No. 10	
SI	NO
7	0
100%	0%



INTERPRETACIÓN

Las 7 personas encuestadas responden que los clientes satisfechos son nuestra mejor carta de presentación y equivalen al 100 %

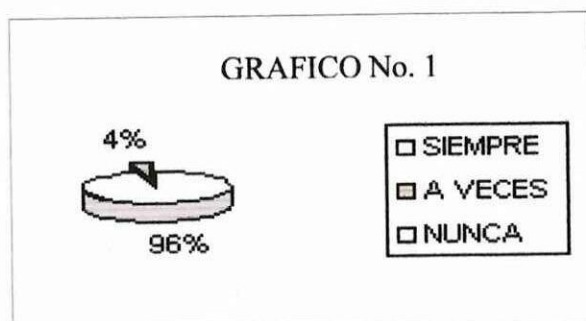
2.3.2.2. Del Personal de Producción:

AREA PRODUCCIÓN	
No. Personal	Actividad
1	Jefe de Finca
1	Asistente de Finca
3	Bodegueros
68	Obreros
73	TOTAL

PREGUNTA No. 1

¿Cree que los procesos de producción se encuentran bien identificados por todo el personal, para un control eficiente y eficaz?

TABLA No. 1		
SIEMPRE	A VECES	NUNCA
70	3	0
96%	4%	0%



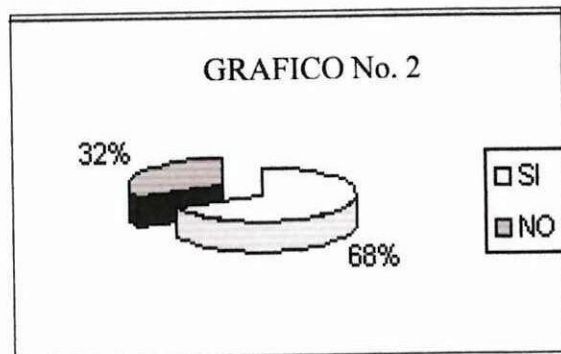
INTERPRETACIÓN

De 73 personas encuestadas, 70 que corresponden al 96 %, responden que SIEMPRE los procesos de producción bien identificados por el personal llevan a un control eficaz y eficiente, mientras 3 que equivalen al 4 % responden que A VECES, y NUNCA no se pronuncia nadie

PREGUNTA No. 2

¿Existe la suficiente información sobre Control de Calidad?

SI	NO
50	23
68%	32%



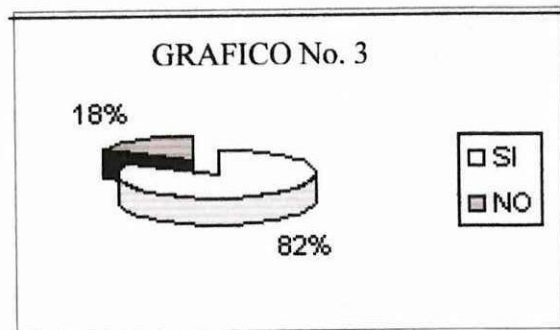
INTERPRETACIÓN

De 73 personas, 50 que equivalen al 68 % responden que existe suficiente información sobre control de calidad, mientras que 23 personas responden que NO y equivalen al 32 %

PREGUNTA No. 3

¿Es necesario que el Manual de Auditoria sea elaborado, tomando aspectos como el nivel de preparación de los trabajadores?

SI	NO
60	13
82%	18%



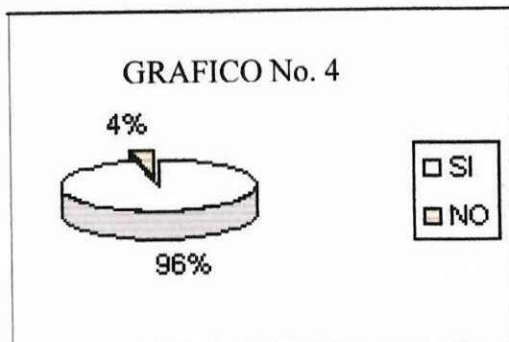
INTERPRETACIÓN

De 73 personas, 60 responden que un manual de Auditoria debe tomar aspectos como el nivel de preparación de los trabajadores y equivalen al 82 %, por el contrario 13 personas responden que NO y son el 18 %

PREGUNTA No. 4

¿Debe un Manual de Auditoria ser socializado al personal y a los clientes en lo que se refiere al servicio interno?

TABLA No. 4	
SI	NO
70	3
96%	4%



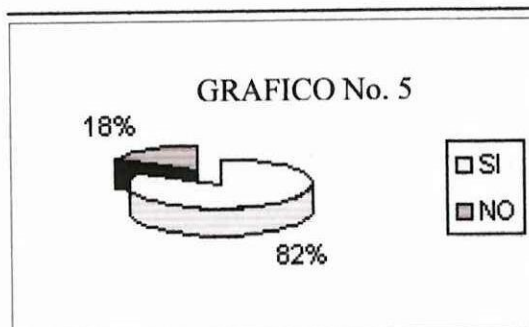
INTERPRETACIÓN

De 73 personas encuestadas, 70 responden que el manual de auditoria debe ser socializado a trabajadores y clientes y corresponde al 96 %, mientras que 3 responden que NO y corresponden al 4%

PREGUNTA No. 5

¿Cree que un manual de Auditoria puede prevenir la desaparición de una Empresa Florícola por ser una herramienta para la toma de decisiones?

TABLA No. 5	
SI	NO
60	13
82%	18%



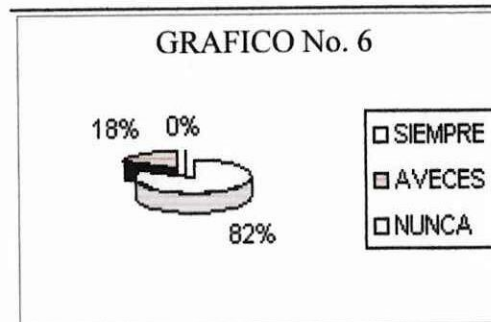
INTERPRETACIÓN

De 73 personas, 60 que equivalen al 82 % responden que un manual de auditoria puede prevenir la desaparición de una empresa, y 13 personas dicen que NO y equivalen al 18 %

PREGUNTA No. 6

¿El control de calidad es efectuado en el proceso de producción?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
60	13	0
82%	18%	0%



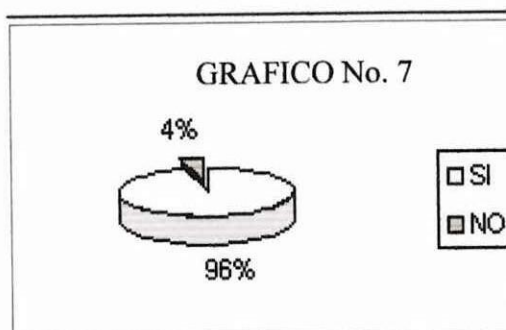
INTERPRETACIÓN

De 73 personas, 60 que equivalen al 82 % dicen que SIEMPRE se efectúa un control de calidad en el proceso, 13 se inclinan por la opción A VECES y equivalen al 18 %

PREGUNTA No. 7

¿Cree que el manual debe contener parámetros de cumplimiento que sean conocidos por los clientes para seguridad de la calidad?

SI	NO
70	3
96%	4%



INTERPRETACIÓN

De 73 personas encuestadas, 70 que corresponde al 96 % responden que SI deben contener parámetros de cumplimiento que garanticen al cliente la calidad del producto, mientras que 3 personas que corresponden al 4 % dicen que NO

PREGUNTA No. 8

¿Usted consideraría como estrategia de cumplimiento y aplicación, que el manual sea manejado únicamente por los supervisores de calidad?

TABLA No. 8	
SI	NO
50	23
68%	32%



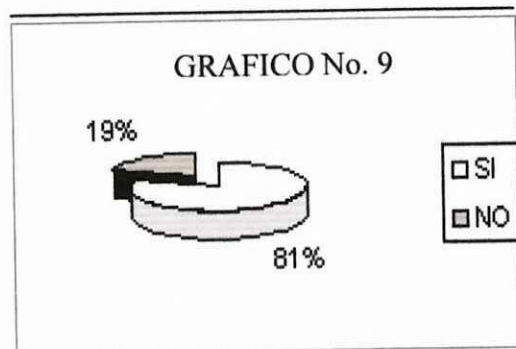
INTERPRETACIÓN

De 73 personas, 50 dicen que SI se consideraría que un manual de auditoria sea utilizado solo por los supervisores y le corresponde un porcentaje de 68, por lo contrario 23 personas dicen que NO y equivalen al 32 %

PREGUNTA No. 9

¿Cree que el Manual de auditoria de la calidad optimizará tiempo y recursos?

TABLA No. 9	
SI	NO
59	14
81%	19%



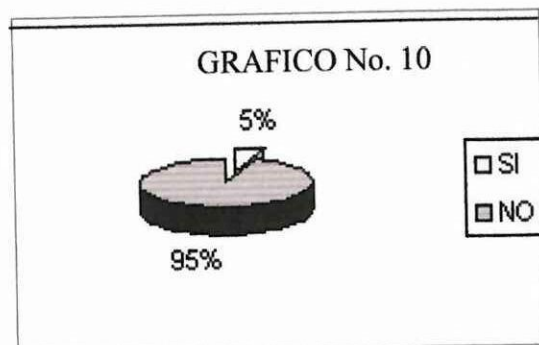
INTERPRETACIÓN

De 73 personas, 59 respondieron que un manual de auditoria SI optimizará tiempo y recursos y son el 81 %, mientras que 14 dicen que NO y corresponden al 19 %

PREGUNTA No. 10

¿Estaría de acuerdo en que se incremente el número de supervisores en el área de producción?

SI	NO
4	69
5%	95%



INTERPRETACIÓN

De 73 personas, 69 que equivalen al 95 % respondieron que NO debe incrementarse el número de supervisores y 4 personas que equivalen al 5 % manifiestan que SI están de acuerdo

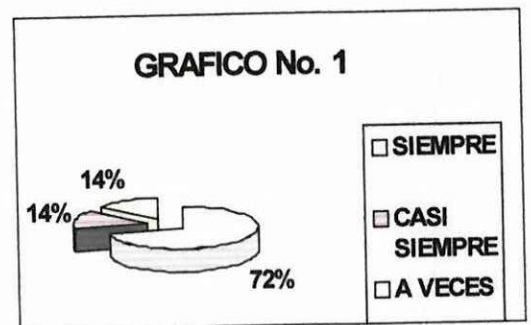
2.3.2.3. Del Personal de Auditoría y Supervisión:

AREA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	
No. Personas	Actividad
7	Supervisores

PREGUNTA No. 1

¿Cree usted que el Manual de Auditoría de la Calidad proporcionará los elementos necesarios para una mejor organización del trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
5	1	1
72 %	14 %	14 %



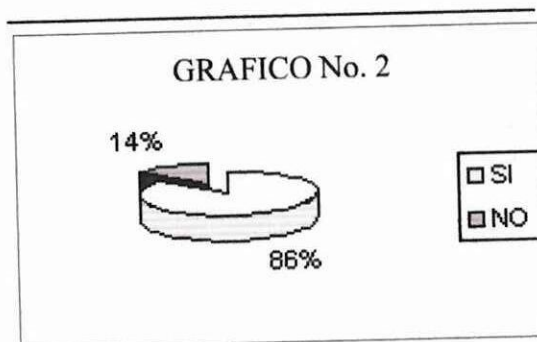
INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 5 responden que siempre y es el 72 %; 1 responde que casi siempre y son el 14 %; 1 responde que a veces y son el 14 %, que un manual de auditoría de la calidad proporcionará los elementos necesarios para una mejor organización del trabajo.

PREGUNTA No. 2

¿Con un Manual de Auditoría se lograría procesos de producción competitivos?

SI	NO
6	1
86%	14%



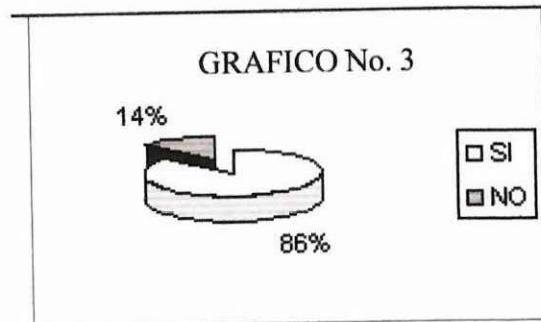
INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 6 personas responden que si, un manual de auditoría lograría procesos productivos competitivos, y son el 86% mientras que 1 persona responden que no y equivalen al 14 %.

PREGUNTA No. 3

¿Los resultados de un Manual de Auditoría permitirán la selección de la metodología para mejorar la rentabilidad?

TABLA No. 3	
SI	NO
5	1
86%	14%



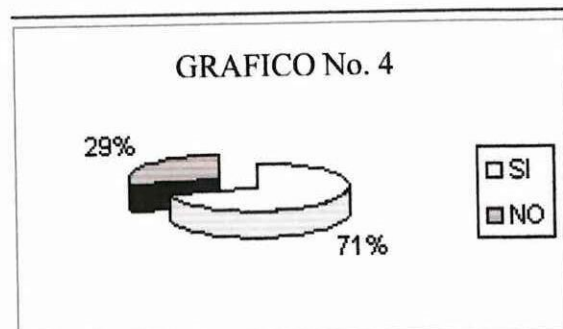
INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 6 que equivalen al 86%; responden que si permitirá un Manual de Auditoría la selección de la metodología para mejorar la rentabilidad mientras que 1 que es el 14% responden que no.

PREGUNTA No. 4

¿La reducción de costos depende de un mejor control, teniendo como fundamento un manual de Auditoría?

TABLA No. 4	
SI	NO
5	2
71%	29%



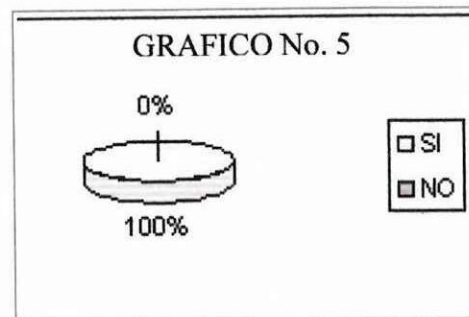
INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 5 personas responden que si permite la reducción de costos y es el 71%, y 2 responden que no y corresponden al 29%

PREGUNTA No. 5

¿La satisfacción de los clientes nos permite la toma de decisiones futuras para la producción?

SI	NO
7	0
100%	0%



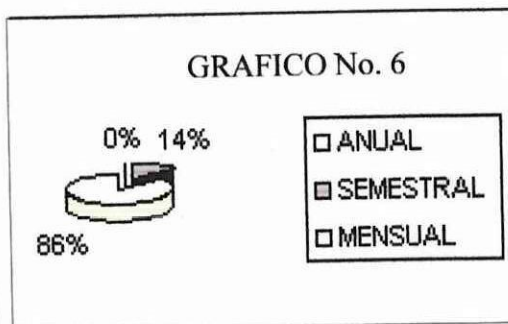
INTERPRETACIÓN

Las 7 personas encuestadas responden que la satisfacción de los clientes nos permite la toma de decisiones futuras de producción y equivalen al 100%

PREGUNTA No. 6

¿Cada que tiempo cree que los supervisores deben capacitar a los trabajadores del área de producción?

TABLA No. 6		
ANUAL	SEMESTRAL	MENSUAL
0	1	6
0 %	14 %	86 %



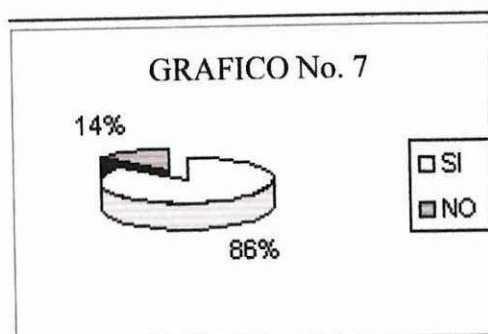
INTERPRETACIÓN

De 7 personas, 6 están de acuerdo en la capacitación mensual por parte de los supervisores y son el 86%, 1 responde que en forma semestral y es el 14%, y ninguna persona responde en forma anual.

PREGUNTA No. 7

¿Cada programa debe adaptarse a las circunstancias que lo rodean dentro de la empresa?

TABLA No. 7	
SI	NO
6	1
86%	14%



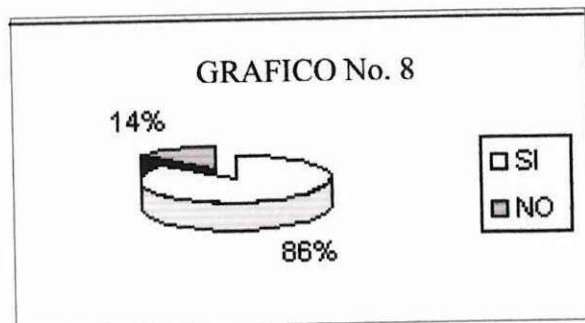
INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas 6 personas responden que los programas deben adaptarse a las circunstancias de la empresa y son el 86%, y 1 persona responde que no y es el 14%.

PREGUNTA No. 8

¿En un manual de Auditoría, la supervisión debe contener un proceso técnico que sirva para dirigir y controlar?

SI	NO
6	1
86%	14%



INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 6 responden que en el manual de auditoría, la supervisión debe contener un proceso técnico que sirva para dirigir y 1 persona responde que no y equivale al 14 %

PREGUNTA No. 9

¿Un adecuado servicio interno depende de la calidad del producto?

SI	NO
6	1
86%	14%



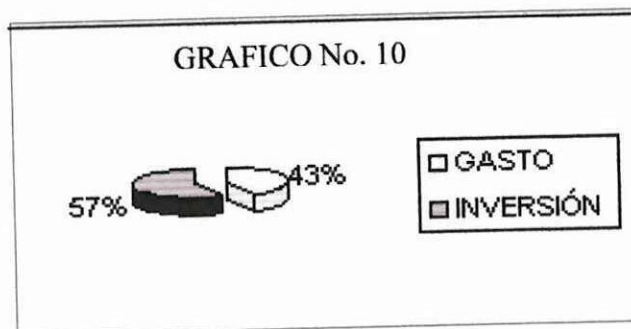
INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 6 responden que si depende de un adecuado servicio interno la calidad de un producto y son el 86%; mientras que 1 persona responde que no y equivale al 14%

PREGUNTA No. 10

¿La capacitación de supervisores representa un gasto o una inversión?

GASTO	INVERSIÓN
3	4
43 %	57 %



INTERPRETACIÓN

De 7 personas encuestadas, 4 que equivalen al 43% dicen que el incremento de supervisores sería un gasto, mientras que 4 que corresponden al 57% consideran que el incremento de supervisores será una inversión.

2.3.3. Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a los resultados obtenidos, procedemos a la verificación de las hipótesis, ya que existe la necesidad de elaborar un Manual de Auditoría de la Calidad de la Producción en EXROCOB CIA. LTDA., ya que los procesos no están bien definidos para todos los departamentos esto dificulta en la unidad de criterio para la consecución de objetivos comunes que impulsen la optimización de recursos en la empresa. Ningún manual o cambio han sido socializado a los trabajadores solo tienen acceso los supervisores creando un ambiente de desigualdad y poca importancia entre sus miembros. La calidad del producto depende de muchos factores tangibles e intangibles que armonizan el trabajo en equipo, la satisfacción interna se refleja en la calidad de servicio externo. Con el Manual se definirán procesos de producción competitivos que permitirán mejorar la rentabilidad con la reducción de costos con supervisores que capaciten al personal a su cargo.

2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.4.1. CONCLUSIONES

- EXROCOB es una empresa dedicada a la exportación de flores que se constituyó con la razón social Exportadora de Rosas Corrales Bastidas mediante escritura pública emitida el 24 de octubre de 1996, y con resolución No. 3068 del 12 de noviembre del mismo año, por parte de la Superintendencia de Compañías.
- El Manual de Auditoría de la Calidad en EXROCOB CIA LTDA pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia a través de acciones de mejoramiento continuo.
- Desde el punto de vista de la Calidad Total los conceptos de producto y servicio no están separados, o bien el producto incluye al servicio, o ambos aspectos (producto y servicio) deben planificarse separada y simultáneamente para lograr satisfacer mejor las necesidades y expectativas del cliente.
- La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la

alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas.

- El procesamiento de flores cortadas, cualquiera que sea su variedad y especie, presenta su punto de mayor relevancia para el análisis de la calidad en los procesos de poscosecha.
- Dentro del Manual de Auditoria de la Calidad se han implementado documentos, formularios y registros para el control, con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad establecidos en la Norma ISO 9001:2000.
- En este estudio se proponen políticas y normas que permitirán al Auditor Interno y Externo de EXROCOB para que aplicadas correctamente faciliten la implementación de la Norma ISO 9001:2000 en las áreas de producción, para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

2.4.2 Recomendaciones

- Se propone la creación del Comité de Calidad, encargado de implementar y controlar el Sistema de Calidad, con el propósito de cumplir con los requerimientos de la Norma.
- Se propone implementar un proceso adecuado de medición análisis y mejora, con el fin de cumplir con el Sistema de Gestión de Calidad, en base a la implementación de documentos, encuestas y formularios de control.

- EXROCOB deberá revisar los procesos de producción, con el fin de optimizar los recursos utilizados y establecer puntos de análisis y medición de mejoramiento de la calidad.
- Se recomienda poner en práctica los documentos, registros y formularios de control, generados dentro del Manual de Auditoría de la Calidad en EXROCOB para dar cumplimiento de la Norma ISO 9001:2000
- Es responsabilidad de la Gerencia y la Dirección de EXROCOB cumplir a cabalidad con el sistema propuesto para la comunicación interna de los cambios e implantación de la norma ISO 9001:2000.
- Se deberán aplicar las encuestas para medir el grado de satisfacción del cliente y la calidad del servicio, periódicamente, con el propósito de conocer errores e implementar mejoras en el servicio para incrementar la satisfacción del cliente.
- Se debe tener muy en cuenta la correcta aplicación de las normas, políticas establecidas y formularios de control, ya que estos servirán de base para la toma de decisiones en cuanto a la producción de flores que presentan No Conformidades y la mejora de los mismos.

CAPITULO III

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1 ELABORACION DE UN MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS “EXROCOB CÍA. LTDA” UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD

3.2. INTRODUCCIÓN

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

Un Manual de Auditoría de la Calidad es una herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las empresas en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

El Manual de Auditoría de la Calidad en EXROCOB CIA LTDA pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia a través de acciones de mejoramiento continuo.

Evalúa el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal. Analiza las políticas y los procedimientos relativos al personal. Evalúa la causa de las bajas, la rotación del personal y el grado de satisfacción de la calidad que manifiestan los clientes internos y externos en la organización.

Es importante tener en cuenta que la auditoría es un ejercicio de recolección de información, el cual permitirá identificar una necesidad de mejoramiento o de acciones correctivas. La información buscada es la evidencia objetiva de cumplimiento, y no un número máximo de no conformidades. Los auditores deben estar conscientes de esto y deben hacer esfuerzos para crear una imagen positiva de la auditoría, de otra forma puede no establecerse el clima para una comunicación efectiva.

3.3.OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo del Manual de la Auditoria de Calidad es evaluar la suficiencia y efectividad de las disposiciones de calidad de una organización mediante la recolección y uso de evidencia objetiva, e identificar y registrar las instancias de no cumplimiento con las disposiciones de calidad e indicar en donde sea posible las razones.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la conformidad o no conformidad del sistema de calidad en la producción de EXROCOB CIA LTDA con los requisitos especificados.
- Determinar la efectividad del sistema con el cumplimiento de objetivos.

- Identificar el potencial para el mejoramiento del sistema de calidad.
- Evaluar el sistema de calidad de EXROCOB CIA LTDA contra los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

3.4. ALCANCE

Los lineamientos de este manual son de aplicación obligatoria para todo el personal adscrito a este órgano de fiscalización y en su caso, para los auditores internos y externos que contrate EXROCOB CIA LTDA.

Para facilitar su consulta, este manual permanecerá bajo custodia y responsabilidad de cada uno de los auditores y de los mandos medios y superiores, quienes tendrán la obligación de difundirlo entre el personal a su cargo, mediante grupos de estudio, discusión, equipos de trabajo y grupos relacionados con el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de la florícola EXROCOB CIA LTDA.

3.5. MARCO LEGAL

La aplicación del Manual de Auditoría de la Calidad para EXROCOB CIA LTDA se basa en el siguiente contexto normativo interno y externo de la empresa:

- Normas ISO 9001:2000

- Constitución de la República del Ecuador.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Código de Trabajo del Ecuador
- Reglamento Interno de Trabajo de EXROCOB CIA LTDA.
- Manual de Procedimientos de EXROCOB CIA LTDA
- Plan Estratégico 2010 de EXROCOB CIA LTDA.
- Disposiciones de Directorio de EXROCOB CIA LTDA.

3.6. NORMAS DE AUDITORÍA

Las normas de auditoria son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

3.6.1. Normas Generales

Las normas generales se refieren a la capacidad profesional de los auditores de la calidad de producción de EXROCOB CIA LTDA, y al cuidado, diligencia profesional e independencia con que deberán proceder para practicar las auditorías y preparar los informes correspondientes.

1. Capacidad Profesional

El personal designado para practicar las auditorías y preparar los informes correspondientes deberá poseer en su conjunto la capacidad profesional necesaria para ello; a saber:

- Pleno conocimiento de las normas y procedimientos en materia de auditoría de la calidad, así como la formación profesional, experiencia y capacidad necesarias para su adecuada aplicación.
- Amplio conocimiento de los principios de Calidad ISO 9001:200 y demás normatividad aplicable al registro de las operaciones económicas que realizan las entidades sujetas a certificación internacional de calidad.
- Suficientes conocimientos de la administración de la producción en florícolas y disciplinas afines para comprender adecuadamente la estructura orgánica de EXROCOB CIA LTDA; las funciones a cargo de sus dependencias, organismos y entidades; y la legislación que regula sus operaciones en general.
- Formación profesional acorde con la naturaleza y complejidad de las revisiones (por ejemplo el dominio de técnicas de muestreo estadístico, procesamiento electrónico de datos, ingeniería en procesos, administración y floricultura).

- Aptitud para comunicarse eficazmente con sus superiores jerárquicos y/o subordinados, auditores de otras organizaciones y personal de las dependencias, organismos, proveedores y clientes de EXROCOB CIA LTDA respecto a los asuntos relacionados con las auditorías.
- La naturaleza y grado de formación profesional y experiencia que requieran individualmente los auditores de la calidad, se enfocarán básicamente al cumplimiento de funciones y responsabilidades para cumplir el proceso de Auditoría de la Calidad.

2. Cuidado y Diligencia Profesional

Los Auditores de la Calidad de EXROCOB CIA LTDA deberán proceder con el debido cuidado y diligencia profesional al planear y ejecutar las auditorías, preparar los informes correspondientes y dar seguimiento a las recomendaciones formuladas por las acciones que promueva como resultado de sus auditorías. Esta norma implica que los auditores deben observar estrictamente las Normas de Auditoría de Calidad ISO 9001:2000; su Código de Conducta Profesional y demás normatividad aplicable a las auditorías.

- Además, deberán emplear objetivamente su juicio profesional para determinar el alcance de la auditoría, seleccionar las técnicas y procedimientos que habrán de aplicarse, practicar dichas pruebas y

procedimientos, evaluar los resultados de la auditoría e informar al respecto.

Por tanto, la calidad del trabajo y de los informes de auditoría dependerá de que:

- El alcance de la revisión y las pruebas y demás procedimientos de auditoría que se apliquen permitirán tener una seguridad razonable de que se cumplirán sus objetivos.
- Los resultados y recomendaciones que se presenten en los informes estén claramente sustentados en una evaluación objetiva de la evidencia obtenida en la auditoría.
- La evidencia obtenida en la auditoría sea suficiente y competente.
- La auditoría se haya ejecutado conforme a las normas aplicables.
- Se supervise debidamente el trabajo de los auditores.

3. Independencia

El personal de la Auditoría de la Calidad de EXROCOB CIA LTDA deberá estar libre de impedimentos para proceder con entera autonomía en todos los asuntos relacionados con las auditorías a su cargo.

Esta norma impone a los auditores la responsabilidad de preservar su independencia a fin de que sus opiniones, juicios y recomendaciones sean imparciales y así sean considerados por terceros.

La credibilidad de los informes de resultados emitidos por la Auditoría de la Calidad está sustentada en su autonomía de criterio, que es indispensable para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades de fiscalización como órgano técnico de la empresa. Esta autonomía, a su vez, descansa en las amplias facultades que confieren a los Auditores para revisar toda clase de documentos, libros, registros y objetos; practicar auditorías, visitas e inspecciones y en general, recabar todos los elementos de información necesarios para el desempeño de sus funciones.

3.6.2. Normas de Ejecución

Las normas de ejecución se refieren a la necesidad de planear y supervisar debidamente todo el proceso de auditoría de la calidad; estudiar y evaluar el control interno con objeto de determinar tanto el alcance de la revisión como la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría y demás procedimientos que habrán de aplicarse; y obtener evidencia suficiente y competente para sustentar debidamente los resultados de la auditoría.

1. Planeación

Las auditorías deberán planearse adecuadamente para asegurarse de que se cumplan sus objetivos, y de que las revisiones se efectúen conforme a la normatividad aplicable, con la debida oportunidad, eficiencia y eficacia.

Planear la auditoría implica determinar y plasmar en un programa de trabajo el ente y rubro por auditar; el alcance y objetivos de la revisión; la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos que se aplicarán; el personal que debe intervenir en el trabajo; y el tiempo estimado para cubrir o realizar cada fase de la auditoría. Este programa de trabajo deberá revisarse durante la auditoría y, en caso necesario, deberá ser modificado.

La planeación comprenderá normalmente lo siguiente:

- Reunir información sobre el ente en revisión y su organización con el fin de determinar los riesgos y valorar la importancia relativa.
- Definir los objetivos y el alcance de la fiscalización.

- Efectuar un estudio preliminar del sistema de control interno para determinar su efectividad, deficiencias y la selección de la muestra a revisar.
- Asignar prioridades a las áreas o materias por revisar, de acuerdo con su importancia y nivel de riesgo.
- Determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría que habrán de aplicarse.
- Establecer los requerimientos de personal y elaborar el Programa Específico de Auditoría.

2. Supervisión

La auditoría deberá supervisarse en cada una de sus fases y en todos los niveles del personal para garantizar el cumplimiento de sus objetivos el responsable de la supervisión deberá ser cuidadoso y tener siempre presente que en los trabajos de auditoría se deben aplicar las normas de auditoría y que la opinión que se vaya a emitir esté justificada y debidamente sustentada por el trabajo realizado.

La supervisión es esencial para asegurarse de que se cumplan los objetivos de la auditoría y el trabajo se ejecute con la calidad necesaria. En general, la supervisión deberá estar orientada a verificar que:

- Los miembros del grupo de auditoría de la calidad de EXROCOB CIA LTDA tengan una comprensión clara y consistente del programa de auditoría.
- La auditoría se efectúe conforme a la normatividad que las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y de las Normas ISO 9001:2000.
- El programa de auditoría se cumpla en todas sus etapas, con las modificaciones que se hayan autorizado.
- Los papeles de trabajo se elaboren con claridad y contengan evidencia suficiente y competente que sustente debidamente los resultados de la auditoría.
- Los objetivos de la auditoría de la calidad se cumplan cabalmente.
- El informe de auditoría de la calidad contenga todos los resultados y recomendaciones que procedan.

3. Estudio y Evaluación del Control Interno

Se deberá evaluar el sistema de control interno para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos que habrán de aplicarse para lograr el objetivo de la auditoría.

El estudio y evaluación del sistema de control interno se efectuarán de acuerdo con las características de la Auditoría de la Calidad. Por lo que

respecta a los demás tipos de auditoría, se estudiarán y evaluarán los controles establecidos para garantizar que las operaciones de la dependencia, órgano descentralizado o entidad se efectúen con economía, eficiencia y eficacia; se cumplan las estrategias y políticas de EXROCOB CIA LTDA y se cuente con información oportuna y confiable. El alcance y profundidad del estudio y evaluación del sistema de control interno permitirán orientar los objetivos de la auditoría de calidad en EXROCOB CIA LTDA y la confiabilidad de dicho sistema.

4. Evidencia de Auditoría de la Calidad

Todos los resultados y recomendaciones de la auditoría de la calidad en EXROCOB CIA LTDA deberán sustentarse en evidencia suficiente y competente. La evidencia obtenida en la auditoría deberá documentarse debidamente en los papeles de trabajo, principalmente con el objeto de:

- Contar con una fuente de información para sustentar los informes de auditoría y, en su caso, efectuar aclaraciones con el ente auditado u otras partes interesadas.
- Verificar que se hayan observado las normas de auditoría de la Auditoría Generalmente Aceptadas y normas de ISO 9001:2000.
- Facilitar la planeación, ejecución y supervisión de la auditoría.
- Dejar constancia del trabajo realizado para futura consulta y referencia.

Los auditores deberán considerar que el contenido y disposición de sus papeles de trabajo reflejarán el grado de su competencia y experiencia. Los papeles de trabajo deberán ser tan completos y detallados que posteriormente un auditor experimentado, aunque no haya tenido ninguna relación con la auditoría, pueda servirse de ellos para conocer el trabajo en que se sustente el informe de auditoría.

3.6.3. Norma para la Elaboración de Informes

Al término de cada auditoría de la calidad, deberá presentarse el informe correspondiente, en el cual deberán exponerse todos los resultados y recomendaciones que deban comunicarse al Directorio de EXROCOB CIA LTDA.

La información deberá sustentarse en evidencia suficiente y competente, y presentarse con toda independencia, objetividad e imparcialidad. El contenido de los informes dependerá de los objetivos estipulados en cada examen de auditoría, por lo cual podrá referirse a materias tan diversas como el cumplimiento de la normatividad relacionada con el proceso de producción de rosas y áreas administrativas relacionadas; la razonabilidad de su información financiera y presupuestal; la confiabilidad del sistema de control interno; la eficacia y eficiencia con que se alcanzaron los objetivos y metas de los programas.

Sin embargo, los informes deberán contener como mínimo:

- Los antecedentes que determinaron la revisión. En el caso de que la auditoría se derive por mandato expreso del Directorio de EXROCOB CIA LTDA, se hará mención del Acuerdo u Oficio correspondiente.
- El objetivo y alcance de la revisión.
- En su caso, las circunstancias que hayan limitado el alcance de la revisión.
- Los resultados de la revisión.
- Las recomendaciones que procedan como resultado de la auditoría.

Los informes de auditoria serán revisados y sumillados por el Directorio de EXROCOB CIA LTDA antes de la emisión del Informe Final de cada examen.

3.7. ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE LA CALIDAD

La Auditoría de la Calidad para el área de producción en EXROCOB contemplará las siguientes etapas:

- Recolección de Información
- Planificación y Preparación
- Reunión de Apertura.

- Auditoria.
- Reunión de Cierre

3.7.1. Recolección de la Información

a. ORGANIZACIÓN AUDITADA:

EXROCOB CIA. LTDA.

b. OBJETIVO DE AUDITORÍA:

Determinar la conformidad o no conformidad del sistema de calidad en el área de producción de EXROCOB de acuerdo con los requisitos establecidos y normados.

c. ALCANCE:

Proceso de Producción de Flores desde el cultivo (Análisis del suelo) hasta el empaque (listo para la venta).

d. CRITERIOS DE AUDITORIA

1. Procedimientos de Producción:

ANÁLISIS DEL SUELO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Producción y Dueños	Seleccionan el terreno
Jefe de Producción	Toma una muestra del terreno seleccionado y del agua del lugar, envía a un laboratorio para que analicen dichas muestras. Debido a las características del terreno construyen un drenaje en forma de espina de pescado por el nivel freático del lugar.
En el laboratorio	Analizan las muestras y mandan los resultados ya sea por Fax cuando es urgente la información, o cuando requieren el documento original de los resultados envían por correo al Jefe de Producción de la empresa.
Jefe de Producción	Recibe los análisis y basándose en éste recomienda el tipo de cultivo a realizar.
Jefe de Producción y el Dueño	Deciden lo que se va a sembrar
CONSTRUCCIÓN DE INVERNADEROS	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Arquitecto	Realiza el levantamiento topográfico del suelo y determina la distribución física de la finca.
Jefe de Producción	Coordina y controla la preparación del suelo, basándose en

	<p>el análisis del mismo decide el tratamiento que es necesario dar al suelo y selecciona los materiales orgánicos y la cantidad necesaria a emplear para tal efecto. Realiza el pedido al Jefe de compras.</p>
Jefe de compras	<p>Diseña el invernadero según éste realiza todo el proceso de compras y provee de este material al Jefe de producción.</p>
Personal de Mantenimiento	<p>Tapan los drenajes mediante el empleo de piedra, geotextil, tubos perforados, chasqui, construyen un filtro y tapan con tierra.</p>
Floricultores	<p>Preparan el suelo mediante la aplicación de la materia orgánica pedida por el Jefe de Producción. Generalmente aplican los siguientes materiales cuya unidad de medida es metros cúbicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gallinaza: una vez aplicado debe hacer un lavado con aspersores para que las sales filtren en el suelo y mezclar con la tierra. Este procedimiento debe ejecutarse en 8 días. 2. Cascarilla de Arroz: es aplicado después del lavado de la gallinaza. Debe aplicarse dos veces seguidas de este material. 3. Café 4. Hoja de Cacao 5. Bagazo de caña <p>Los tres últimos insumos se aplican secuencialmente. Después de la aplicación de cada material pasan al terreno</p>

	<p>dos manos de arado, dos de rastra y una de rotavator.</p> <p>Posterior a esta actividad, igualan el terreno preparado.</p>
Jefe de Producción	<p>Controla las labores realizadas, a medida que las realizan los floricultores. Y Revisa el diseño de los invernaderos y recomienda la construcción acorde a las condiciones climáticas del lugar.</p> <p>Realiza en coordinación con el encargado de Mantenimiento un pedido de los materiales a emplear en la construcción de invernaderos al Jefe de compras mediante la lista de pedidos semanales, y el formulario de control interno para la salida de bodega.</p>
Jefe de Compras	<p>Realiza la gestión para proveer de los materiales pedidos al Jefe de Producción.</p>
Jefe de Producción y el encargado de mantenimiento	<p>Reciben el material y se encargan del control de la construcción de los invernaderos.</p>
Personal de Mantenimiento	<p>Arman la estructura del invernadero.</p>
Jefe de Mantenimiento	<p>Elabora un memo mensualmente para informar el proceso de construcción a contabilidad y uno después de haber terminado la construcción del invernadero. Estos memos son firmados por el Jefe de Producción.</p>
Floricultores	<p>Realizan la fertilización inicial y la preparación de camas previas a la siembra.</p>

Jefe de mantenimiento	<p>Instala el plástico del invernadero, de tal manera que coincida la terminación de esta labor con la fecha de recepción de las plantas.</p> <p>Informa mediante un memorando los datos sobre el plástico e instalación del mismo (Datos: fecha número de Orden de Producción, número de nave y la firma de responsabilidad).</p>
En contabilidad	El encargado del manejo de los activos fijos recibe el memo y registra en los auxiliares respectivos.

PROCESO DE COMPRA DE PLANTAS

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerente, el Jefe de Producción y el Jefe de Ventas.	Deciden la variedad y el tipo de planta a sembrar, basándose en requerimientos de los clientes, características fitosanitarias, productividad y considerando el porcentaje de colores de a la planeación estratégica de mercadeo de la empresa.
Gerente	Realiza los contactos con los propagadores de plantas en el exterior y en el país para la compra, proporcionando toda la información de las plantas que desea, y pide cotizaciones.
Proveedor	Manda cotizaciones por fax o correo electrónico.
Gerente	Revisa las cotizaciones y selecciona la mejor alternativa

	<p>considerando las regalías entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importar plantas injertadas • Comprar en el país plantas injertadas • Sembrar patrones, para injertar en la plantación. <p>La negociación se puede realizar por dos pagos de plantas y regalías o uno solo mismos que dependen del proveedor y obtentores.</p> <p>Las formas de pago por Importación a emplear pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepago • Crédito directo con pagaré • Carta de crédito <p>En caso de compras en el País los pagos de las plantas y regalías pueden ser los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepago • Crédito directo con pagaré o letra de cambio • Aval Bancario • Carta de crédito • Garantía Bancaria
Proveedor	<p>Recibe el pedido y envía la factura por fax (Datos: fecha de embarque, el peso y el valor del transporte aproximados), correo electrónico y manda la factura original con las plantas.</p>
Encargado de los Cobros	<p>Recibe la factura y realiza la nota de pedido con tres copias</p> <p>Llena un Permiso Previo a la Importación del Banco Central.</p> <p>Realiza un depósito en el BNF por el valor determinado para</p>

	<p>el permiso fitosanitario.</p> <p>Llena el DUI únicamente los casilleros necesarios.</p> <p>Presenta los siguientes documentos al MAG en la ventanilla de recepción: Dos copias de la factura, Tres copias de la nota de pedido, El permiso previo a la importación con una copia xerox, La papeleta de depósito del BNF, El DUI.</p>
MAG	Recibe estos documentos y entrega un ticket.
Encargado de los Cobros	<p>Con el ticket debe acercarse al MAG para retirar la autorización aprobada, el permiso fitosanitario y el DUI; después de los siete días laborables a la fecha de presentación.</p> <p>Llena los casilleros restantes del DUI.</p> <p>Con los siguientes documentos se acerca a un Banco corresponsal del Banco Central para a fin de aprobar el DUI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorización aprobada • DUI • Copia de la nota de pedido. <p>Contactarse con una verificadora, presentar por fax o personalmente una copia de la nota de pedido y llenada la solicitud de inspección.</p> <p>De todos los documentos una copia entrega al Asistente de contabilidad y de la factura la original entrega al encargado de los pagos.</p>
Verificadora	Entrega la solicitud de inspección llenada con el número RFI: ECU
Banco	Aprueba el DUI.

Encargado de Cobros	<p>Envía por Fax al proveedor lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DUI • Permiso fitosanitario • Solicitud de inspección. • Autorización previa a la Importación
Encargado de los Pagos	<p>En coordinación con el encargado de Contabilidad procede a la cancelación de la factura de acuerdo a la forma de pago acordada con el proveedor. Y entrega la factura y otros comprobantes de gastos en los que ha incurrido la empresa para la importación al asistente de Contabilidad.</p>
Encargado de Pagos	<p>Elabora un cheque a nombre del Cuarto de Distrito de Aduanas, cuyo valor calcula y entrega el Agente Afianzado de Aduanas. Certifica éste para entregarlo como garantía por el IVA.</p>
Proveedor	<p>Envía por fax lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Inspección de las mercaderías. <p>Air way Bill (BL)</p>
Encargado de cobranzas	<p>Recibe los documentos, y adjunto al DUI, autorización previa a la importación, el permiso fitosanitario, el cheque certificado y uno en blanco para pagar a EMSA los entrega a más tardar al siguiente día en la mañana (antes de que llegue la mercadería) al Agente afianzado de Aduanas.</p> <p>Una copia xerox de todos estos documentos archiva.</p>
Agente Afianzado de Aduanas	<p>Con esta información comunica a la empresa la hora en la que se puede retirar la mercadería.</p> <p>Desaduaniza la mercadería y recibe la factura original y una</p>

	<p>copia, 2 copias de lista de empaque PACKING LIST certificado de origen y un certificado fitosanitario del país de origen.</p>
Encargado de los Cobros	<p>Recibe esta información y comunica al chofer.</p>
Chofer	<p>Traslada las plantas del aeropuerto a la finca.</p>
Jefe de Producción	<p>Recibe las plantas, las cuenta y revisa su estado de acuerdo al PACKING LIST. Elabora un informe de esta actividad y entrega al Asistente de Contabilidad.</p>
Mensajero de Quito	<p>Se acerca a la verificadora a retirar el formulario de inspección original a más tardar dos días después de la desaduanización de la mercadería, y paga el correspondiente valor con un cheque de la empresa, e inmediatamente entrega al Agente Afianzado de Aduanas.</p>
Agente Afianzado de Aduanas	<p>Realiza los trámites para la exoneración del IVA, y retira el cheque de garantía.</p> <p>Envía todos los documentos empleados en los trámites realizados.</p>
Asistente de contabilidad	<p>Recibe los documentos empleados en la importación del encargado de pagos y el informe del Jefe de Producción, y procede a elaborar la Liquidación de la Importación (Datos: Número de importación, número DUI, pedido, Nombre del Proveedor, Cantidad, Variedad, precio unitario en dólares, total factura, gastos exterior, total costos en dólares con la cotización actual, costos en sucres, costo unitario en dólar, gastos internos, costo total en sucres, costo unitario en sucres y dólares, un detalle de los gastos bancarios, derechos</p>

	arancelarios, y varios, el asiento contable, la fecha de la liquidación la misma en la que la empresa recibe las plantas, el nombre de la persona que elabora y revisa)
PROCESO DE SIEMBRA	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Producción	Coordina con los floricultores para realizar la desinfección y fertilización del suelo. Selecciona los insumos a emplear en estos procesos y realiza el pedido al jefe de compras mediante el pedido semanal y el proceso de requisiciones.
Floricultores	Realizan zanjas de 40 cm de profundidad.
Jefe de compras	Provee de los insumos a producción.
Floricultores	Desinfectan el suelo del invernadero y lo fertilizan, al final aplanan el terreno, a fin de proceder a la siembra.
Jefe de Producción	Controla las actividades realizadas por los floricultores.
Floricultores	Abren zanjas de 40 cm de profundidad, y siembran las plantas acordes a su densidad y productividad (es medida acorde a la variedad y registros de producción).
Jefe de Producción	Elabora un informe para entregar a contabilidad. (Datos: variedad sembrada, la cantidad de plantas, la fecha de siembra, y la firma del Jefe de Producción)
Contabilidad	Recibe este informe y el encargado del manejo de los activos fijos registra.
PROCESO DE CULTIVO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Producción	Controlar que los supervisores y floricultores cumplan todas las actividades necesarias para obtener como producto final

	<p>del proceso flor de calidad a un costo mínimo.</p> <p>Se consideran tres etapas en este proceso:</p> <p>Etapa de prendimiento: un mes</p> <p>Injerto: Se lo realiza a las 10-12 semanas de haber sembrado el patrón. En caso de ser injerto en finca.</p> <p>Etapa Formación: Con plantas de tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bush 3 meses • Miniplantas 5 meses • Injerto en finca 6 meses <p>4. Etapa de Producción.</p> <p>Analiza la evolución de la planta de manera especial en la primera etapa para informar a los proveedores o conocer realmente la calidad de planta sembrada y el número de plantas muertas para una futura reposición.</p>
Supervisores de las áreas de producción	Controlan todos los días la evolución de las plantas, desde las funciones de sus respectivas áreas.
Jefe de Producción y Supervisores de las áreas de producción	Acorde al comportamiento de las matas deciden el tipo de tratamiento que debe recibir ya sea en fumigación o fertirrigación durante las tres etapas consideradas.
Floricultores	<p>Realizar todas las labores culturales que las plantas requieren en las etapas de cultivo:</p> <p>1. Etapa de Prendimiento: dar el mantenimiento a las matas acorde a la decisión tomada por el Jefe de Producción. Es cuando inicia a desarrollarse la mata.</p> <p>Etapa de formación: En esta etapa se descabeza los tallos</p>

	<p>porque son cortos y no sirven para la venta, también esta labor permite que la energía que va a la flor regrese a la planta para que se forme la estructura de la mata con la salida de nuevos basales. Pasa a la siguiente etapa cuando la mata está bien estructurada. Estimulan las yemas con hormonas previo un corte.</p>
PROCESO DE DESYEME	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Encargado de Desyeme	Distribuye dos bloques a cada Desyemador por 21 días.
Desyemadores	<p>Se acercan a la Bodega a retirar las herramientas para el desyeme y la limpieza de las camas (Canguro, un par de guantes y ducha cuando es necesario, tijeras y escobilla) para su trabajo mediante el formulario de control interno de bodega mismo que lo firma el primer día después de llegar de los 7 días de descanso y el número de identificación.</p> <p>Después se dirigen al bloque, y revisan a todas las plantas para sacar con las manos las yemas mismas que no deben crecer más de 3 cm para evitar que se dañe el tallo y si es necesario emplean las tijeras.</p> <p>A las yemas extraídas las depositan en los canguros para posteriormente ponerlos en tachos de basura e ir a botar en el compus.</p>
Limpieza y mantenimiento de las camas	
Desyemadores	A medida que revisan la planta para sacar las yemas también revisan las hojas, la posición de los tallos cuidando de que

	<p>estén dentro del alambre o piola a fin de evitar que se dañen.</p> <p>Sacan las hojas y hierbas en las camas para evitar problemas de botritis y otros.</p> <p>Para que los tallos no se dañen y descabecen cuidan que las mangueras de fumigación estén en la posición adecuada.</p>
PROCESO DE COSECHA	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Supervisor	Revisa los invernaderos a su cargo a fin de saber si ya están los botones listos para la cosecha. Coordina con el personal de cosecha (floricultores) para realizar dicha labor.
Desyemadotes	Tienen los tachos de 60 litros llenos de agua.
Cocheros	Elaboran el pedido del desinfectante a bodega mediante el formulario Control interno de bodega o semanalmente al Jefe de compras, y con la aprobación del Jefe de Producción retira el producto de bodega y deposita en los tachos de agua en los invernaderos a cosechar acorde a las medidas que son: 20 cm cúbicos de cloro, y 60 gr de ácido cítrico a fin de que el agua tenga un pH de 4.5.. Retiran de Poscosecha en recepción de las flores las mallas y depositan en las mesas de enmallado en los bloques a cosechar.
Cosechadores	Retiran de bodega las herramientas necesarias para cosechar (coches para las camas, canguro, desinfectante, y tijeras). Ingresan a las camas y proceden a cortar las rosas de acuerdo al manual de cosecha. Deben cortar una rosa y desinfectar las tijeras, depositarlas en los coches para las camas cuya capacidad máxima es de 40 botones, sale de las

	camas y entrega la flor al enmallador.
Enmalladores	<p>Controla que el punto de corte sea el adecuado.</p> <p>Coloca 20 botones en cada malla plástica, y los deposita en los tachos de agua con desinfectante para que la flor se hidrate cuidando que no estén bajo el sol.</p> <p>En caso de que haya exceso de flor en los tachos debe comunicar al cochero.</p>
Cocheros	Retiran de los tachos las mallas con flores revisan la forma del enmallado, si están mal entregan al enmallador para que arregle, caso contrario traslada estas mallas en los coches a recepción en poscosecha.
PREPARACIÓN DE LA FLOR PARA LA VENTA: Proceso de Poscosecha.	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Recepción de la flor:	
Encargado de recepción	<p>Realiza el pedido mediante el Control interno de Bodega de las sustancias que necesitan en la recepción cada día, y en el cuarto frío cada tres días, previa la autorización del Jefe de Producción.</p> <p>Prepara los tres tanques de lavado de follaje con: jabones líquidos y/o melaza todos los días.</p> <p>Recibe las mallas y registra en los formularios denominados Cuadros de Producción por Bloques (Datos: Fecha semanal, día, número de bloques, variedad) la cantidad de botones, y revisa el estado en el que llegan, si tienen enfermedades, plagas y el punto de corte, de existir alguna novedad en estos aspectos comunican por radio a los supervisores y al</p>

	jefe de producción, para que efectúen los correctivos necesarios.
Personal de Recepción	Reciben las mallas y colocan en tachos que contienen agua con cloro. Sacan las mallas pequeñas de los botones, y lavan los tallos de las flores enmalladas en tanques. Después de esta labor las mallas con las flores pasan al cuarto de prefrio.
Encargado del cuarto prefrio	Aquí permanecen por tres horas o hasta acumular la cantidad necesaria de flor para la clasificación colocadas en tanques de agua con cloro y ácido cítrico, esta agua se cambia cada tres días. Entrega a los clasificadores y registra el número de mallas que recibe cada persona, el nombre del clasificador, y la variedad.
Encargado de recepción y cuarto Prefrio	Entrega todos los registros al Digitador cada día.
Digitador	Registra la información en el sistema de Facturación e inventarios cada día pues utiliza estos datos en los reportes semanales que entrega al supervisor de poscosecha, y mensualmente entrega a contabilidad.
Clasificación:	
Clasificadores	Saca las flores de las mallas plásticas, y las mallas las entregan a recepción. Clasifican las flores para el mercado Nacional aquellas que presenten enfermedades y deformaciones en los tallos y botones, y para el mercado internacional.

	<p>Sacan el follaje.</p> <p>Trabajan con una sola variedad, clasifican por la dimensión del tallo, una vez clasificadas ubican la flor en las cunas de acuerdo a las medidas de tamaño del tallo (30 a 90 cm de largo). Cuando reciben otro tipo de variedad y tienen excedente de la anterior en las cunas retiran de éstas la flor y depositan en otros tachos para que reciban los Embonchadores.</p>
Encargado de recepción	<p>Recibe la flor para el mercado nacional, revisa el estado de este tipo de flor a fin de rescatarla para exportación. Las flores que están dañadas registra: el número de botones, la variedad y enfermedad que presentan. Emboncha este tipo de flor e informa o coordina con el Jefe de ventas para vender esta flor. A este registro lo entrega al Digitador.</p>
Digitador	<p>Registra la información en el sistema de Facturación e inventarios cada día pues utiliza estos datos en los reportes semanales que entrega al supervisor de poscosecha, y mensualmente entrega a contabilidad.</p>
Clasificadores	<p>Entregan la flor para el mercado internacional a los embonchadores.</p>
Embonchado:	
Encargado del área de Embonchado	<p>Realizar el pedido de los materiales a emplear en este proceso al jefe de compras en el pedido semanal y a bodega mediante el formulario control interno de bodega cada día.</p>
Encargado del Cuarto Frío	<p>Informa a los embonchadores las características que debe reunir el ramo de acuerdo a las especificaciones que dé a</p>

	conocer el cliente.
Embonchadores	<p>Retiran las flores clasificadas de las cunas y proceden a embonchar la flor de acuerdo a la información que reciben del Encargado del Cuarto Frio. Mientras elaboran el ramo realizan un control de calidad del estado de la flor así si presentan enfermedades o deformaciones en los tallos o botones entregan al encargado de la flor para el mercado nacional.</p> <p>Coloca el color de identificación en el ramo de cada embonchador a fin de permitir un control de rendimiento.</p> <p>Entregan los ramos al personal de la mesa de control.</p>
Personal de la mesa de control	<p>Reciben los ramos procesados y registran la cantidad de ramos que realiza cada embonchador (la base es de 15 ramos por hora), y registran también el horario de trabajo de los clasificadores en 2 jornadas diarias.</p> <p>Realiza un control exhaustivo de los ramos y verifican si la flor no tiene enfermedades o defecto alguno en los botones, para pasar a cortar los tallos de acuerdo a la medida, ponen las etiquetas de tamaño y variedad en el ramo, registran el número de ramos que ingresarán al cuarto frío, su dimensión y el tipo de ramo (12, 20 25 botones), lavan el follaje y depositan en tinas de plástico para su hidratación, pasan la flor al cuarto frío en el que permanecerá por los menos durante 24 horas.</p> <p>Estos registros entregan al Digitador cada día, y una copia del registro del Ingreso al Cuarto Frio entrega al encargado</p>

	del Cuarto frío junto con las flores.
Digitador	Registra la información en el sistema de Facturación e inventarios cada día pues utiliza estos datos en los reportes semanales que entrega al supervisor de poscosecha, y mensualmente entrega a contabilidad.
Empaque:	
Encargado del Cuarto frío	<p>Recibe los ramos conforme el registro de Ingreso al Cuarto Frío los deposita en tachos para hidratar a las flores, cuyas sustancias son pedidas a bodega mediante el formulario Control interno de Bodega, y el pedido semanal, previa autorización del Jefe de Producción.</p> <p>Clasifica los ramos por variedad, dimensión de los tallos, y por tipo de ramo.</p> <p>Separa el embarque para las ventas por órdenes fijas.</p> <p>Recibe la hoja de pedido, clasifica la flor acorde a la información de éste formulario, y pasa a la sección de empaque la flor y la hoja que envía ventas.</p> <p>Informa al Jefe de Ventas la existencia de flor en el cuarto frío.</p>
Jefe de Producción	Realiza una revisión final del embarque
Encargado de Empaque	<p>Realiza el empaque acorde a las especificaciones que señala la hoja de pedidos.</p> <p>Para empacar la flor elabora un pedido de los materiales para armar las cajas.</p>
Personal de empaque	Arman las cajas y empacan las flores acordes al

	<p>requerimiento de los clientes cuidando que las flores estén bien acomodadas en las cajas a fin de que no se estropeen en el transporte.</p> <p>Pasan las cajas al cuarto frío de despacho para el embarque y el transporte.</p> <p>Marcen las cajas con su contenido, los datos del cliente y el número del Air way bill.</p>
Encargado de Empaque	<p>Revisa la forma de empaque y elabora una lista de preempaque (Datos: Destino, número de cajas, número de ramos por caja, variedad, especificación del tipo de cajas surtidas o sólidas) y entrega al jefe de ventas.</p>
ELABORACIÓN DE INFORMES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Digitador	<p>Recibe diariamente todos los registros elaborados en el proceso de poscosecha, ingresa esta información al sistema de Facturación e inventarios DIANA.</p> <p>Cada semana elabora reportes de producción, de la clasificación de la flor nacional, y el porcentaje de la flor nacional con respecto a la producción, los entrega al supervisor de poscosecha.</p>
Supervisor de poscosecha	<p>Recibe estos reportes y da a conocer a los supervisores en las reuniones semanales.</p>
Digitador	<p>De la información del sistema de Facturación e inventarios DIANA mensualmente elabora reportes de producción, de la</p>

	<p>clasificación de la flor nacional, y el porcentaje de la flor nacional con respecto a la producción, los entrega al supervisor de poscosecha.</p> <p>Elabora informes de producción mensual y de plano de cultivo de cada variedad y entrega al jefe de producción.</p>
Jefe de Producción	Revisa, firma y entrega al departamento de contabilidad.
PROCESO DE FUMIGACIÓN: Se ejecuta acorde al comportamiento de la planta.	
Monitoreador	<p>Revisa las plantas de los invernaderos a fin de detectar la existencia de plagas o enfermedades en las plantas, y si existen estos problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Señala con banderas los focos encontrados. - Informa verbalmente al jefe de producción.
Jefe de Producción	<p>Dependiendo de la incidencia del problema toma las medidas para contrarrestar las plagas o enfermedades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un saneamiento. - Fumigar la parte afectada y en coordinación con el monitoreador selecciona los insumos orgánicos o químicos para este propósito. - Corrige algún problema externo (Cerrar cortinas, bajar/alzar culatas etc). - Regar o suspender el riego que ayudan a controlar. <p>Realiza el pedido a bodega (proceso de elaboración de requisiciones)</p>

Monitoreador	Recibe los insumos y entrega a los fumigadores. Controla la fumigación.
Fumigadores	Retiran de bodega las herramientas necesarias para fumigar, y ejecutan el proceso.
Monitoreador	Revisa el efecto de la fumigación e informa al jefe de producción.
Jefe de Producción	Si los resultados de la fumigación no son favorables busca otros productos para contrarrestar el problema en la planta.
PROCESO DE PRUEBAS A PRODUCTOS NUEVOS PARA LOS CULTIVOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Proveedor	Ofrece muestras de insumos nuevos para que en la finca se pongan a prueba.
Jefe de Compras y Bodeguero	Reciben los productos y registran en el Sistema de inventarios y Kardex.
Laboratorista	Realiza la requisición de este insumo, selecciona muestra de plantas que acorde a los beneficios que ofrece el producto requieren del mismo y con un ayudante aplica el insumo. Evalúa los resultados en los períodos de tiempo de acuerdo con el tiempo de acción de cada producto. Registra esta evaluación en una ficha (Datos: nombre del producto, la dosis de aplicación, composición, pH en el que trabaja, la variedad donde se ha aplicado, los cambios observados después de su aplicación, la fecha de elaboración de la ficha, y la firma del Laboratorista), la entrega al Jefe de Producción. Se realiza esta ficha cuando los proveedores requieren esa información. No la realizan

	cuando las muestras existen acumuladas en bodega.
Jefe de Producción y el Laboratorista	Revisan la ficha e inspeccionan el campo, con esto evalúan los efectos del producto en la zona aplicada, si es positivo se incorpora en el listado de insumos de compra.
PROCESO DE FERTIRRIGACIÓN	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Encargado de Riego	Maneja y controla el sistema computarizado de riego de la finca.
Laboratorista	<p>Toma muestras cada 6 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Del suelo de diferentes zonas de la plantación - Follaje de las variedades que presentan problemas - Del agua de los diferentes reservorios y fuentes de la misma - De la solución que sale de la línea de goteo. <p>Envía dichas muestras a un laboratorio calificado a realizar un análisis físico químico y bacteriológico de las muestras.</p>
Jefe de Producción y Laboratorista	<p>Recibido los resultados, analizan los resultados y basándose en éstos deciden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hacer o no ajustes a la fórmula de fertirrigación (fórmula de macro elementos y fórmula de micro elementos) y comunican al Encargado de Riego. - Realizar una aplicación de abono foliar en las variedades que lo requieren correctivos de nutrientes. - Reajustar el programa de foliares.

Encargado de Riego	Realiza la requisición de los insumos necesarios para la fertirrigación basándose en la decisión anterior.
Encargado de Riego y un ayudante	Prepara los dos tanques de insumos para la fertirrigación de acuerdo a la fórmula. El proceso de fertilización lo realizan mediante inyección directa a la tubería principal del fertilizante al agua.
Laboratorista	Toma y registra los datos en hojas electrónicas que contendrán los siguientes datos: <ol style="list-style-type: none"> 1. PH, Conductividad eléctrica, nitritos y nitratos de la finca cada día. 2. Condiciones climáticas 3. Temperatura y Humedad. 4. Mide la humedad del suelo cada día para decidir si se riega o no las plantas y en qué medida con la utilización de tensiómetros de dos tipos: Mercurio es el que permanece fijo en un solo sitio. Electrónico que es portátil. <p>Entrega los resultados al Jefe de Producción.</p>
Jefe de Producción	Con los anteriores decide la acción a tomar: <ul style="list-style-type: none"> - No regar. - Regar solo con agua y la cantidad aplicarse a cada una de las válvulas. - Fertirrigar y la cantidad aplicarse a cada una de las válvulas. - Aplicación de agua con ducha para reforzar el riego
Encargado de Riego	Realiza la programación en la computadora de riego

	basándose en la decisión anterior.
Encargado de Riego y un ayudante	Inicia el programa de riego y verifica en cada una de las válvulas que no se produzcan anomalías o problemas de fugas de fertilizante o agua en la tubería principal, secundaria o línea de goteo.
CONTROL Y MANEJO DE CORTINAS	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Laboratorista	Controla la humedad ambiental mediante hidrómetros a fin de saber si es o no necesario bajar las cortinas y de acuerdo a las condiciones climáticas.(Usa el manual de manejo de cortinas)
TRATAMIENTO DEL AGUA: Basarse en el manual	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Control del agua	
Laboratorista	Controla el pH con medidores, la dureza del agua y partes por millón de cloro del agua en poscosecha cada día, y en los reservorios. Cada 6 meses realiza un análisis bacteriológico del agua de poscosecha. Acorde a los resultados decide la forma de proceder la fertilización e hidratación de la flor. Si se presentan problemas en el agua informa al encargado de riego.
Encargado de riego	Revisa la planta de tratamiento y ejecuta los correctivos necesarios.
Agua Potable: Para consumo humano, Poscosecha y bloques.	

Encargado de Riego	Elabora la requisición de insumos necesarios para este proceso (Polímero y cloro).
Personal de riego	<p>Limpian la fuente de agua.</p> <p>De una toma de un ojo de agua trasladan a ésta por una tubería a la planta de la empresa.</p> <p>Recalibra la cantidad de polímero y cloro a emplearse.</p> <p>Por inyección depositan estas sustancias en el agua para que eliminen las impurezas. Después de este tratamiento ésta pasa por filtros de arena hacia una cisterna donde se succiona a este líquido con una bomba.</p> <p>A fin de que las plantas absorban de mejor manera el agua eliminan las durezas del agua mediante el ablandador al cual se aplica regeneraciones manuales o lavados con sal en grano cada tres días.</p>
Agua para Goteo y Fertilización	
Encargado de Riego	Elabora la requisición de insumos necesarios para este proceso.
Personal de riego	<p>De una toma de un ojo de agua trasladan a ésta por una tubería a los reservorios de la empresa, llega a un estanque y una bomba la absorbe, pasa por un filtro y por la planta procesadora donde se hacen 4 regeneraciones computarizadamente cada 6 horas con ácido sulfúrico, mezclado manualmente con 200 kilos de ácido y 2.000 litros de agua. Este proceso sirve para regular el pH y las sales del agua.</p> <p>Esta agua llega a las plantas mediante la tubería de goteo y</p>

	fertirrigación, ubicadas en las camas, mediante bombas controladas por un sistema computarizado o manualmente.
Agua Lluvia: Empleada para regar entre las camas, los caminos de los invernaderos y en toda la finca.	
Personal de riego	Supervisan la acumulación en reservorios de ésta agua cuyo proceso es: Se recoge mediante canales desde los invernaderos, también se deposita en estos reservorios el sobrante de agua a procesar mediante canales. Esta agua llega al lugar de riego mediante tuberías de micro aspersión mediante bombas controladas por un sistema computarizado o manualmente.

2. Especificaciones Técnicas de Calidad de la Flor:

El procesamiento de flores cortadas, cualquiera que sea su variedad y especie, tiene su punto de más relevancia para el análisis de la calidad en los procesos que se dan en poscosecha; la importancia de todos los procesos en esta área tiene su influencia tanto para el cliente final como para el cliente interno (retroalimentación).

Los procesos de recepción, clasificación, embonchado, inspección, bodegaje y empaque final tienen subprocesos que debidamente manejados nos darán como resultado un producto final bien elaborado y sujeto a los parámetros de calidad generales (comunes para el usuario

final) y de alto nivel (técnicos agrícolas). Las especificaciones de calidad se señalan en cada parte de los siguientes Macro Procesos en la producción de flores de EXROCOB CIA LTDA:

2.1.Recepción: la importancia de este proceso tiene que ver con la verificación de la declaración de cantidad de flor en caja entregada por el cochero vs. la flor que se encuentra dentro de la caja entregada.

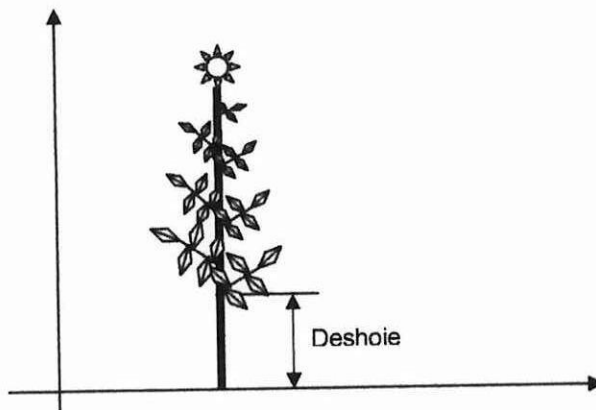
- Cochero entrega la caja.
- Receptor de flor registra la entrega tomando en cuenta: cantidad y bloque.
- Receptor ingresa los datos al sistema
- Receptor realiza inspección aleatoria de la cantidad de flor entregada por el cochero.
- Receptor realiza inspección aleatoria de la calidad de flor tomando en cuenta parámetros de calidad generales.
- Receptor asigna el número de cajas de flor para su clasificación a cada clasificador.

2.2.Clasificación: en este proceso se involucra parámetros de calidad que los iremos mencionando durante la descripción del proceso, dos clasificadores tienen un ayudante.

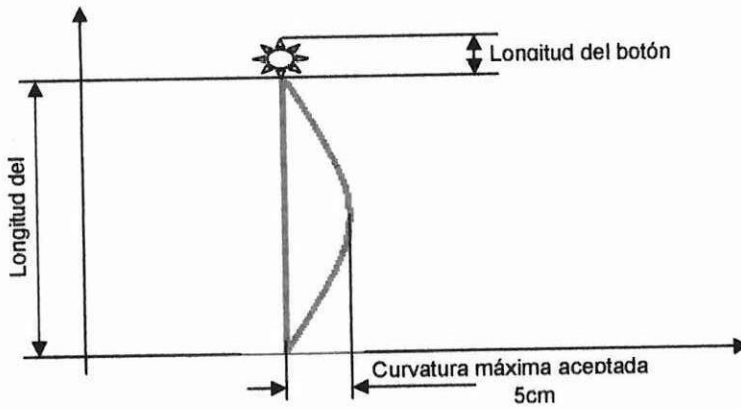
- Ayudante toma la flor entregada por el receptor.
- Obtiene de la caja la flor y realiza un deshoje considerando:

El pedido del cliente, para esto el ayudante recibe la información del separador de embarques, quien con detalle le explicará la cantidad de tallos que deberán ser: deshojados según el estándar, deshojado completo del tallo o no deshojado.

El estándar de deshoje.



- Ayudante entrega la flor a clasificador
- Clasificador toma la flor y una por una (tallos por tallos) coloca en árboles considerando:

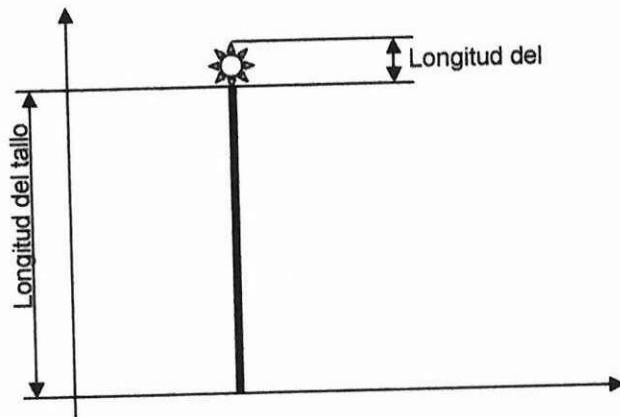


Tallos rectos: Los tallos que no cumplen con este estándar serán considerados como flor de baja calidad no aptos para el siguiente proceso.

Tallos sin enfermedades: Los tallos que no cumplen con este estándar serán considerados como flor de baja calidad no aptos para el siguiente proceso.

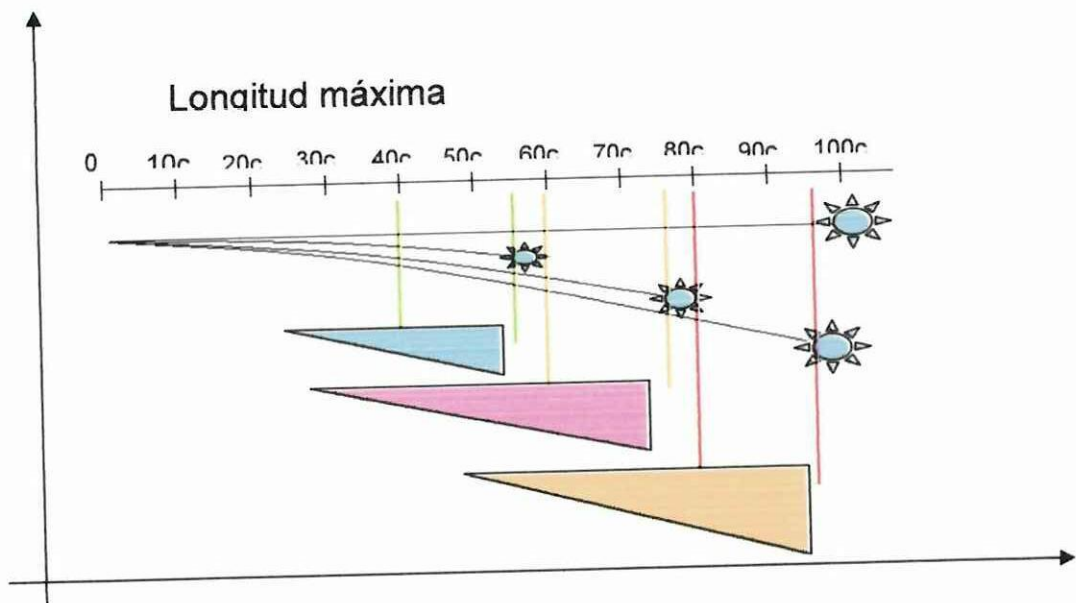
Follaje sin enfermedad : Los tallos que no cumplen con este estándar serán considerados como flor de baja calidad no aptos para el siguiente proceso.

Longitud del tallo, la longitud del tallo se mide desde el inicio del tallo hasta inicio del botón en centímetros.



Los tallos deben cumplir medidas mínimas de 40cm sin embargo éste estándar debe ser consultado al separador de embarques, los tallos que no cumplen con este estándar serán considerados como flor de baja calidad no aptos para el siguiente proceso.

- La longitud de tallos se determinara bajo la relación largo del tallo / tamaño-peso del botón.



De 40 a 57cm longitud tallo



8 a 15cm.

De 60 a 77cm longitud tallo



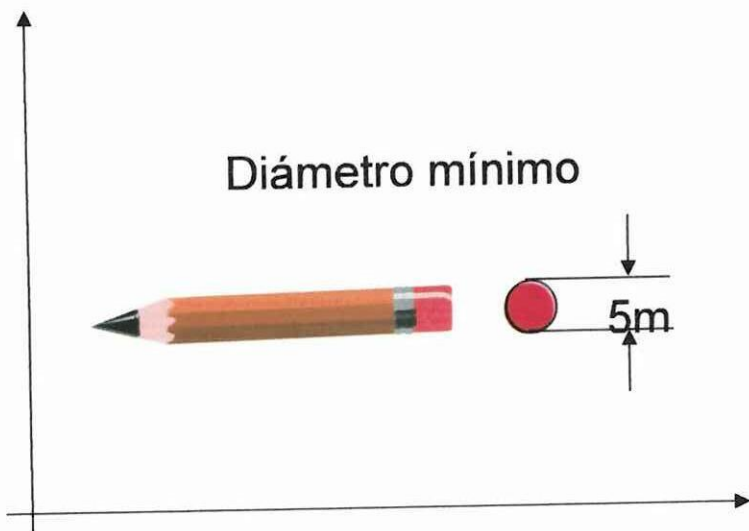
10 a 18cm

De 80 a 97cm longitud tallo

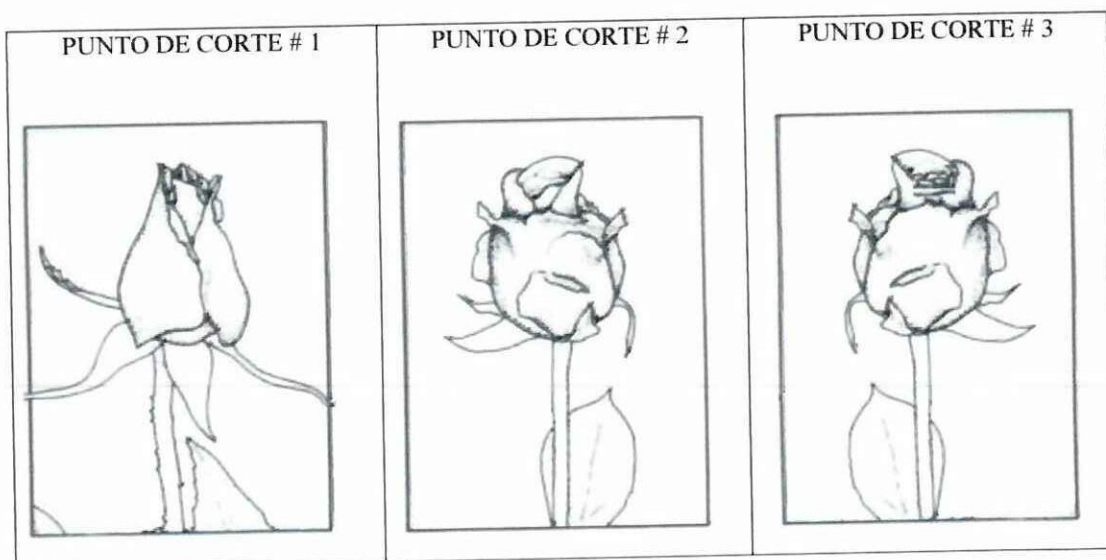


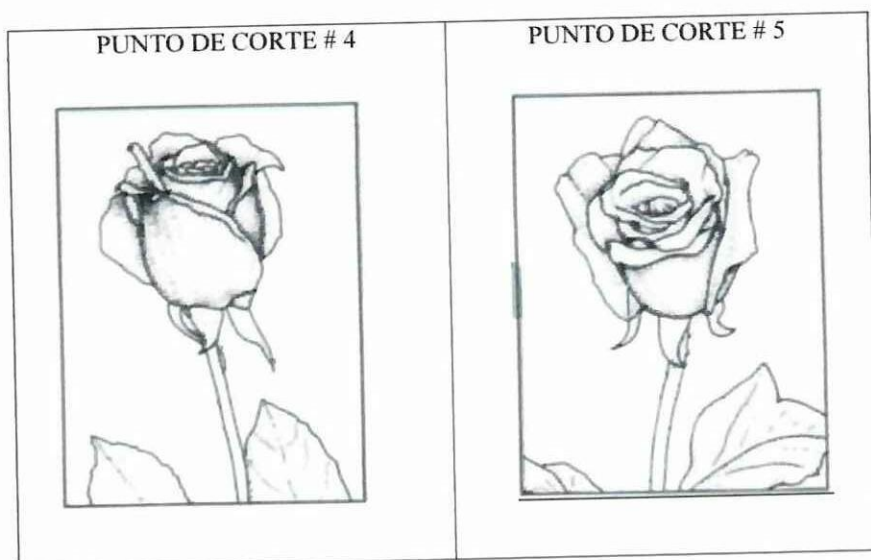
16 a 25cm

- El grosor del tallo mínimo es comparado con el grosor del cuerpo de un lápiz.



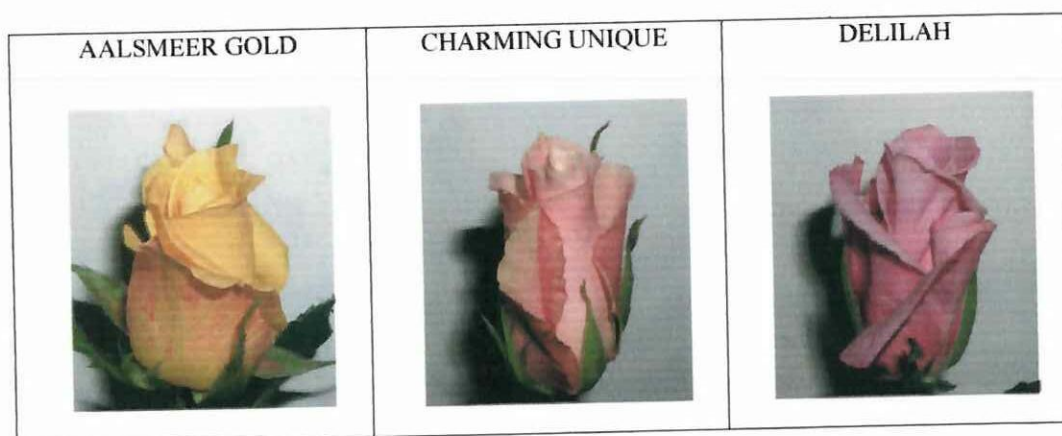
Puntos de corte: que deben presentar la siguiente estructura:

















Los puntos de corte se tomara en cuenta según variedad y pedido, si el caso fuese de que no se encontrara dicha variedad en el punto de corte especificado se considerará flor de baja calidad y se entregará el producto como no apto para el siguiente proceso. Para ver los tipos de corte requeridos por variedad:

- Según la tonalidad o color de la flor:



<p>FESHION</p> 	<p>FANCY AMAZON</p> 	<p>GOLD STRIKE</p> 
<p>HOOLLYWOOD</p> 	<p>KONFETTY</p> 	<p>LEONIDAS</p> 
<p>MIRACLE</p> 	<p>PECKOUBO</p> 	<p>RED JEWEL</p> 
<p>ROSSINI</p> 	<p>TROPICAL AMAZON</p> 	<p>VERSILIA</p> 

Calificación de la flor según el color:



COLOR: AAA



COLOR: AA



COLOR: A

3. Requisitos de la Norma de Calidad ISO 9001:2000

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 3.1. Requisitos generales
 - 3.1.1. Identificar y analizar procesos
 - 3.1.2. Determinar la interacción y relación entre procesos confeccionando los mapas de procesos
 - 3.1.3. Determinar la metodología para garantizar que los procesos y su control son eficaces
 - 3.1.4. Disponer de Recursos Necesarios
 - 3.1.5. Implantar el sistema para lograr resultados y la mejora continua de procesos
 - 3.1.6. Declaración de la política y objetivos de calidad
 - 3.1.7. Manual de calidad
 - 3.1.8. Procedimientos documentados
 - 3.1.9. Documentación de los procesos
 - 3.1.10. Registros

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- 4.1. Compromiso de la dirección

- 4.1.1. Comunicando a todos los integrantes de la empresa la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios
- 4.1.2. Estableciendo la política de calidad
- 4.1.3. Asegurando que se establecen los objetivos de calidad
- 4.1.4. Llevando a cabo revisiones periódicas
- 4.1.5. Asegurando los recursos necesarios
- 4.2. Enfoque al cliente
- 4.3. Política de Calidad
- 4.4. Planificación
- 4.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
- 4.5.1. Organigrama
- 4.6. Revisión por la dirección

GESTIÓN DE RECURSOS

- 5.1. Gestión de Recursos
- 5.2. Recursos Humanos
- 5.3. Infraestructura
- 5.4. Ambiente de Trabajo

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- 6.1. Seguimiento y medición
- 6.2. Control de no conformidades
- 6.3. Análisis de datos
- 6.4. Mejora
- 6.5. Auditoría del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2000

4. Datos Estadísticos de Desechos en EXROCOB CIA LTDA

Es indispensable verificar que la producción no exceda un margen de desechos y desperdicios de rosas en sus distintas variedades de acuerdo a la evolución histórica de la florícola, con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos. Así las especificaciones de tolerancia aceptados en un día normal de trabajo son:

PROBLEMA:	ERRORES		
	MÁXIMO	PROMEDIO	MÍNIMO
FLOR DAÑO MECANICO	52	45	5
PLAGAS Y/O ENFERMEDADES	10	5	0
PUNTO DE CORTE	30	15	0
DESHIDRATACION	20	10	0
TAMAÑO DE LA FLOR	25	12	5
PROBLEMAS CON LOS TALLOS	25	12	0
BOTRITIS	30	15	0
PROBLEMAS EN FOLLAGE	15	8	0

A los auditores de la calidad que realizan esta auditoría se les recomienda firmemente la posibilidad de organizar una visita previa a cada auditoría, con la finalidad de recopilar más información y evaluar

el acceso físico, el tamaño y la complejidad de la organización. También permitirá una conexión previa con las jefaturas relacionadas en el área de producción de EXROCOB CIA LTDA para hablar de la auditoría explicando como se ejecutará y reportará.

3.7.2. Planificación y Preparación

Habiendo recopilada toda la información requerida para el examen de auditoría, el equipo de auditores es responsable de cumplir con los siguientes procesos:

- Determinar la cantidad de trabajo necesaria así como el tiempo que será requerido.
- Seleccionar los miembros del equipo de auditoría que estará formado por:
 - Jefe de Equipo
 - Auditor Señor
 - Auditor Junior
 - Especialista en Floricultura
- Organizar las fechas que se ajusten a cada una de las partes involucradas, asegurando notificación suficientemente anticipada. Para el caso de EXROCOB se estipulan auditoría trimestrales durante los dos primeros

años de ejecución del presente manual y en especial en épocas de ventas altas al exterior, así:

- Febrero
 - Mayo
 - Agosto
 - Diciembre
-
- La auditoría debe ser planificada como una serie de auditorías horizontales, verticales o una combinación de éstas, ya que varios departamentos involucrados con el proceso de producción en EXROCOB CIA LTDA pueden ser visitados a la vez por varios auditores.
 - Preparar el plan de auditoría asignando actividades individuales a cada miembro del equipo, evitando horarios muy exigentes y rígidos. Se debe preparar el horario en términos de sesiones en la mañana y sesiones en la tarde. Mientras planea la auditoría, el jefe de equipo debe ser consciente de la necesidad de cubrir todos los turnos y los cambios de turno en donde sea aplicable.
 - Preparar los documentos de trabajo:
 - Lista de Verificación
 - Formatos
 - Normas, Guías y Reglamentos.
 - Notificar al auditado y enviarle:

- El Plan de Auditoría
- Horario
- Plan Matriz
- Lista de Verificación

Es indispensable proporcionar al auditado la información necesaria antes de la auditoría, para que la ejecución del examen sea eficiente y no se omitan detalles por falta de documentación, personal, y recursos tecnológicos requeridos por el auditor.

- Notificar a los miembros del equipo sobre:
 - El alcance de la auditoría, sus objetivos y métodos.
 - Fechas y duración.
 - Plan detallado.
 - Plan Matriz.
 - Tareas individuales y horarios.
 - Resultados de la revisión del manual.
 - Logística.
 - Cualquier requisito especial.
- Asegurarse que el equipo de auditoría este debidamente preparado.
- Informe al auditado sobre una reunión de apertura, el suministro de guías y logística.

- Realizar las gestiones necesarias de logística con el personal respectivo de EXROCOB CIA LTDA para asegurar alojamiento, espacio de oficina.

3.7.3. Reuniones de Auditoria

Durante la auditoría de calidad en EXROCOB CIA LTDA, el jefe de equipo deberá mantener varias reuniones con el fin de asegurar que la auditoría progresa de acuerdo al plan y al cumplimiento del presente manual, estas reuniones serán de cuatro tipos:

3.7.3.1.Reunión de Apertura

El objetivo principal de esta reunión es presentar al equipo y fijar las reglas básicas. El jefe de auditores debe:

- Presentar al equipo.
- Agradecer a la gerencia y jefatura de producción por permitir la auditoría.
- Confirmar las razones y el alcance de la auditoría.
- Confirmar los criterios a ser usados como bases de la auditoría.
- Detallar quién hará qué y cuando. El plan de auditoría se habrá suministrado de antemano, pero se necesita un breve resumen para verificar si se requiere alguna modificación de última hora.

- Explicar que la auditoría se basará en muestreo.
- Asegurar al auditado que toda la información obtenida durante la auditoría será tratada como confidencial.
- Explicar cómo serán reportados los resultados de la auditoría.
- Explicar las no conformidades o no cumplimientos, como serán reportadas y cómo serán clasificadas.
- Acordar el estado de la documentación del sistema de calidad del auditado que será utilizado durante la auditoría.
- Asegurar que los guías han sido suministrados e informados.
- Establecer cuando se realizarán las reuniones de enlace, incluir detalles de las reuniones con los representantes del auditado.
- Verificar que el personal del auditado sabe que la auditoría se esta realizando.
- Confirmar la logística solicitada.
- Discutir cualquier requisito de seguridad que debe ser observado y cualquier equipo de seguridad necesario por los auditores.
- Organizar, si es necesario un mapa del lugar y, si es posible, una visita de los miembros del equipo a las instalaciones de EXROCOB CIA LTDA.
- Explicar la necesidad de una reunión de retroalimentación y reuniones de enlace con los miembros del equipo.
- Explicar la necesidad de reuniones de cierre, su detalle, tiempo y propósito.

- Preguntar si existen dudas acerca de la auditoría.

Se debe tomar en cuenta que el jefe de equipo de auditores de la calidad es el presidente de la reunión y debe controlarla.

Después de la reunión de apertura y la visita a las instalaciones, el equipo debe tener una reunión privada para confirmar los detalles de la reunión de enlace y para recibir un informe final del jefe de equipo.

3.7.3.2.Reunión de Enlace

Debe realizarse esta reunión frecuentemente para asegurar que se esta cumpliendo con el alcance de la auditoría, para cotejar los hallazgos y revisar y discutir las no conformidades. Estas reuniones en EXROCOB se realizarán al final de cada día de auditoría.

3.7.3.3.Reunión de Retroalimentación

Se realizarán entre el jefe de auditoría y el Gerente de EXROCOB CIA LTDA, con el fin de revisar las observaciones de la auditoría, las no conformidades y discutir y acordar las acciones correctivas. Se debe planear una reunión final de retroalimentación previa a la reunión de cierre, con el fin

de discutir los últimos hallazgos, y, cuando sea posible, acordar las acciones correctivas. Esto permite al auditado una oportunidad para implementar cuando sea posible algunas, si no todas, las acciones correctivas durante el curso de una auditoría, ya que aumenta la capacidad de hacer recomendaciones directas.

3.7.3.4.Reunión de Cierre

Es un procedimiento normal que la reunión de cierre sea sostenida al final de cada auditoría, los asistentes deben ser los mismos que estuvieron en la reunión de apertura. Los objetivos de esta reunión son:

- Permitir que cada miembro del equipo relate sus hallazgos individuales a los demás miembros asistentes.
- Permitir al equipo evaluar y revisar los hallazgos.
- Determinar la acción a tomar como resultado de los hallazgos generales.
- Diseño del reporte final: la reunión de cierre se realiza una vez más presidida por el jefe de equipo de auditoría para reportar al gerente de EXROCOB CIA LTDA el resultado de la auditoría y para determinar cualquier acción de seguimiento o vigilancia. Los auditores deben reportar la totalidad de resultados encontrados y no limitarse a las no conformidades.

- La reunión de cierre se llevará a cabo cumpliendo la siguiente agenda:
 - a. Agradecer al Gerente de EXROCOB CIA LTDA y a la organización por la ayuda, apoyo y colaboración en la realización de la auditoría de la calidad.
 - b. Un breve resumen del alcance de la auditoría.
 - c. Clarificación de las razones y los objetivos de la auditoría así como el método que fue utilizado.
 - d. Nueva presentación del equipo de auditores.
 - e. Se debe recalcar que la auditoría se llevó por muestreo por lo tanto no se han descubierto todas las no conformidades.
 - f. Explicar nuevamente la confidencialidad.
 - g. Se debe solicitar que todas las preguntas y discusiones sean dejadas para el final de las presentaciones.
 - h. Una presentación por parte de cada miembro del equipo para cubrir el área de calidad auditada. Únicamente presentar hechos.
 - i. Un resumen y conclusión general que debe indicar las acciones que el Jefe de Auditores recomendará a EXROCOB. Las recomendaciones siempre deben ser indicadas.
 - j. Una invitación a los miembros de EXROCOB asistentes para discutir cualquier punto específico.
 - k. Acordar las fechas para la terminación de las acciones correctivas.

- l. Una explicación, donde sea aplicable, de acciones de seguimiento y reglas que regulan el uso de una certificación ISO 9001:2000.
- m. La entrega de todos los reportes individuales de no conformidad así como del reporte final.

La tarea final del jefe de auditores es la de preparar un reporte interno que puede tener información subjetiva adicional que puede ayudar en acciones de seguimiento y en auditoría futuras. Este reporte es confidencial.

3.7.4. Auditoría

Durante el desarrollo de la auditoría el Jefe de Auditores es responsable de asegurarse que:

- Se cubre el alcance total de la auditoría.
- Los reportes de no conformidad están basados en evidencia objetiva firme y son claros y concisos.
- Las reuniones de enlace son sostenidas regularmente.
- La auditoría procede como se ha planificado, incluyendo como se requiera una nueva disposición de los recursos.

- Al Gerente de EXROCOB CIA LTDA se le informa, tan pronto como sea posible, sobre cualquier no conformidad mayor, teniendo en mente las consecuencias.

La auditoría de la calidad se enfocará básicamente a recopilar evidencias que demuestren conformidades y no conformidades relacionadas con:

- Calidad de la materia prima – insumos de producción.
- Uso de los recursos en producción.
- Cumplimiento de especificaciones técnicas en la flor: tamaño, color y corte.
- Cumplimiento en normas de calidad: ISO 9001:2000
- Cumplimiento de eficiencia: Tolerancia de desperdicios y desechos diarios.

3.7.5. Acción de Seguimiento

Después de transcurrir el tiempo acordado en el informe final de auditoría de la calidad, el Jefe del Equipo de Auditores de la Calidad, debe hacer una visita de seguimiento o revisar la evidencia documental suministrada con el fin de verificar que se han tomado las acciones correctivas, que ha probado ser y continuará siendo efectiva, y que ha sido adecuadamente documentada y

comunicada a todas las áreas involucradas. El reporte entonces deberá ser cerrado.

Ninguna auditoría se considerará completa hasta que esas acciones identificadas hayan sido emprendidas satisfactoriamente, y aún más sean consideradas efectivas. Durante la auditoría deben acordarse las acciones correctivas pertinentes y factibles de ejecución, así como los plazos de cumplimiento y ejecución.

La organización del auditor y su equipo será evaluada de acuerdo a la calidad de su desempeño.

3.8.TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza con el objeto de obtener la información básica de comprobación, necesaria para emitir los resultados de su revisión. En EXROCOB CIA LTDA se aplicarán las siguientes técnicas para aplicar los exámenes de auditoría de la calidad en el área de producción:

3.8.1. Estudio General

El estudio general es el proceso por el cual el auditor obtendrá y examinará la información necesaria para formarse una idea general del área o materia por revisar. Será el punto de partida de la auditoría y estará orientado fundamentalmente a determinar tanto las áreas o materias por auditar como las técnicas de auditoría que habrán de aplicarse para cumplir los objetivos de la revisión. El estudio general comprenderá, entre otros, los siguientes aspectos:

- Estructura orgánica y funciones de la dependencia de producción.
- Legislación y demás normatividad aplicables a las operaciones por auditar.
- Objetivos, metas y resultados obtenidos de los programas correspondientes.
- Sistema de control interno.

- Grado de atención y respuesta a las recomendaciones formuladas por Auditorías anteriores.

3.8.2. Análisis

El análisis se define como el examen de los distintos componentes de la información o de sus interrelaciones, con el objeto de arribar a conclusiones respecto a las materias sujetas a revisión.

En la auditoría de la calidad, el análisis se orientará principalmente al examen de indicadores, tendencias, variaciones y relaciones que sean inconsistentes con otra información pertinente o con las previsiones respectivas. Los procedimientos analíticos comprenderán desde simples comparaciones hasta análisis complejos que requieran técnicas avanzadas de estadística y de procesamiento electrónico de datos. Como las demás técnicas de auditoría, el análisis rara vez podrá utilizarse como fuente única de evidencia, pues normalmente se empleará en combinación con otras técnicas de auditoría, en todas las fases de la revisión y con distintos fines (como identificar las áreas de riesgo en la etapa de planeación, obtener evidencia en la fase de ejecución de la auditoría y llegar a una conclusión respecto a la razonabilidad de la información numérica para efectos del informe de auditoría).

En cuanto a la evaluación de programas, el análisis será una técnica indispensable para determinar la congruencia de los programas, objetivos y metas con los previstos en el marco general de planeación, la eficacia y eficiencia obtenidas.

3.8.3. Inspección

La inspección es el examen físico de bienes materiales o documentos con el propósito de verificar la existencia de un activo o la autenticidad de una operación registrada, las condiciones de las obras realizadas, su calidad y funcionalidad.

3.8.4. Confirmación

La confirmación consiste en obtener constancia por escrito de las transacciones realizadas con empresas o personas ajenas a la dependencia, respecto a la autenticidad de la información relacionada con las operaciones sujetas a revisión.

La confirmación podrá ser:

- Positiva. Se enviará información y se solicitará respuesta, independientemente de que la información sea confirmada.
- Negativa. Se enviará información y se solicitará contestación sólo en caso de que la información no sea confirmada.

- Indirecta, ciega o en blanco. No se enviarán datos y se solicitará información sobre saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría.

3.8.5. Investigación

Mediante esta técnica, que incluirá entrevistas formales e informales al personal de las áreas examinadas, el auditor podrá formarse un juicio respecto a ciertas operaciones donde se efectúe la revisión; sin embargo, deberá asegurarse de que la información obtenida por este medio sea veraz e importante para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

3.8.6. Declaración

Esta técnica permite respaldar las investigaciones realizadas con el personal del área auditada mediante documentación avalada con su firma de conformidad.

No obstante, la validez de la declaración estará limitada por el hecho de que generalmente los informantes habrán participado en las operaciones sujetas a revisión o en la elaboración de los informes correspondientes.

3.8.7. Certificación

La técnica de certificación consiste en confirmar un hecho en documento, que por lo general se legaliza con la firma de una autoridad.

3.8.8. Observación

La observación implica presenciar el desarrollo de las operaciones o procedimientos a cargo del personal del ente auditado, a fin de constatar la forma en que se realizan y validar la calidad de las flores finales listas para la venta.

3.8.9. Cálculo

Esta técnica tiene por objeto verificar la exactitud aritmética de la información relacionada con las operaciones sujetas a revisión. Como el cálculo sólo permite comprobar la exactitud de las cifras, será preciso emplear técnicas adicionales para determinar la validez de éstas.

3.9. ÍNDICES, MARCAS Y LLAMADAS DE AUDITORÍA

3.9.1. Índices de Auditoría

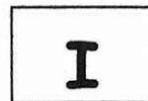
Los índices son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfabético-numérico, que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su identificación, localización y consulta.

En EXROCOB CIA LTDA el auditor de calidad utilizará los siguientes índices:

EXROCOB CIA LTDA

PRODUCCIÓN

INDICE



G

INFORMACIÓN GENERAL

CI 0 Cuestionario de Control Interno
ME 0 Matriz de Evaluación de Control Interno
H/H 0 Hoja de Hallazgos

A

CALIDAD DE FLORES

CI 1 Cuestionario de Control Interno
ME 1 Matriz de Evaluación de Control Interno
PA 1 Programa de Auditoría

B **COSTOS DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN**

CI 2	Cuestionario de Control Interno
ME 2	Matriz de Evaluación de Control Interno
PA 2	Programa de Auditoría

C **ACTIVOS FIJOS**

CI 3	Cuestionario de Control Interno
ME 3	Matriz de Evaluación de Control Interno
PA 3	Programa de Auditoría

D **SERVICIO AL CLIENTE**

CI 4	Cuestionario de Control Interno
ME 4	Matriz de Evaluación de Control Interno
PA 4	Programa de Auditoría

3.9.2. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son símbolos convencionales que utiliza el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicaron; generalmente se registran con lápiz rojo. Exclusivamente en EXROCOB CIA LTDA el auditor de calidad deberá utilizar las siguientes marcas:

EXROCOB CIA LTDA
PRODUCCIÓN
MARCAS DE AUDITORIA

P/T

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Valores verificados
Ⓢ	Comentario
Σ	Sumatoria
F	Verificación de fechas
≠	Verificación de cálculos
✓ ^x	Verificación de N° de Comprobante
✓ ^o	Verificación numérica de documentos
€	Valores no ingresados
φ	Constatación física
Ⓜ	Hallazgo detectado por el Auditor

✓	Valores calculados por el Auditor
+	Legalizaciones
D	Demoras
Ⓜ	Reposición de materia prima
~	Proveedor fuera de la ciudad
^	Bienes importados
=	Documento con el mismo nombre
V	Falta de seguridades
P/T	Papeles de Trabajo

3.10. PAPELES DE TRABAJO PARA EXROCOB CIA LTDA.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos que contienen la información obtenida por el auditor en su revisión, así como los resultados de los procedimientos y pruebas de auditoría aplicados; con ellos se

sustentan las observaciones, recomendaciones, opiniones y conclusiones contenidas en el informe correspondiente.

En el caso de la Auditoría de Calidad se aplicarán los siguientes papeles de trabajo:

3.10.1. Lista de Verificación

Es una herramienta que permitirá al auditor recordar información que debe ser obtenida y los hechos que deben ser verificados. No deberá ser utilizada como una lista de preguntas para formular a la persona auditada y marcarlas al ser contestadas. La construcción de cuestionarios de auditoría es contraproducente, ya que puede disminuir la visión del auditor, y reducir la efectividad de la comunicación-

La lista de verificación es únicamente una guía para apoyar al auditor de calidad en la ejecución del examen.

El método para preparar una lista de verificación es tomar la norma, procedimiento o instrucción contra la cual se está auditando e invertir lo afirmado para convertirlo en preguntas.

Las listas de verificación deberán llenarse con todas las anotaciones hechas durante la auditoría para futuras planificaciones de auditorías en las

mismas áreas. Además las listas de verificación permiten la administración del tiempo para que el auditor controle el tiempo gastado con respecto a los ítems resueltos y, en consecuencia fijar el ritmo para terminar a tiempo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

EXROCOB CIA LTDA			DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN	REPORTE No. 1	
ITEM	CLAÚSULA ISO 9001:2000	PROCEDIMIENTO	EDICIÓN	COMENTARIOS AUDITOR	TIEMPO
AUDITOR:			FECHA:	FIRMA:	

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- ITEM:** Se registra el número de orden de las actividades de auditoría a realizarse secuencialmente.
- CLAÚSULA:** En este casillero se registra el número de la cláusula de la norma ISO 9001:2000 que hace referencia al procedimiento que se audita.
- PROCEDIMIENTO:** Registro del número de procedimiento, con su codificación de acuerdo al manual de procedimientos de EXROCOB CIA LTDA.
- EDICIÓN:** Aquí se describe la actividad, norma, proceso, o procedimiento a ser revisado por el auditor de acuerdo a la Cláusula y el Procedimiento.
- COMENTARIOS DEL AUDITOR:** Al realizar la auditoría en esta casilla el auditor registrará a detalle los resultados de cada punto revisado para definir una conformidad o no conformidad de lo auditado.
- AUDITOR:** Se registra el nombre y código de la persona que realizó la verificación de los procedimientos.
- FECHA:** En este casillero debe identificarse el día, mes y año de ejecución de la auditoría.
- FIRMA:** La sumilla del auditor.

3.10.2. Cédulas de Auditoría

1. Cédulas Sumarias o de Resumen

En las cédulas sumarias se resumen las cifras, procedimientos y conclusiones del área, programa, rubro o grupo de cuentas sujeto a examen:

- Costos de materia prima
- Costos de Calidad

Es conveniente que estas cédulas contengan los principales indicadores contables o estadísticos de la operación, así como su comparación con los estándares del período anterior, con el propósito de que se detecten desde ese momento desviaciones importantes que requieran explicación, aclaración o ampliación de algún procedimiento, antes de concluir con la revisión.

AUDITORIA DE LA CALIDAD		Elaborado por:			
EXROCOB CIA LTDA		Supervisado por:			
Nombre del Ente Auditado (2)					
Período o Ejercicio (3)					
Clase de Cédula (4)					
Procedimientos o Técnica (5)					
Subcuenta (9)					
Meses	Saldo	Movimientos		Saldo	Observaciones
	Inicial	Debe	Haber		
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
TOTAL					
Balance Comprobación			Sumas Cuadradas Operación Aritmética verificada		

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- Nombre de la unidad administrativa auditora.
- Nombre de la dependencia.
- Periodo o ejercicio sujeto a revisión.
- Tipo o clase de cédula
- Procedimiento o técnica aplicada, y descripción de su contenido y alcance.
- Iniciales y rúbrica de la persona que formuló la cédula.
- Iniciales y rúbrica de la persona que revisó o supervisó la cédula.
- Fecha de elaboración de la cédula.

- Nombre de la subcuenta por revisar.
- Nombre del mes en el que se registra el movimiento.
- Nombre del documento fuente de los datos.
- Índice de la cédula, de acuerdo con la normatividad establecida.
- Marcas y llamadas de auditoría que fueron utilizadas en la cédula y que no se encuentran contempladas en este manual.

2. *Cédula Analítica*

Además de contener la desagregación o análisis de un saldo, concepto, cifra, operación o movimiento del área por revisar, en las cédulas analíticas se detallan la información obtenida, las pruebas realizadas y los resultados obtenidos. Es conveniente que la información recabada se agrupe o clasifique de tal forma que permita detectar fácilmente desviaciones o aspectos sobresalientes de las operaciones, y que a ella se agreguen los comentarios o aclaraciones que se requieran para su debida interpretación.

Las pruebas que deben consignarse en las cédulas analíticas se refieren a las investigaciones necesarias para cumplir los objetivos establecidos en los programas de trabajo, considerando las cifras y datos asentados en la cédula sumaria. En dichas cédulas se incluye, además, el análisis de cifras específicas o la verificación de algún cálculo, que son útiles para reforzar

el resultado de las pruebas. Su aplicación parte de razonamientos de tipo financiero o estadístico:

- Estadísticas de Deshechos de flores
- Indicadores de Productividad

Asimismo, en las cédulas analíticas se incluyen los resultados finales, representados por las observaciones o irregularidades.

AUDITORÍA DE LA CALIDAD EXROCOB CIA LTDA Nombre del Ente Auditado (2) Período o Ejercicio (3) Clase de Cédula (4) Procedimientos o Técnica (5) Subcuenta (9)		Elaborado por: Supervisado por:				
Días	No. Flores cultivadas	Flores Defectos	Flores Buenas	No. Bomchers	Estándar Defectos	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
TOTAL						
Tipo de Flor:				Sumas Cuadradas Operación Aritmética verificada		

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- Nombre de la unidad administrativa auditora.
- Nombre de la dependencia.
- Período o ejercicio sujeto a revisión.

- Tipo o clase de cédula.
- Procedimiento o técnica aplicada y descripción de su contenido y alcance.
- Iniciales y rúbrica de la persona que formuló la cédula.
- Iniciales y rúbrica de la persona que revisó o supervisó la cédula.
- Fecha de elaboración de la cédula.
- Nombre del tipo de flor revisada.
- Número del día muestreado.
- Total de flores en mala calidad.
- Total de flores que cumplen con especificaciones de calidad.
- Índice de la cédula, de acuerdo con la normatividad establecida.
- Marcas y llamadas de auditoría que fueron utilizadas en la cédula y cuando no se encuentran contempladas en este manual.

3. Cédulas Subanalíticas

Por medio de las cédulas sub analíticas, se desagregan o analizan con detalle los datos contenidos en una cédula analítica. Si se examina, por ejemplo, la cuenta de inversiones en valores, la cédula sub analítica sería aquella en que se mostraran los saldos mensuales de las cuentas de inversión correspondientes al área de producción.

AUDITORIA DE LA CALIDAD

EXROCOB CIA LTDA

Nombre del Ente Auditado (2)

Período o Ejercicio (3)

Clase de Cédula (4)

Procedimientos o Técnica (5)

Subcuenta (9)

Elaborado por:
Supervisado por:

Días	No. Flores cultivadas	Tamaño Estándar		Corte Estándar	No. Flores erróneas	No. Flores No erróneas	% Flores Erróneas	Costo de Errores	% de DESFASE	Hoja de Producción	No. De	Observaciones
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
TOTAL												

Tipo de Flor:

Sumas Cuadradas
Operación Aritmética verificada

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- Nombre de la unidad administrativa auditora.
- Nombre de la dependencia.
- Periodo o ejercicio sujeto a revisión.
- Tipo o clase de cédula.
- Procedimiento o técnica aplicada y descripción de su contenido y alcance.
- Iniciales y rúbrica de la persona que formuló la cédula.
- Iniciales y rúbrica de la persona que revisó o supervisó la cédula.
- Fecha de elaboración de la cédula.
- Nombre del tipo de flor revisada.
- Número del día muestreado.
- Total de flores con errores.
- Total de flores sin errores.
- Costo de mala calidad.
- % de desfase respecto al estándar.
- Índice de la cédula, de acuerdo con la normatividad establecida.
- Marcas y llamadas de auditoría que fueron utilizadas en la cédula y cuando no se encuentran contempladas en este manual.

4. Cédula de Informe

Una vez concluido el trabajo de auditoría, y de manera adicional a las cédulas en que se presenten las conclusiones, se integrará, al inicio del expediente de papeles de trabajo, un informe donde se expongan brevemente los antecedentes de auditoría, los procedimientos de auditoría aplicados y sus resultados, a fin de ofrecer un panorama de trabajo realizado y de las posibles acciones por emprender.

5. Cédula de seguimiento de recomendaciones

Si del trabajo de auditoría se derivan recomendaciones u otro tipo de acciones legales, será necesario dejar constancia de ello, primeramente en cédulas de discusión o de comentarios y después en cédulas de control de seguimiento.

6. Cédula de Evaluación del Ambiente de Control Interno

EXROCOB CIA LTDA (1)		
(2) Clave: (3) Fecha: (4) Hoja 1 de 1		
Elaboró (5)		
Factor de Evaluación (6)	Indicadores (7)	Valor (8)
Importancia que se da al control interno.	- Alta	3
	- Moderna	2
	- Baja	1
Procedimientos escritos	- Específicos, sin dejar lugar al criterio	3
	- Flexibles, y dan lugar al criterio	2
	- Flexibles, y dan lugar al criterio	1

Especificación de metas	- No existen	3
	- Establecidos formalmente	2
	- Usados informalmente	1
	- Necesarias, pero no establecidas	3
Ámbito de autorización escrita	- Claro	2
	- Se requiere	1
	- Deficiente	3
Recursos Humanos	- Personal suficiente y calificado	2
	- Personal suficiente, pero requiere capacidad	1
	- Personal insuficiente y que necesita capacitación	3
Evaluación periódica del personal	- Se evalúa periódicamente al personal en aspectos claros y precisos	2
	- Los sistemas de evaluación no son claros ni consistentes	1
	- Los sistemas de evaluación no son claros ni consistentes	3
	- Los sistemas de evaluación no son claros ni consistentes	2
Adecuación de los informes a las necesidades del área	- No existen sistemas de evaluación	
	- Los informes son precisos y oportunos	1
	- Los informes son algunas veces imprecisos, incompletos y/o retrasados	3
	- Los informes son algunas veces imprecisos, incompletos y/o retrasados	2
Observancia del presupuesto asignado	- Los informes son usualmente inadecuados y retrasados	1
	- Estricta	
	- Generalmente se cumple lo presupuestado	
	- Necesidad constante regularización presupuestales	
VALORACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL (10)	BUENO MAYOR DE 21 PUNTOS REGULAR ENTRE 18 Y 20 PUNTOS MALO MENOR A 17 PUNTOS	SUMA (9)

INSTRUCTIVO DE LLENADO

1. Nombre de la dependencia que se audita.
2. Rubro o concepto que se audita en la dependencia.
3. Clave de la auditoría.
4. Fecha de elaboración de la cédula.
5. Iniciales del auditor responsable de la elaboración de la cédula.
6. Factores que se consideren necesarios para la evaluación del ambiente de control interno.
7. Descripción de los indicadores que correspondan según el factor de evaluación.
8. Se asigna un valor a cada indicador que se marca con "X", dependiendo de la evaluación que se le dé a cada factor.
9. Suma de los valores asignados a los factores
10. Valoración del ambiente de control interno, como bueno, regular o malo, con base en el total obtenido.

3.11. CUESTIONARIO, MATRIZ DE CONTROL INTERNO Y PROGRAMA DE AUDITORÍA.

El levantamiento de información para detectar conformidades y no conformidades en el área de producción de EXROCOB CIA LTDA son:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**EXROCOB CIA. LTDA.
INFORMACION GENERAL
MES - AÑO**

PREGUNTAS	Respuesta					Comentario
	NA	Sí	No	Valorac.		
				P	C	
¿Existen organigramas estructurales y funcionales actualizados y aprobados por la máxima autoridad?				10		
¿Existen reglamentos, instructivos, manuales o cualquier otro tipo de normativa de carácter interno para controlar la ejecución de las operaciones administrativas, financieras y de producción?				10		
¿Disponen de un plan estratégico anual?				10		
¿Se cumplen y evalúan periódicamente los objetivos y metas programados?				10		
¿Se ha dispuesto que los funcionarios sean entrenados y capacitados en forma constante, obligatoria y progresiva?				10		
¿Se ha establecido una adecuada rotación del personal encargado del manejo de actividades administrativas, financieras y de producción?				10		
¿Realizan concursos de merecimiento para llenar cargos vacantes?				10		
¿Registra todo el personal las horas de ingreso y salida a su jornada de trabajo?				10		
¿Existen sanciones económicas impuestas al personal?				10		
¿Los funcionarios que manejan fondos, valores, activos y flores de exportación están caucionados?				10		
	TOTAL			100		

Elab por: Fecha:
Aprob por: Fecha:

**MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE
CONTROL INTERNO**

ME 0

ENTIDAD Área de Producción EXROCOB CIA LTDA

COMPONENTE Información General

VALORACIÓN

Ponderación total 100

Calificación total

Calific. Porcentual %

DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

Nivel de Riesgo	Alto	Medio	Bajo	
		X		
	Bajo	Medio	Alto	Grado Confianza

Calific. Porcentual	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
---------------------	-----------	-----------	-----------

▪ **Evaluación del Riesgo:**

▪ **Conclusión:**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 1

EXROCOB CIA. LTDA.

CALIDAD DE FLORES

MES – AÑO

PREGUNTAS	Respuesta					Comentario
	NA	Sí	No	Valorac.		
				P	C	
¿Existe manual de funciones para cada empleado del área de producción?				10		
¿Se utilizan formularios impresos y prenumerados para controlar la cantidad de producción de flores para cada tipo?				10		
¿Se han establecido registros detallados y adecuados de defectos de calidad técnica de cada flor?				10		
¿Se llevan registros de costos de cada lote de producción de flores?				10		
¿Se efectúan comprobaciones aritméticas de las operaciones registradas en los reportes diarios de cultivo y cosecha?				10		
¿El archivo de la documentación de soporte es apropiado y permite la pronta localización de los comprobantes que se desea analizar?				10		
¿Se controlan numéricamente los comprobantes de producción, cosecha y pos cosecha por un empleado que no sea el responsable de éstos?				10		
¿Se dispone de materia prima directa de alta calidad?				10		
¿Se llevan registros de calidad de precio, entrega y durabilidad de la materia prima?				10		
¿Prepara el empleado asignado reportes diarios de sus actividades en el campo?				10		
¿Se realizan inspecciones frecuentes diarias de la manipulación de las flores en la cosecha?				10		
¿Se realizan curvas de calidad para análisis de la producción por tipo de flor?				10		
TOTAL				120		

Elab por:

Fecha:

Aprob por:

Fecha:

**MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE
CONTROL INTERNO**

ENTIDAD	Área de Producción EXROCOB CIA LTDA
COMPONENTE	Calidad de Flores
VALORACION	
Ponderación total	120
Calificación total	
Calific. Porcentual	%

DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

Nivel de Riesgo	Alto	Medio	Bajo	
	Bajo	Medio	Alto	Grado Confianza
Calific. Porcentual	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %	

▪ **Evaluación del Riesgo:**

▪ **Conclusión:**

PROGRAMA DE AUDITORIA

PA 1

ENTIDAD: EXROCOB CIA. LTDA.

PERIODO

COMPONENTE: CALIDAD DE FLORES

CONTENIDO	TIEMPO		REF. P/T
	Estim.	Utiliz.	
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que las flores de exportación cumplan con las normas técnicas requeridas bajo NORMA ISO 9001:2000. • Verificar que existan registros estadísticos de la producción por cada tipo de flor. • Verificar que en la determinación y registro de los de la producción se relacionen costos de calidad. 			
PROCEDIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de procedimientos en cada sección de producción. 	30'		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los registros de estadísticas de la calidad por tipo de flor. 	2h		
<ul style="list-style-type: none"> • Cotejar los reportes diarios de producción con los niveles de ventas al exterior por período. 	2h		
<ul style="list-style-type: none"> • Examinar y cotejar los procedimientos de producción con las normas ISO 9001:2000. 	1h		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de una adecuada segregación de las funciones de registro, recaudación y contabilización de los ingresos. 	30'		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que la entidad utilice formularios prenumerados y preimpresos en el área de producción de flores para cada uno de los procesos. 	30'		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se hayan establecido registros detallados de todos los ingresos, contabilizándolos en forma inmediata a su recepción, según fuente de origen. 	30'		
<ul style="list-style-type: none"> • Examinar que la documentación de soporte sea archivada en forma adecuada. 	30'		
Elab por: Fecha: Aprob por: Fecha:			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
EXROCOB CIA. LTDA.
COSTOS DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN
MES - AÑO

CI 2

PREGUNTAS	Respuesta					Comentario
	NA	Sí	No	Valorac.		
				P	C	
¿Existe un plan de producción para clasificar adecuadamente los costos?				10		
¿Existe una adecuada segregación de las funciones de autorización y registro de los costos?				10		
¿Se utilizan formularios impresos y prenumerados para registrar los costos individuales o por lotes de producción?				10		
¿Los comprobantes de costos de calidad se archivan apropiadamente, de tal manera que faciliten su pronta localización?				10		
¿Los costos se registran el momento de incurrir en la obligación?				10		
¿Las adquisiciones deben hacerse siempre mediante órdenes de compra y en base a cotizaciones?				10		
¿Se revisan periódicamente los precios de compra de materia prima y son los más convenientes para la empresa?				10		
¿El control de costos de calidad es exclusivo de la producción e incluye todo el proceso completo hasta llegar al embonche?				10		
	TOTAL			80		

Elab por:

Fecha:

Aprob por:

Fecha:

MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD

COMPONENTE

VALORACIÓN

Ponderación total

Calificación total

Calific. Porcentual

DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

Nivel de Riesgo	Alto	Medio	Bajo
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input checked="" type="text" value="X"/>
	Bajo	Medio	Alto

Grado Confianza

Calific. Porcentual 15 - 50 % 51 - 75 % 76 - 95 %

▪ **Evaluación del Riesgo:**

▪ **Conclusión:**

PROGRAMA DE AUDITORIA

PA 2

ENTIDAD: EXROCOB CIA. LTDA.

PERIODO: COMPONENTE:

COSTOS DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN

CONTENIDO	TIEMPO		REF. P/T
	Estim.	Utiliz.	
<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer que los costos estén apropiadamente descritos, clasificados y que se hayan realizado adecuadas exposiciones de éstos importes. • Verificar que en la determinación y registro de los costos se haya aplicado los PCGA de manera uniforme. • Cerciorarse que todos los costos de calidad sean exactos y calculados de acuerdo a los estándares fijados por EXROCOB CIA LTDA. <p align="center">PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el saldo contable de la cuenta costos. 30' • Examinar y cotejar los comprobantes de costos de mala calidad con los inventarios. 2h • Verificar la existencia de un plan de cuentas específico para clasificar adecuadamente los costos de calidad y de producción por tipo de flor. 2h • Comprobar que en la entidad existe una adecuada separación de las funciones de registro, legalización, autorización de costos. 30' • Verificar que se utilice formularios prenumerados y preimpresos para los costos individuales o por lotes. 30' • Verificar que los comprobantes de costos sean archivados conjuntamente con la documentación sustentatoria. 30' 			
<p>Elab por:</p> <p>Fecha:</p> <p>Aprob por:</p> <p>Fecha:</p>			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
EXROCOB CIA. LTDA.
ACTIVOS FIJOS
MES – AÑO

CI 3

PREGUNTAS	Respuesta					Comentario
	NA	Sí	No	Valorac.		
				P	C	
¿Existe una adecuada segregación de funciones entre los empleados encargados de su registro y custodia?				10		
¿Existe una política definida sobre la autorización y adquisición de inversiones en Activos Fijos?				10		
¿Se lleva tarjetas de control para cada uno de Activos Fijos?				10		
¿Se concilian las tarjetas de control de calidad de la maquinaria de producción?				10		
¿Están codificados todos los Activos Fijos?				10		
¿Se han establecido procedimientos de control, custodia o programas de mantenimiento de los Activos Fijos?				10		
¿Los procedimientos de autorización de las adquisiciones o transferencias de dominio y bajas de los Activos Fijos, cumplen con las disposiciones legales vigentes?				10		
¿Se hace periódicamente un inventario físico de los Activos Fijos?				10		
¿Se han establecido procedimientos para la toma física de los bienes?				10		
¿La cobertura de riesgos es suficiente, mediante la contratación de seguros contra siniestros?				10		
¿Se efectúa venta de los Activos Fijos?				10		
¿Las personas que tienen a su cuidado el Activo Fijo están obligadas a reportar cualquier cambio habido, como: trasposos, obsolescencia, excedentes?				10		
	TOTAL			120		

Elab por:	Fecha:
Aprob por:	Fecha:

ME 3

MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD	Área de Producción EXROCOB CIA LTDA
COMPONENTE	Activos Fijos
VALORACION	
Ponderación total	120
Calificación total	
Calific. Porcentual	%

DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO			
Nivel de Riesgo	Alto	Medio	Bajo
		X	
	Bajo	Medio	Alto
	Grado Confianza		
Calific. Porcentual	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %

▪ **Evaluación del Riesgo:**

▪ **Conclusión:**

PROGRAMA DE AUDITORIA

PA 3

ENTIDAD: EXROCOB CIA. LTDA.

PERIODO: COMPONENTE:

ACTIVOS FIJOS

CONTENIDO	TIEMPO		REF. P/T
	Estim.	Utiliz.	
<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que los Activos Fijos realmente existan y se encuentren en uso y aporten al sistema de calidad. • Verificar que estén apropiadamente descritos y clasificados, y que se hayan realizado exposiciones adecuadas de estos importes. • Verificar que en la determinación y registro de los Activos Fijos se haya aplicado los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de manera uniforme. <p align="center">PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar el saldo contable de activos fijos y cotejarlo con los registros del encargado de estos bienes. • Verificar los registros e ingresos adecuados y oportunos de los bienes adquiridos en el sistema. • Efectuar una constatación física para verificar y determinar la existencia, codificación y estado de los bienes. • Examinar los procedimientos utilizados en la preparación y toma física de activos fijos para determinar el estado de los mismos. • Comprobar la existencia de una adecuada segregación de funciones entre los empleados responsables de la custodia, manejo y contabilización de los activos. 	<p>1h</p> <p>2h</p> <p>1 día</p> <p>30'</p> <p>30'</p>		
<p>Elab por:</p> <p>Fecha:</p> <p>Aprob por:</p> <p>Fecha:</p>			

CI 4

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
EXROCOB CIA. LTDA.
SERVICIO AL CLIENTE
MES - AÑO**

PREGUNTAS	Respuesta					
	NA	Sí	No	Valorac.		Comentario
				P	C	
¿Existen encuestas de calidad de producto y servicio realizado a los clientes potenciales?				10		
¿Se realizan recepción de quejas de clientes con frecuencia?				10		
¿Se solucionan inmediatamente problemas de clientes con el producto o servicio prestado por EXROCOB?				10		
¿Existe alta devolución de flor maltratada?				10		
¿Existe mal despacho de productos en tipo de flor, cantidad o tiempo de entrega?				10		
¿Los precios de flores se hallan dentro de los promedios de mercado?				10		
¿Los estándares de cada tipo de flor cumplen los requerimientos de la norma ISO 9001:2000?				10		
¿Se realizan controles de calidad del tipo de servicio brindado al cliente?				10		
¿Se otorgan valores agregados a clientes en la venta del producto?				10		
¿La producción de flores alcanza para cubrir las demandas del mercado nacional?				10		
La producción de flores alcanza para cubrir las demandas del mercado internacional?				10		
	TOTAL			110		

Elab por:

Fecha:

Aprob por:

Fecha:

ME 4

MATRIZ DE EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD	Área de Producción EXROCOB CIA LTDA
COMPONENTE	Servicio al Cliente
VALORACIÓN	
Ponderación total	110
Calificación total	
Calific. Porcentual	%

DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

Nivel de Riesgo	Alto	Medio	Bajo	
			X	
	Bajo	Medio	Alto	Grado Confianza
Calific. Porcentual	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %	

▪ **Evaluación del Riesgo:**

▪ **Conclusión:**

PROGRAMA DE AUDITORIA			PA 4
ENTIDAD:	EXROCOB CIA. LTDA.		
PERIODO:	COMPONENTE:	SERVICIO AL CLIENTE	
CONTENIDO	TIEMPO		REF. P/T
	Estim.	Utiliz.	
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar la existencia de un nivel alto calidad de servicio al cliente. • Verificar que no se hayan producido omisiones de requerimientos de clientes de productos florícolas y de servicios. • Determinar la aplicación de cláusulas de NORMAS ISO 9001:200. 			
PROCEDIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la solución de quejas recibidos de clientes. • Revisar con que frecuencia se atienden nuevos requerimientos de los clientes. • Examinar encuestas de satisfacción de calidad realizadas a clientes de EXROCOB. • Determinar si existen valores agregados entregados a los clientes. • Determinar el periodo promedio de entrega de producto a clientes. • Verificar el establecimiento de políticas de devoluciones de productos por mala entrega o por maltrato. 	2h 3h 1h 2h 30' 1h		
Elab por: Fecha: Aprob por: Fecha:			

Elab por:	Fecha:
Aprob por:	Fecha:

3.12. REPORTE DE NO CONFORMIDADES.

Presenta los hallazgos categorizados de Mayor a Menor de acuerdo al examen realizado de cada cuestionario de Control Interno aplicado en EXROCOB CIA LTDA, el formato a aplicarse es:

Incidente No.	
REPORTE DE NO CONFORMIDAD	
EXROCOB CIA LTDA	
CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN	Nota No.....
CATEGORÍA:	MAYOR <input type="checkbox"/> MENOR <input type="checkbox"/>
DEFICIENCIA	
AUDITOR	CUESTIONARIO: (Índice)

3.13. REPORTE FINAL

El reporte final es una parte clara y esencial de la auditoría. El Jefe de Auditoría de la Calidad de EXROCOB CIA LTDA deberá presentar luego de la reunión de cierre un INFORME FINAL que contendrá la siguiente información:

- El Alcance y los Objetivos de la Auditoría
- Detalles del plan de auditoría, identificación de los auditores y el representante de los auditados, las fechas de la auditoría.
- Criterio de la auditoría (norma del sistema de calidad, manual de calidad del auditado, normas técnicas de producción de flor, cláusulas ISO 9001:2000 a las que se hace auditoría)
- Evaluación del equipo de auditoría del cumplimiento del sistema de gestión de calidad con respecto al criterio de auditoría.
- Observaciones y No Conformidades.
- Capacidad del Sistema para alcanzar los objetivos de calidad definidos.
- Lista de distribución.
- Incluir:
 - Listas de Verificación completadas.
 - Papeles de trabajo
 - Reportes de No Conformidades.

El formato aplicarse en la florícola EXROCOB será:

INFORME N° 001 – CI – 2006

Señor:

Ing. Javier Corrales Bastidas

GERENTE EXROCOB CIA LTDA

De nuestras consideraciones:

Se ha efectuado la Auditoría de la Calidad en el área de Producción de EXROCOB CIA LTDA con un análisis del (FECHA INICIO – FECHA FIN). La formulación y preparación de los procedimientos de calidad evaluados son responsabilidad del personal que trabaja dentro del Área de Producción de la empresa, la nuestra en base de la auditoría realizada, es proporcionar a la administración seguridad razonable pero no absoluta de que los procesos de producción se enmarcan en un sistema de calidad requerido por la norma ISO 9001:200, y su conformidad o disconformidad con las disposiciones legales.

La evaluación fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría ISO 9001:2000 y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a

las que corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas, procedimientos y demás normas aplicables.

Nuestro estudio y evaluación del Control Interno, nos permitió además, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar comentarios y recomendaciones sobre los procedimientos que afectan a la calidad y no tenía por objeto detectar todas las debilidades que pudiesen existir en el Control Interno, pues fue realizada a base de pruebas selectivas de muestreo, medición observación y la respectiva documentación sustentatoria.

Sin embargo esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables que pueden afectar a las operaciones de registro, proceso, resumen y los procedimientos; las principales condiciones reportables se encuentran descritas en los comentarios y recomendaciones. Una adecuada implantación de estas últimas, permitirá mejorar las actividades de los procesos de producción de EXROCOB para mantener la calidad del producto y del servicio generado.

Latacunga, MES, DÍA y AÑO

ATENTAMENTE

JEFE DE AUDITORES DE LA CALIDAD

EXROCOB CIA LTDA
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

1. Información Introductoria

- 1.1 Motivo del examen
- 1.2 Objetivo general del examen
- 1.3 Objetivos específicos del examen
- 1.4 Alcance del examen
- 1.5 Funcionarios del las áreas examinadas

2. Comentarios y Recomendaciones

3. Rubros examinados

4. Anexos

3.14. RETROALIMENTACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA DE LA CALIDAD

EXROCOB CÍA. LTDA. debe aplicar un sistema de retroalimentación periódico de los resultados obtenidos al realizar una Auditoría de la Calidad, con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- Desarrollar y aplicar estrategias de mejoramiento continuo en cada uno de los procesos auditados, de acuerdo a las no conformidades detectadas y documentadas en el Reporte Final.
- Establecer correctivos en los procesos auditados y que presentan inconformidades con las políticas y normas establecidas por EXROCOB CIA LTDA, para generar resultados de calidad.
- Rediseñar procesos, políticas y procedimientos para alcanzar eficiencia, eficacia y economía.
- Llevar controles periódicos en la realización de los procesos de la empresa.
- Involucrar al personal de EXROCOB CIA LTDA con la cultura y los objetivos de calidad que busca la empresa.
- Reducir costos de mala calidad que aparecen en los procesos de producción y comercialización.
- Diseñar procesos de monitoreo y control de la calidad más eficientes.

- Fomentar canales de comunicación directos entre la Gerencia y el personal de base.

3.14.1. PROCEDIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN

Una vez presentado el Reporte Final de Auditoría de la Calidad la Gerencia de EXROCOB CÍA. LTDA. dispondrá al responsable de Recursos Humanos el cumplimiento del siguiente procedimiento:

- Convocar a reunión de Jefaturas de la empresa con la Gerencia y el equipo de Auditores de la Calidad para dar lectura al informe final de Auditoría. Reunión que se llevará a cabo en un plazo máximo de 48 horas luego de la recepción del informe.
- En la reunión se realizará un Acta de Trabajo que contenga una matriz de Hallazgos Favorables y No Conformidades encontrados en el proceso de Auditoría aplicado, con la finalidad de establecer estrategias de mantenimiento y estrategias de mejoramiento que se implantaran para buscar la mejora de los procesos en la empresa.
- Cada estrategia planteada en el acta deberá sustentar los recursos necesarios para implantarla (responsables, presupuesto, materiales), así como plazos de cumplimiento.

- A las 24 horas de realizada esta reunión, cada jefe de área deberá reunirse con su personal para dar a conocer los resultados del Informe Final y del Acta de Trabajo, delegando responsabilidades para el cumplimiento de las estrategias planteadas en los plazos estipulados.
- El jefe del equipo de auditores deberá realizar el seguimiento de las acciones establecidas para controlar y apoyar en las correcciones y mejoras que busca la empresa.
- Mensualmente se convocará a otra reunión de Jefes de Área, Gerente y Equipo Auditor para evaluar los avances y cumplimientos de acciones establecidas en el Acta de trabajo, de detectarse incumplimientos se fijarán sanciones a los responsables y de detectarse cumplimientos eficientes se establecerán recompensas para los empleados responsables.

BIBLIOGRAFIA

- BVQI. **“Manual de Calidad BETA”**. Edición 30-09-2000. Series ISO 9000:2000 Curso de Auditor – Auditor Líder.
- BVQI. **“Reportes de No Conformidades y Acciones correctivas”**. Edición 10. 01. 2001. Series 9000:2000 - Curso de Auditor - Auditor Líder.
- DEMING EDWARD. **“Metodología de la Calidad Total”**. Editorial Prentice–Hall Hispanoamericana S.A. Tercera Edición. México. 1989.
- EXPOFLORES. Ecuador. 2003.
- SENLLE ANDRÉS, EDUARDO MARTÍNEZ, NICOLÁS MARTÍNEZ. **“Las Nuevas Normas ISO 9000:2000”**. Editorial Gestión 2000. Primera. Edición. Colombia. 2002
- SENLLE ANDRÉS, EDUARDO MARTÍNEZ, NICOLÁS MARTÍNEZ. **“Calidad en los Servicios”**. Editorial Gestión 2000. Primera. Edición. Colombia. 2002
- Reglamento de Normas Técnicas para el Cultivo de Rosas. EXROCOB. 2001.
- PETER M. CHISNALL, **La Esencia de la Investigación de Mercados**
- LEHMANN, **Investigación y Análisis de Mercados**
- www.chospab.es/calidad/Ucalidad/Documentos/NormaInternacionalISO9001.pdf.
- www.emprendedor.com/calidad/accionescorrectivas
- www.gerstiopolis.com/dirgp/adm/calidad. Calidad Total (TQM).
- www.gerstiopolis.com/dirgp/adm/calidad. Gestión de Calidad.

- www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. Manual de Calidad.
- www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. ¿Qué es ISO?.
- www.gestipolis.com/dirgp/adm/calidad. La Norma ISO 9000.

ANEXOS

ANEXO No. 1

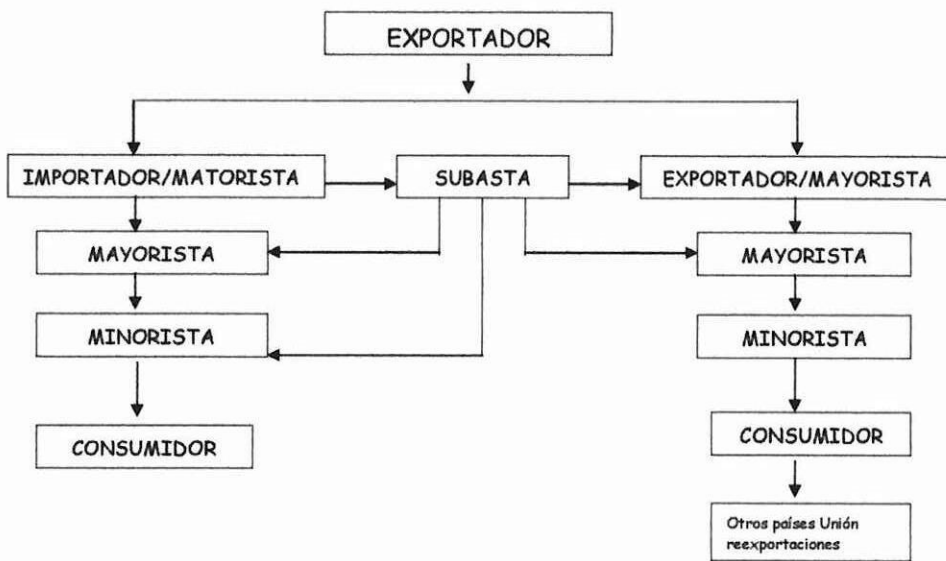
OFERTA DE FLORES ECUATORIANAS

AÑOS	MILES USD					MILES (TM)		
	1 smtre.	2 smtre.	SUMA	USD/K	TOTAL	1 smtre.	2 smtre.	TOTAL
1999	97.487	82.913	180.400	2,7	487.080	32.715	28.221	60.936
2000	107.423	87.228	194.651	2,9	564.488	47.601	31.224	78.825
2001	133.193	104.858	238.051	3,3	785.568	41.208	33.022	74.230
2002	173.835	133.151	306.986	4,1	1'258.64	48.463	32.113	80.576
2003	162.274	130.369	292.643	3,9	1'141.30	42.160	31.247	73.407

FUENTE: REVISTA GESTIÓN 2005

ANEXO No. 2

CANAL DE DISTRIBUCIÓN



FUENTE: Corporación Financiera Nacional, CFN

ANEXO No. 3

PROCESO PARA UNA ACCIÓN CORRECTIVA

Etapa	Descripción:
1	Investigación de la no conformidad para <ul style="list-style-type: none">• determinar la causa• implantar una acción correctiva que prevenga su recurrencia Análisis de causas potenciales mediante el análisis de <ul style="list-style-type: none">• el proceso• los registros de calidad• las auditorías internas• los reportes de servicio• las quejas de los clientes Acciones preventivas para atacar los problemas de acuerdo con el riesgo que presentan.
2	La acción correctiva se verifica para asegurar su efectividad.
3	Se revisan los documentos para reflejar los cambios en el sistema de calidad debidos a la acción correctiva.

Fuente: www.emprendedor.com/calidad/accionescorrectivas

ANEXO No. 4

MANUAL DE FUNCIONES

Junta General de Accionistas

- Ejercer las atribuciones que la Ley de Compañías señala como de su competencia.
- Acordar cambios sustanciales dentro de sus objetivos propios en el giro de los negocios sociales.
- Nombrar al presidente, al Gerente General.
- Reformar el presente contrato social previo el cumplimiento de los requisitos legales.
- Resolver desacuerdos a la Ley sobre los aumentos y disminuciones de capital.
- Interpretar en forma obligatoria para los accionistas los presentes estatutos.
- Dictar y reformar los reglamentos generales de la compañía.
- Señalar las remuneraciones de los administradores y comisarios.
- Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales de resolver y autorizar la venta y gravamen de bienes raíces.
- Aprobar la transferencia de acciones y el ingreso de nuevos accionistas.
- Resolver sobre la exclusión de nuevos accionistas por causas previstas en la Ley.- En suma corresponde a la Junta General el ejercer y cumplir con las funciones que no estuvieren atribuidas a ninguna autoridad de la

Compañía y orientadas a resolver problemas de carácter social, económico, financiero o administrativo que se presentaren en la compañía.

Presidente

- Dictar y modificar los reglamentos de la empresa.
- Nombrar y remover a los empleados especificados en el estatuto.
- Analizar, revisar y aprobar el presupuesto anual de la compañía.
- Conocer y decidir sobre los balances generales y estados financieros, así como la asignación de utilidades para la creación de fondos especiales de reservas.
- Conocer y autorizar la celebración de contratos cuya cuantía corresponde de acuerdo a disposiciones vigentes.
- Decidir la apertura de agencias en el país o en el exterior.
- Autorizar el incremento de sueldos y otros beneficios.

Descripción del Puesto

Nombre:	Presidente
Sexo:	Indiferente
Edad:	35 – 60 años
Experiencia:	4 años como miembro de la Junta
Título:	Indiferente
Habilidades:	Liderazgo – Planificación – Comunicación - Innovación

Gerente General

- Ejecutar las resoluciones emanadas de la Junta Directiva.
- Administrar los bienes y los fondos de la empresa.
- Someter a consideración del directorio, hasta el mes de noviembre de cada año, los programas de actividades y el presupuesto para el año calendario siguiente.
- Presentar al directorio, dentro del primer trimestre de cada año, los Balances Generales, Resultados y Flujo de Fondos correspondientes al año inmediato anterior, debidamente legalizados con su firma y la del contador.
- Orientar la política planificadora de la Cía. en concordancia con las políticas y objetivos planteados por el Directorio.
- Dirigir, supervisar y controlar las acciones técnicas y administrativas que realizan las áreas a su cargo.
- Cumplir y velar por el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones legales, que rigen las actividades de la Cía.
- Ejecutar las demás funciones y responsabilidades constantes en Leyes, Reglamentos y aquellas delegadas por la Junta Directiva.

Descripción del Puesto

Nombre: Gerente General

Sexo: Indiferente

Edad: 35 – 60 años

Experiencia: 4 años en Empresas Florícolas

Título: Ingeniero Agrónomo – Ingeniero Comercial

Habilidades: Liderazgo – Planificación – Comunicación – Innovación
Motivación – Trabajo en Equipo.

Contador General

- Programar, implementar y controlar la ejecución del sistema contable.
- Recopilar, registrar y consolidar la información contable.
- Elaborar los programas y cronogramas de trabajo de contabilidad, a efectos que se cumplan oportuna y eficientemente las diferentes actividades de la misma.
- Mantener actualizado el registro y control de los mayores auxiliares.
- Conciliar las cuentas corrientes bancarias y remitir a Tesorería, un reporte de tales conciliaciones.
- Mantener actualizado el plan cuentas, cuidando de su adecuada aplicación y operatividad.
- Analizar la operatividad y procurar la optimización en el funcionamiento de los centros que confiere al sistema.
- Efectuar análisis de los valores registrados en las cuentas contables, verificando su correcta aplicación.
- Recomendar la implantación de nuevos centros de costos contables, verificando su correcta aplicación.

- Presentar Estados financieros mensuales, anuales y comparativos, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, en moneda nacional y en moneda extranjera.
- Elaborar mensualmente los estados de costos de Producción y de Ventas y presentar conjuntamente con los Estados Financieros.
- Presentar los análisis de costos, sus conclusiones y recomendaciones.
- Presentar y preparar los informes contables que le sean requeridos por la Presidencia de la Compañía.
- Presentar los informes y las liquidaciones de los impuestos dentro de los plazos fijados por la ley.
- Mantener una permanente actualización de los sistemas contables, cuidando fortalecer los procedimientos de control interno.
- Llevar al control contable financiero de los inventarios de activos fijos y materiales.
- Efectuar la toma de inventarios de activos fijos y materiales a fin de determinar su existencia efectiva, clase, ubicación y distribución de los mismos y sus valores reales.
- Efectuar la toma de inventarios en las bodegas en forma periódica y cruzar los datos con los registrados contablemente.
- Efectuar el cálculo de las depreciaciones de los Activos Fijos y su registro mensual.
- Efectuar el cálculo de las amortizaciones de los activos sujetos a ese procedimiento y su registro mensual.
- Otras actividades inherentes a su área.

Descripción del Puesto

Nombre:	Contador General
Sexo:	Indiferente
Edad:	30 – 45 años
Experiencia:	2 años como Contador General
Título:	Doctor en Auditoria – Contador CPA
Habilidades:	Planificación – Comunicación – Analítico – Toma de Decisiones

Secretaria General

- Administrar el archivo centralizado de la empresa y mantener bajo su custodia documentación de la misma.
- Atender el sistema de comunicación de la empresa, atender a las personas que visitan LOLITA ROSES S.A.
- Digitar, tramitar y archivar las comunicaciones de la empresa, efectuar un seguimiento de la correspondencia no tramitada y realizar acciones para su despacho.
- Llevar un registro de los bienes de la empresa relacionada con servicios generales, equipos de comunicación, vehículos, equipos de cómputo y otros.
- Mantener un archivo actualizado y en orden, con un respaldo para evitar pérdida de información.

- Llevar un directorio de las agencias de carga y proveedores.
- Llevar una estadística actualizada de los clientes.
- Cumplir y hacer cumplir, las normas, reglamentos y disposiciones.

Descripción del Puesto

Nombre:	Secretaria General
Sexo:	Femenino
Edad:	22 – 30 años
Experiencia:	1 año funciones similares
Título:	Secretariado Bilingüe
Habilidades:	Organización – Planificación – Comunicación

Gerente Técnico

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar, la gestión del área técnica, elaborar el presupuesto y remitirlo a la Gerencia General para que sea incluido en el presupuesto general.
- Administrar y supervisar el cumplimiento de las actividades de Postcosecha, Campo, Fitosanidad y Cultivo, Riego, Mantenimiento, etc.
- Controlar de las labores Preculturales y Culturales.
- Planificar y supervisar la ejecución de ``Ensayos diversos``, a fin de bajar costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de producción.

- Coordinar la ejecución de los Planes y Programas a corto, mediano y largo plazo.
- Programación semanal y mensual de actividades.
- Elaborar el plan anual de adquisiciones en coordinación con el Gerente General.
- Atender y/o contactarse con ejecutivos, técnicos, clientes, proveedores.
- Efectuar el control de calidad de nuestra producción, insumos, instalaciones, etc.
- Supervisar al personal y responder por el cumplimiento de las funciones.
- Coordinar sus actividades con otras áreas de la empresa; asistir y convocar a sesiones de trabajo.
- Supervisar e instruir al personal.

Descripción del Puesto

Nombre:	Gerente Técnico
Sexo:	Hombre
Edad:	30 – 60 años
Experiencia:	2 años
Título:	Ingeniero Agrónomo
Habilidades:	Liderazgo – Planificación – Comunicación - Innovación Toma de decisiones – Trabajo en equipo.

Jefe de Cultivo

- Realizar actividades de monitoreo de plagas y enfermedades, observando las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.
- Detectar, observar y registrar, las diferentes enfermedades y plagas.
- Utilizar el equipo de seguridad desde el inicio de su trabajo hasta su culminación.
- Presentar un informe diario sobre las enfermedades y focos encontrados para que el jefe inmediato organice el plan de fumigación.
- Monitorear trampas para plagas, engrasar carpetas y limpiarlas.
- Controlar y realizar el aseo y mantenimiento de su sitio de trabajo.
- Supervisar al personal y responder por el cumplimiento de sus funciones.

Descripción del Puesto

Nombre:	Jefe Técnico
Sexo:	Hombre
Edad:	30 – 45 años
Experiencia:	2 años
Título:	Ingeniero Agrónomo
Habilidades:	Liderazgo – Planificación – Comunicación Trabajo Técnico – Operativo.

Jefe de Riego

- Realizar labores de fertilización y riego de acuerdo a la planificación y programación del área técnica.
- Realizar actividades de monitoreo de capacidad de campo, de profundidad de raíces.
- Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de todo el sistema de riego, control de drenaje y registro de caudales.
- Preparación de fertilización diaria y control de riego de acuerdo a instrucciones de la Gerencia Técnica.
- Realizar el tratamiento de agua retrolavado de la planta; mantenimiento de los reservorios, etc.
- Supervisar y realizar trabajos de aseo en la finca.
- Supervisar personal y responder por el estricto cumplimiento de sus funciones.
- Presentar informes periódicos al Gerente Técnico.

Descripción del Puesto

Nombre: Jefe de Riego
Sexo: Hombre
Edad: 30 – 45 años
Experiencia: 2 años
Título: Ingeniero Agrónomo

Habilidades: Liderazgo – Planificación – Comunicación -
Trabajo Técnico – Operativo.

Jefe de Postcosecha

- Ejecutar el plan de trabajo aprobado por la Gerencia Técnico, para cumplir con las metas de Postcosecha.
- Revisar y supervisar puntos de corte a nivel de bloques.
- Programar y Supervisar el proceso: a) Transporte; b) Lavado de follaje; c) Sumersión del botón; d) Clasificación; e) Embonche; f) Control de calidad; g) Empaque; h) Despacho.
- Informar a la Gerencia General y Gerencia Técnica, sobre inventario y disponibilidad diaria de bonches.
- Llevar un registro de packing general y por cliente.
- Supervisar el almacenamiento de la flor en los cuartos fríos.
- Elaborar estadísticas sobre producción.
- Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, herramientas y cuartos fríos, utilizados en Postcosecha.
- Supervisar el aseo y mantenimiento del área de trabajo y de los lugares que se les asignen.
- Participar en la elaboración de presupuesto; programación de adquisiciones; autorizar solicitudes a bodega.
- Supervisar al personal y responder por el cumplimiento de sus funciones.

Descripción del Puesto

Nombre: Jefe Pos Cosecha
Sexo: Hombre
Edad: 30 – 45 años
Experiencia: 2 años
Título: Ingeniero Agrónomo
Habilidades: Liderazgo – Planificación – Comunicación
Trabajo Técnico – Operativo.

Obreros

- Serán los encargados de realizar las labores de producción.
- Realizarán la fumigación diaria.
- Deben levantar y bajar camas.
- Comunicar sobre posibles enfermedades detectadas en las flores.
- Realizarán labores de cosecha y Postcosecha.

Descripción del Puesto

Nombre: Obreros
Sexo: Hombres - Mujeres
Edad: 20 – 35 años
Experiencia: No indispensable
Título: No indispensable
Habilidades: Dinamismo – Trabajo en equipo – Lealtad – Operativos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL
HOMBRE**

**PLAN DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

TEMA:

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE
LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS
CORRALES BASTIDAS “EXROCOB” CIA. LTDA. UBICADA EN EL
SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA
OPERATIVIDAD”**

POSTULANTES:

**CAILLAGUA ROBAYO DORYS ALEIDA
YÁNEZ NARANJO ANA CECILIA**

DIRECTOR DE TESIS:

**Dr. FRANCISCO IZURIETA
LATACUNGA – ECUADOR**

2006

TEMA: “ELABORACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS “EXROCOB” CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD”

1. SELECCIÓN DEL TEMA

Desde el aparecimiento y desarrollo de la tecnología del mundo las industrias y empresas han buscado mejorar su competitividad implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad en sus productos, servicios y la productividad de su operación; sin embargo en la época actual y en el futuro se espera que las organizaciones tendrán que lograr no solo la satisfacción del cliente mediante productos y servicios de calidad, sino también como una manera de que los accionistas aseguren sus inversiones por lo menos y en determinados momentos vean incrementar su producción por demanda del mercado, lo cual repercutirá en el reparto de los dividendos.

En nuestro país en los últimos años, se han venido creando numerosas empresas privadas, las mismas que han requerido de la aplicación de Auditorías de Calidad de Producción, como una estrategia indispensable que permita mejorar el proceso productivo, en busca permanente que sus mercaderías sean aceptadas en los mercados nacionales e internacionales; que

son los retos, metas y propósitos por los cuales las empresas ecuatorianas trabajan a diario; escenarios que cada vez y cuando se convierten en barreras de difícil acceso, especialmente por la globalización y los convenios comerciales internacionales que se presentan en la actualidad con gran incidencia en el desarrollo normal de las actividades empresariales.

Cotopaxi ha sido sede de inversiones para muchas empresas florícolas, debido a las bondades de su tierra y su clima pero al no tener cámaras de mantenimiento en el aeropuerto, se pierde calidad en el transporte del producto a pesar de que se toman las medidas pertinentes, no existe una conciencia de que este producto debe competir a nivel mundial y debe ser tratado tanto en el proceso como en el transporte hacia su destino final, con estrictas normas de calidad.

En Latacunga, como cantón, la empresa florícola tiene su asentamiento en las parroquias rurales y debido a la inclemencia del tiempo, por las heladas es muy difícil el tratamiento de la calidad la cual ha ocasionada pérdidas cuantiosas por no tener un plan de contingencias de calidad con su respectivo presupuesto.

Por lo dicho anteriormente, las investigadoras se sienten motivadas por dar solución al problema establecido, teniendo como misión mejorar la calidad de la producción, lo cual se hará realidad mediante la aplicación de un Manual de Auditoria de la Calidad del Producto, mismo que mejorará las actividades

del proceso productivo hasta lograr obtener un producto de alta calidad para los mercados internacionales por parte de la Empresa Exportadora de Rosas Corrales Bastidas “EXROCOB CÍA. LTDA.”; ubicada en la población de Lasso a 1 Km. al sur de la misma, junto a la vía Panamericana; en la Provincia de Cotopaxi, República del Ecuador, Sur América; a una altura de 2400 metros sobre el nivel del mar, ubicación que da como resultado rosas de larga duración con características típicas como tallos gruesos y grandes botones y contribuirá al progreso y adelanto de nuestra provincia, ayudando a que los administradores de la empresas obtengan una excelente productividad con el fin de generar mayores ingresos económicos.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Una de las limitantes que tienen la mayoría de las empresas privadas de la Provincia de Cotopaxi, ubicadas en el Sector de Lasso que están dedicadas al cultivo de flores de exportación a los mercados de Norteamérica y de algunos países europeos, es que no disponen de una herramienta adecuada para obtener un producto de alta calidad, en el que sobresalga la excelente pigmentación y un mayor tiempo de durabilidad.

Además, existe un problema potencial como es, que no se disponga de una producción constante de flores de similares características durante todo el año; debido a las variaciones climáticas que se presentan en el país, como también las variaciones de precios que se producen por parte de los proveedores, por

temporada y por las estaciones climáticas, teniendo en consideración que el producto debe llegar al demandante en las condiciones más óptimas, lo cual ayudará al incremento de las ventas.

Consideramos además que otro limitante, es la dependencia de las agencias de carga y las aerolíneas, así como la falta de concienciación en el manejo de las cajas por parte de los estibadores, lo que no permite dar seguridad en la cantidad y calidad de la flor al llegar a su destino.

Como consecuencia de ello, hemos observado que en el País y especialmente en la Provincia de Cotopaxi, existen pocos Manuales de la Calidad de la Producción en las empresas privadas, y aún en porcentajes más alarmantes para las plantaciones cuya actividad productiva son las flores de exportación; siendo este manual un aporte valioso para el desarrollo productivo de la mismas.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo incide la no aplicación de las ISO 9002 en la operatividad y la optimización de recursos en la Empresa “EXROCOB CIA. LTDA.”, ubicada en el Sector de Lasso Provincia de Cotopaxi?

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la proliferación de empresas florícolas en el ámbito nacional y especialmente en la Provincia de Cotopaxi, es necesario que la empresa EXROCOB CÍA. LTDA, reestructure y planifique de mejor manera su organización funcional y productiva y así seguir manteniéndose en el mercado; razón por la cual proponemos la aplicación de un Manual de Auditoria de la Calidad, que asegure que cada actividad y cada unidad de trabajo, alcancen aquellos estándares de producción y consecuentemente brinden productos de excelente calidad.

Consideramos que este manual, se constituirá en una base fundamental para el adelanto de la empresa, cuyo objetivo no es limitar las labores e iniciativas de los empleados y colaboradores de la empresa, sino por el contrario se trata de que este proyecto propuesto se convierta en una verdadera e indispensable herramienta dentro del proceso de producción, buscando de manera permanente llegar a la excelencia productiva, ya que cada vez los mercados mundiales son más exigentes con los productos que ingresan.

La empresa en mención se beneficiará con políticas de un Manual de Calidad, que servirán como base para su aplicación en todos los sectores de control tecnificado y será flexible a las reformas que sean pertinentes por el avance de la tecnología y el cambio en la banca, finanzas y comercio, tanto nacional e internacional. Con un producto de calidad no solo queda satisfecho

el cliente sino la imagen del país como productor en potencia, que se muestra como un claro competidor en un mundo globalizado. Las ventas de esta empresa mejorarán notablemente, sus costos se reducirán y por ende aumentará su utilidad.

5. PROGNOSIS

Si la empresa no tiene un manual de auditoria se corre el riesgo de:

- 5.1 Desperdicio de tiempo y recursos.
- 5.2 Tiende a disminuir sus ventas por no tener un producto de calidad capaz de competir.
- 5.3 No existirán controles claves y definidos en el proceso de producción.
- 5.4 Las políticas de control estarán dispersas.
- 5.5 Riesgo de interpretación.

6. DIRECTRICES

- 6.1 ¿Qué necesidad existe de elaborar un Manuel de Auditoria de la Calidad en la empresa “EXROCOB CIA. LTDA.”?
- 6.2 ¿Cómo fundamentar una Auditoria de calidad de Producción?
- 6.3 ¿Qué diagnóstico situacional tiene el proceso de producción?
- 6.4 ¿De qué forma se aplican las herramientas de auditoria de la Calidad con sus instrumentos?

7. OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Manual de Auditoría de la Calidad de la Producción en la empresa Exportadora de rosas Corrales Bastidas “EXROCOB” CIA. LTDA para mejorar la operatividad.

7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente la Auditoría de la Calidad de la Producción que permita elaborar un Manual de Auditoría
- Realizar un diagnóstico situacional del proceso de producción de la empresa EXROCOB CÍA. LTDA.
- Utilizar las herramientas necesarias de Auditoría de Calidad de Producción que permitan elaborar un manual acorde a las necesidades de la empresa

8. HIPÓTESIS

Un Manual de Auditoría de la Calidad de la Producción, permitirá mejorar la operatividad y la optimización de los recursos de la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA.

9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INDICES
INDEPENDIENTE			
Un manual de Auditoría de la Calidad de la Producción	Auditoría de calidad Norma ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de aplicación eficiente y eficaz de un control de Auditoría. ❖ Pocos conocimientos de Auditoría de Calidad. ❖ Escaso nivel de preparación de los trabajadores de producción. ❖ Insatisfacción del cliente. ❖ Baja calidad en el servicio interno. ❖ Inexistencia de una herramienta para la toma de decisiones. ❖ Carencia de Cursos de Capacitación para empleados ❖ Escaso control de la calidad durante el proceso de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿La empresa tiene un control de Auditoría? ❖ ¿Poseen conocimientos de Auditoría de Calidad? ❖ ¿Los trabajadores están capacitados en calidad de Producción? ❖ ¿Existe satisfacción en los clientes por el producto? ❖ ¿Cómo se da la Calidad en el servicio interno? ❖ ¿Cual es la herramienta para tomar decisiones a nivel gerencial? ❖ ¿Existe un plan de capacitación con sus respectivos programas y presupuestos? ❖ ¿El Control de Calidad en el Proceso de Producción es óptimo?
DEPENDIENTE			
Mejorar la operatividad y la optimización de recursos	Control Tecnificado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recurso Humano Capacitado ❖ Procesos Producción competitivos ❖ Incremento de Rentabilidad ❖ Disminución de los costos de producción ❖ Satisfacción total de los clientes ❖ Servicio de Calidad Interno ❖ Existencia de una herramienta para tomar decisiones ❖ Reducido numero de supervisores en el Área de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Qué sistema de capacitación requiere el Recurso Humano? ❖ ¿Los procesos de producción competitivos mejoran la calidad? ❖ ¿Cómo crece la rentabilidad? ❖ ¿Qué mecanismos disminuyen los costos de producción? ❖ ¿De qué forma se puede lograr la satisfacción de percepción de los clientes? ❖ ¿Cuál es el sistema Interno de Calidad Óptimo? ❖ ¿Cuáles son los instrumentos para viabilizar la toma de decisiones? ❖ ¿Cómo se clasificarán las Áreas de Control?

10. MARCO TEÓRICO

10.1 ANTECEDENTES

Durante los años 1998 y 2001, el sector floricultor ecuatoriano fue afectado por las condiciones políticas que el mundo y nuestro país vivieron; la dolarización, los atentados terroristas en EEUU, como más representativos, afectaron a este sector ocasionando pérdidas y el cierre de algunas fincas productoras.

Teniendo en cuenta que, la empresa tiene de vida seis años y que el sector florícola está atravesando momentos difíciles, nuestro producto únicamente tendrá un crecimiento basado en el aumento de nuestra productividad en todos los campos, contando con una plena producción total de 6.7 hectáreas, produciendo 13.000 botones de rosas diariamente, dando trabajo a un promedio de 13 personas por hectárea (mano de obra directa- administración), siendo la producción de rosas uno de los principales rubros de exportación del Ecuador, las mismas que son producidas en la sierra y exportadas a todo el mundo principalmente a Estados Unidos y Canadá.

La empresa EXROCOB CÍA. LTDA., tiene la necesidad de implementar un Manual de Auditoría de la Calidad de la Producción, pues ésta se dedica al cultivo de flores ornamentales (rosas, flores de verano, rosas Spray y Statices)

con el objetivo de venderlas en mercados exigentes de calidad y lograr la satisfacción de los clientes (internos y externos).

También se debe manifestar que dicha investigación es muy importante, por cuanto se constituya en un tema exclusivo; debido a que en la Empresa Exportadores de Rosas Corrales Bastidas "EXROCOB" CÍA. LTDA., no se han elaborado temas relacionados con la Auditoria de la Calidad de la Producción y tampoco ha sido abordada por otros investigadores.

Finalmente se debe indicar también que previo diagnóstico realizado por las investigadores a los diferentes centros de educación superior que cuentan con bibliotecas, así como también a varias direcciones electrónicas, se pudo encontrar que existe suficiente material bibliográfico, lo que permitirá que su desarrollo no sufra ningún inconveniente en relación al cronograma planteado, por lo tanto se puede expresar con real veracidad de que es un proyecto de investigación factible de realización.

ESTANDARIZACION

- a) Establecer un Área de Inspección
- b) Preparar procedimientos para inspeccionar
- c) Clasificar los productos que se aplique la inspección y prueba de acuerdo con la necesidad
- d) Definir criterios de aceptación

- e) Nombrar supervisores
- f) Establecer medios para tratar con productos no conformes
- g) Proporcionar equipos y facilidades
- h) Proporcionar un Área de cuarentena
- i) Establecer medios para el seguimiento del producto
- j) Elaborar procedimientos para inspección y prueba
- k) Tomar las disposiciones necesarias para la elaboración de planes de inspección y prueba
- l) Proporcionar los medios para realizar las inspecciones y pruebas, e identificar a los responsables que las llevan a cabo
- m) Proporcionar estaciones de inspección dentro del proceso por el que pasa el producto para inspección
- n) Dar facilidades a los supervisores para obtener las versiones actuales de todas las especificaciones de los productos, planos y especificaciones
- o) Proporcionar Áreas de Seguridad para productos retenidos pendientes de los resultados de la inspección final
- p) Disponer lo necesario para que los productos vuelvan a entrar en el flujo de inspección y supervisión para su modificación y toma de decisiones

En cuanto a las Normas ISO , las empresas experimentan un incremento en efectividad y eficiencia de las operaciones internas a medida que implantan los sistemas de gestión de la calidad, mejorando sus resultados como consecuencia de los ahorros internos generados por emplear sistemas más

eficientes, así como de tener mejores oportunidades en el mercado como consecuencia por alcanzar la categoría de “Compañía Certificada”.

Desarrollar un sistema de aseguramientos de la calidad que permita mejorar continuamente, al corregir y prevenir los defectos , a través del sistema de calidad para lograr la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requisitos de calidad, la reducción en la variación de las características que afectan la calidad del producto, reduciendo el desperdicio en la producción.

Los requisitos muestran de manera responsable, sensible y práctica de administrar a una organización evitando las no conformidades en todas las etapas de producción. Este sistema se aplica a todos los departamentos de cualquier tipo de organización a sus proveedores y a todos los elementos que tengan impacto en la calidad.

Los beneficios de las Normas ISO son:

- Mejor documentación
- Reducción de Costos
- Uso del Símbolo de registro
- Enseña al personal a trabajar en forma estructurada y organizada
- Fomenta la actitud positiva y participativa
- Facilita la planeación de la empresa y la calidad

- Establece los fundamentos para la operación
- Ayuda a impartir los conocimientos
- Contribuye a concienciar al personal
- Prueba que la empresa es evaluada
- Reconocimiento Internacional
- Procesos y procedimientos estandarizados
- Mejora la calidad
- Mayor variedad de productos
- Mejora los tiempos de entrega

10.2 BASES TEÓRICAS

Para fundamentar científicamente esta investigación, se citará diversas concepciones de autores nacionales y extranjeros, direcciones obtenidas del Internet; además como un aporte del grupo investigador, se dará un comentario al respecto.

Tomando en cuenta que el objeto de estudio es la calidad de la producción, a través del cual se elaborará un Manual de Auditoria en la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA., cuya actividad productiva son las flores para la exportación a varios países del mundo, primeramente se considerará el concepto de lo que es calidad.

Según GOMEZ A, Mario (1999) manifiesta que **CALIDAD** es: “El resultado de un procedimiento, ES TODO UN PROCESO, comprende no únicamente la producción, manufactura, transformación, instalación y el servicio va más allá del embarque, distribución y entrega, permanece en la Calidad del producto y se arraiga en la satisfacción del Cliente. La calidad no la define ni el productor, ni las normas, las define el CLIENTE”.

Para este autor, la calidad es un proceso que comprende a más de todas las etapas del proceso de producción que se ejecutan en el área de producción de una empresa, también manifiesta, el cómo el cliente recibe y percibe al producto y logrando su entera satisfacción.

A diferencia de FEIGENBAUM.V, Armand (1998) expresa que la **CALIDAD**: “La determina el cliente, no el ingeniero, ni mercadotecnia, ni la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos-definidos o tácitos, conscientes o solo percibidos, operacionales técnicamente o por completo subjetivos y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo”.

Este autor hace un enfoque de que calidad se fundamenta en la experiencia real que tiene el cliente acerca del producto o servicio acorde con el mercado competitivo.

En cambio WALLER, Jenny; ALLEN, Derek y BURNS, Andrew hace mención que **CALIDAD** “ Significa buscar la razón por la que los artículos se

producen, así como la forma de hacerlo, introduciendo así la calidad como un aspecto estratégico que pone a los clientes y a sus necesidades en el centro de los negocios”.

Se puede señalar, que las reflexiones de este autor se enfoca en el desempeño óptimo del producto durante todo el proceso de producción, de manera que se encuentren libres de errores y busquen su posicionamiento líder en el mercado.

Como se indicó anteriormente el objeto de la investigación es la Auditoría de la Calidad de la Producción, para lo cual se citará a varios autores:

En la página Web <http://caribe.udea.edu.co/new/main/pdf/sgs/boletin-calidad/BOLETINCALIDADN°4.pdf>. noviembre 15, 2005. **AUDITORÍA DE LA CALIDAD** es: “Una revisión independiente realizada para comparar algún aspecto del desempeño de la calidad con un estándar. El término independiente indica que el auditor no es la persona responsable del desempeño que está revisando ni es el jefe inmediato de ese funcionario, por consiguiente se proporciona un panorama no sesgado del desempeño”.

Con tal óptica es fácil limitar que la Auditoría de la Calidad es un examen que mide el nivel de calidad en una forma específica de las actividades desarrolladas por los diferentes tipos de recursos, con los que cuentan las empresas en los actuales momentos.

La dirección electrónica, <http://www.panoramaed.com.mx>. Octubre 16, 2005. La ISO-10011 define a la **AUDITORÍA DE LA CALIDAD** como: “Un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados de los mismos cumplen con las provisiones planeadas, y si éstas se implantan en forma eficaz y son idóneas para alcanzar los objetivos fijados”.

Según ésta dirección, la presente concepción hace referencia a que la Auditoria de la Calidad, permite revisar y comprobar continuamente el desempeño de las actividades, así como también verificar que las metas se estén cumpliendo a cabalidad para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, que continuamente están variando por las exigencias de los mercados, especialmente de los Norteamericanos y europeos.

Encontramos en la dirección electrónica del Internet, <http://www.segemar.gov.ar/tecnologiaminera/mejora.htm>.. Enero 17, 2006. que define que **AUDITORÍA DE LA CALIDAD** es: “Un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance con que se cumplen los criterios de la Auditoria”.

Esto se refiere a que la Auditoria de la Calidad es el seguimiento continuo sistemático y particular de todas las actividades de la empresa para así obtener las pruebas necesarias y evaluar el desempeño de las mismas.

Siendo el propósito de la investigación la realización de un Manual de Auditoría de la Calidad de la Producción se citará:

<http://www.bsiamericas.com/Mex+Calidad/Implementar/index.xalter>. Octubre 30, 2005. Un **MANUAL DE CALIDAD** es “Un documento de alto nivel que delinea su intención de operar con procesos de calidad. Señala porqué está en el negocio, cuáles son sus intenciones, como está solicitando la norma y como opera su negocio”.

Se puede expresar que la cita mencionada hace referencia a que el Manual de la Calidad constituye un documento que permite a las empresas de cualquier tipo planificar las actividades que deben desarrollar para el logro de procesos eminentemente de calidad.

<http://www.geocities.com/wallStret/Floor/5753/cap5.htm> En ésta dirección un **MANUAL DE LA CALIDAD**: “Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la calidad, etc.”

En el mismo sentido las investigadoras creen oportuno señalar que dicho manual define el conjunto de la estructura, responsabilidad, actividades, recursos que una organización establece para llevar a cabo los objetivos planteados.

http://www.cnec.org.m/noticias/dat?_x=1008. diciembre 20, 2005. **El MANUAL DE CALIDAD** es “Un documento de alto nivel redactado de manera sencilla que describe las actividades de la compañía”.

Desde el punto de vista de las investigadoras y con relación a lo citado hacen mención que el Manual de Calidad es un documento altamente técnico en el que se registra y se detalla de manera general los movimientos, procedimientos y actividades que realiza la empresa con el fin de tener una visión sencilla, clara y específica de la misma.

En conclusión se puede señalar que a través de la elaboración de un Manual de Auditoría, enfocado a la Calidad de la Producción en la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA., objeto de la investigación propuesta, que se encuentra ubicada en la población de Lasso, Provincia de Cotopaxi permitirá la optimización de los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos, lo que permitirá el crecimiento y posicionamiento de la empresa en los mercados americanos y europeos, acorde con la visión y misión que tiene la misma; y, así poder cumplir con los objetivos y metas propuestas, lo que redundará no solo a los inversionistas, sino también buscará propender al bienestar de la población y por ende al desarrollo de nuestro país puesto que según las cifras del Banco Central, el Ecuador es el Segundo productor de rosas en el Mundo y ese potencial hay que aprovechar. Para tener una visión más amplia en lo que se refiere a la floricultura analizaremos los siguientes conceptos:

10.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actividad.- El trabajo, o una de varias líneas de trabajo que se llevan a cabo dentro de cualquier subdivisión de la organización.

Aseguramiento de la calidad.- Es la actividad de proporcionar la evidencia necesaria para establecer la confianza, entre todos los interesados, de que las actividades relacionadas con la calidad se están realizando en forma efectiva.

Auditoria.- Revisión y verificación de la exactitud de las operaciones, documentos y de sus registros. Conformidad de las actividades en general, control de la situación económica y financiera. Fiscalización.

Control de Calidad.- Cualquiera de las políticas y procedimientos, especialmente relacionados con las características de diseño de una planta y del producto respectivo y la inspección de la operación y la producción, utilizados para determinar y conservar un nivel deseado y satisfactorio en las operaciones o en los productos.

Criterios de Auditoria.- Son un conjunto de políticas, procedimientos, requisitos, contra los que se compara la evidencia de la auditoria.

Diagnóstico.- Proceso para determinar las circunstancias o naturaleza de un estado o situación, calificación según referencias advertidas.

Efectividad.- Grado hasta el cual se alcanzan los objetivos de la organización.

También se puede decir que es el lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficacia.- Logra los objetivos y metas propuestas. Capacidad y poder para obrar. Virtud para conseguir un objetivo.

Eficiencia.- Uso eficaz de los recursos económicos disponibles. La eficiencia global se consigue al situar la economía en la frontera de posibilidades e producción. En teoría de mercado de capitales, situación en que las cotizaciones o dólares de los activos financieros incorporan toda la información disponible acerca de los mismos.

Estrategia.- En el ámbito empresarial es el conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlos.

Evaluación.- Examen o valoración de algo o alguien en función de unos requisitos que debe cumplir lo evaluado.

EXROCOB CIA. LTDA.- Exportadores de Rosas Corrales Bastidas Compañía Limitada.

Herramientas.- Cualquier instrumento empleado, manualmente o por medio de máquinas accionadoras, en trabajos artesanales o industriales. Conjunto de estos instrumentos.

Informes de Auditoria.- Carta del auditor a la empresa y sus accionistas o inversores en el que certifica la utilización de los métodos adecuados para la confección de los Estados Financieros.

ISO 9002. - (International Organization for Estadarzation) Son normas que ofrecen una forma normalizada para evaluar y certificar el sistema de aseguramiento de la calidad de las compañías. Es una serie de normas internacionales encaminadas a medir y a controlar la “Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad” de toda organización (pública o privada).

Mercado.- Lugar teórico donde se produce el encuentro organizado y continuo de ofertas y demandas. Estado de la oferta y la demanda. Contratación pública en un lugar destinado al efecto y en días señalados.

Motivación.- Acción y efecto de motivar, explicar el motivo por el que se ha hecho una cosa. Factor psicológico, consiente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones o para tender hacia ciertos fines (Una necesidad o una tendencia).

Política.- La rama que trata de las decisiones y su planeamiento, formulación y evaluación, fijando los objetivos y los métodos generales de administración de acuerdo con los cuales se conducen las operaciones de cualquier

organización; una regla o conjunto de reglas que orientan y gobiernan la acción; un conjunto de intenciones expresas o implícitas de una organización.

Posicionamiento.- Tomar una posición, actitud o postura, definirse. Reconocimiento que hace el mercado a una empresa por los productos que elabora.

Principios.- Proposición de cual se afirma que controla un sistema o actividad determinada y que goza de aceptación entre los miembros de un grupo profesional considerado competente en una sociedad; producto de la observación, razonamiento o experimentación, un principio representa la mejor guía posible en la selección de alternativas que conducen a las cualidades deseadas en un producto final.

Procedimiento.- Modo o método con el que se realiza una acción o se logra un resultado determinado.

Producción.- Hacer posible la disposición de bienes o servicios para la satisfacción de las demandas de los mismos.

Propuesta.- Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a uno para un fin. Consulta de uno o más sujetos hecha al supervisor para un empleo o beneficio. Consulta de un asunto o negocio a quien lo ha de resolver.

Resultados.- Utilidad o pérdida que arroja una sociedad al final de cada ejercicio económico y que se obtiene deduciendo de todos los ingresos los gastos correspondientes al mismo período.

Supervisores.- Personas encargadas de supervisar o inspeccionar un trabajo, empresa, etc. También se puede decir que son los que dirigen las actividades desarrolladas por otros en una organización.

Tecnología.- Nuevos avances científicos, creadores de progreso. Conocimientos especializados en artes, industrias u oficio mecánico.

Inventario.- Excelente herramienta para contabilizar la cantidad de producto terminado y su calidad

Punto de Corte.- Es un factor primordial en la cosecha, de este dependerá la venta de la producción. Las flores muy abiertas o pasadas demorarán menos tiempo con el riesgo de una acelerada marchites o manchas en las brácteas u hojas

Medios de transporte.- Una vez que las flores han sido cortadas es necesario Hidratarlas y llevarlas inmediatamente a la planta empacadora. Comprende todo e proceso de transferencia del producto

Fertilización.- Se utiliza fertilizantes para el suelo con potasio para fomentar

la floración de la planta.

Almacenaje.- Guardar las flores para tratar de vender lo más pronto posible y evitar los períodos prolongados.

Empaque o embalaje del producto.- El cuidado en el manejo, para evitar daños físicos, el tratamiento químico, empaque y transporte.

11. ESQUEMA DE CONTENIDOS

- Portada
- Página de Responsabilidad de Autoría
- Certificación del Director de Tesis
- Agradecimiento
- Dedicatoria
- Índice General
- Índice de Cuadros
- Índice de Gráficos
- Resumen
- Summary
- Certificación del Summary
- Introducción

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

- 1.1. INTRODUCCIÓN
- 1.2. SISTEMA DE CALIDAD TOTAL
 - 1.2.1. Definición de Calidad
 - 1.2.2. Definición de Calidad Total
 - 1.2.3. Metodología para Implantar la Calidad
 - 1.2.4. Manual de Calidad
 - 1.2.5. Normas ISO 9000
- 1.3. AUDITORÍA DE LA CALIDAD
 - 1.3.1. Definición de Auditoría de la Calidad
 - 1.3.2. Importancia
 - 1.3.3. Funciones
 - 1.3.4. Procedimientos
 - Principios
 - Actividades
 - Control
 - Resultados
 - Informes
 - Beneficios
 - 1.3.5. Manual de Auditoria de calidad

CAPITULO II

TRABAJO DE CAMPO

- 2.1. FLORICULTURA
 - 2.1.2. Mercado ecuatoriano de flores
- 2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE EXROCOB CÍA LTDA.
 - 2.2.1. Antecedentes
 - 2.2.2. Filosofía Institucional
 - Misión

- Visión
- Principios
- 2.2.3. Estructura Organizacional
- 2.2.4. Estructura del Recurso Humano
- 2.2.5. Proceso de Producción de Flores
- 2.3. TRABAJO DE CAMPO
- 2.3.1. Diseño de Encuestas
 - Para Directivos
 - Para Personal de Producción
 - Para Personal de Auditoría y Supervisión
- 2.3.2. Resultados del Trabajo de Campo
- 2.3.3. Comprobación de la Hipótesis
- 2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO III

PROPUESTA

- 3.1 ELABORACION DE UN MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS CORRALES BASTIDAS “EXROCOB CÍA. LTDA” UBICADA EN EL SECTOR DE LASSO PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD
- 3.2. INTRODUCCIÓN
- OBJETIVOS
- ALCANCE
- 3.5. MARCO LEGAL
- 3.6. NORMAS DE AUDITORIA
- 3.7. ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE LA CALIDAD
 - Recolección de la Información
 - Planificación y Preparación
 - Reuniones de Auditoria
- 3.7.1. Auditoria

- 3.7.2. Acción de Seguimiento
- 3.8. TÉCNICAS DE AUDITORÍA
- 3.9. ÍNDICES, MARCAS Y LLAMADAS DE AUDITORIA
- 3.9.1. Índices de Auditoria
- 3.9.2. Marcas de Auditoria
- 3.10. PAPELES DE TRABAJO PARA EXROCOB CIA LTDA.
 - Lista de Verificación
 - Cédulas de Auditoria
- 3.11. CUESTIONARIO, MATRIZ DE CONTROL INTERNO Y PROGRAMA DE AUDITORÍA.
- 3.12. REPORTE DE NO CONFORMIDADES.
- 3.13. REPORTE FINAL
- BIBLIOGRAFÍA
- ANEXOS

12. METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN.- El presente trabajo objeto de estudio se realizará basándose en una investigación de tipo cuantitativa - descriptiva – aplicada; por cuanto con la investigación cuantitativa se empleará el método científico, lo que determinará que su proceso sea sistemático y metodológico, sin caer en el plano de la aplicación de recetas en forma mecánica; por consiguiente abarcará el estudio de la realidad cambiante y su relación con sus elementos.

En cambio la investigación descriptiva llevará a describir el fenómeno o una situación mediante su estudio, esto es que en una circunstancia tempoespacial determinada, permitirá enfatizar aspectos cuantitativos y aspectos de categorías bien definidas del problema establecido.

En cambio a través de la investigación aplicada conocida también como investigación práctica se logrará resolver el problema identificado, el mismo que permitirá tomar decisiones acertadas y poder aplicar los resultados obtenidos en beneficio de la propuesta que permite la optimización de los recursos de la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA.

12.1 MÉTODOS

Partiendo de la información que se obtuvo en la visita a la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA. para la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos:

- **MÉTODO INDUCTIVO.-** Es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley que lo rige. Tiene los siguientes pasos: Observación, Experimentación, Comparación, Abstracción y Generalización.

Este método se empleará para identificar los aspectos y contenidos que deben ser incluidos en el manual que proponemos, así como también ayudará al análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación seleccionadas.

- **MÉTODO DEDUCTIVO.-** Consiste en un proceso sintético – analítico; es decir, parte de los conceptos, principios, leyes o normas generales de los cuales se extraen conclusiones o consecuencias en los que se aplican. Los pasos que se siguen en la aplicación de éste método son: Aplicación, Comprensión y Demostración.

Se empleará el mencionado método para el análisis de la producción que obtiene la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA.; como también para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

- **MÉTODO ANALÍTICO.-** Implica el análisis y la descomposición de un todo en sus elementos determinando sus características, señalando además que ayudará a cumplir con el objetivo propuesto.

Se utilizará éste método para realizar el desglosamiento de los aspectos normativos de Auditoría de Calidad y poder establecer la propuesta por medio del proceso de análisis, cumpliendo de esta manera con el objetivo planteado.

- **MÉTODO SINTÉTICO.-** Es aquel que debe estar junto con el método analítico, ya que sin síntesis el conocimiento es incompleto.

Por lo tanto el método descrito será utilizado para la elaboración de las conclusiones, puesto que se lo hará a través del proceso de síntesis.

12.2 TÉCNICAS

Para la recolección de los datos de los diferentes sectores involucrados en la problemática establecida y que es la materia prima de nuestra investigación, se utilizará las siguientes técnicas:

- **OBSERVACIÓN.-** Que se lo llevará a efecto en el lugar de los hechos, es decir en la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA.
- **LECTURA CIENTÍFICA.-** La que permitirá sistematizar apropiadamente las actividades en términos lógicos para la recopilación de datos e información requerida para la elaboración de la investigación.
- **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.-** Dirigida a profesionales de la auditoría de la Provincia de Cotopaxi de relevante trayectoria, con dos preguntas previamente elaboradas; cuya información constituirá un punto de apoyo para nuestro trabajo investigativo.

- **ENCUESTA.-** Dirigida al personal administrativo y de producción del Departamento de Producción de la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA. , las mismas que estarán estructuradas con diez preguntas; cuya información será de vital importancia para alcanzar el objetivo de la investigación.

Cabe indicar que estas técnicas serán empleadas durante toda la investigación.

12.3 INSTRUMENTOS

Para poder viabilizar las técnicas de investigación, utilizaremos los siguientes instrumentos de recolección de información:

- **FICHAS.-** Resultado de la técnica de la lectura científica, las mismas que serán obtenidas de textos, revistas, folletos, diccionarios, módulos, hemeroteca y correo electrónico.
- **GUÍA DE ENTREVISTA.-** Llamado también formulario, que se lo aplicará en la entrevista semiestructurada, previa su experimentación y validación con profesionales que cuentan con altos conocimientos en ésta área.

- **CUESTIONARIO.-** Es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta, la misma que será de tipo personal, con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, cuya experimentación será mediante el pilotaje a un sector involucrado.

13. DISEÑO ESTADÍSTICO

Para culminar el presente trabajo investigativo y para su complementación se aplicará la estadística descriptiva por cuanto permite describir y analizar el universo obtenido en la empresa EXROCOB CÍA. LTDA., facilitando la interpretación de los resultados de una manera cuantitativa y cualitativa, mediante gráficos de pasteles los mismos que ayudarán a una apreciación eficaz de los resultados.

13.1 POBLACIÓN

Para la aplicación de la técnica de la encuesta, se ha considerado necesario dividir a los trabajadores y empleados de la Empresa EXROCOB CÍA. LTDA. en dos sectores bien definidos y que por el momento en todos los sectores se trabajará con el universo que a continuación se detalla:

- Administrativos que comprende el recurso humano que labora en Contabilidad, Comercialización y Gerencia.

- Producción que agrupa al recurso humano como: Jefe de Finca, Asistente Jefe de Finca, Supervisores, Bodegueros y Obreros.

Dicha población se indicará en forma específica a través del siguiente cuadro:

PERSONAL DE LA EMPRESA EXROCOB CÍA. LTDA.			
ADMINISTRATIVOS		PRODUCCIÓN	
NÚMERO	ACTIVIDAD	NÚMERO	ACTIVIDAD
4	Contabilidad	1	Jefe de Finca
2	Comercialización	1	Asistente Jefe de Finca
1	Gerente	7	Supervisores
		3	Bodegueros
		68	Obreros
7	← TOTAL →	80	

En cambio para la aplicación de la entrevista semiestructurada se cuenta con una población de diez profesionales de la auditoría de prestigio profesional en la Provincia de Cotopaxi.

14. RECURSOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará los siguientes recursos:

14.1 RECURSOS INSTITUCIONALES

- Empresa EXROCOB CÍA. LTDA.
- Biblioteca de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato.
- Biblioteca de la Universidad Central.

- Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.
- Biblioteca Particular.
- Laboratorios de Internet de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

14.2 RECURSOS HUMANOS

- Grupo investigador:
- Director:
- Transcriptor
- Empresa EXROCOB CÍA. LTDA.
- Personal Administrativo
- Personal de Producción

14.3 RECURSOS MATERIALES Y PRESUPUESTARIOS

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR \$ USD
30	Disquetes	15,00
10	CD	8,00
2000	Hojas de papel bond	20,00
3	Cuadernos académicos de 100 hojas	5,00
2000	Impresiones	100,00
7	Anillados	15,00
2000	Copias	60,00
3	Libros	100,00
4	Empastados	32,00
6	Esferos	2,00
6	Lápices	2,00
3	Borradores	1,00
6	Carpetas	1,50
3	Marcadores	3,00
	Uso de Internet	200,00
	Alimentación	100,00
	Asesoría externa	100,00
	Imprevistos (10%)	82,70
	TOTAL:	909,70

15. CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Presentación del Anteproyecto																																												
2. Aprobación del Anteproyecto																																												
3. Recopilación de bibliografía																																												
4. Elaboración y presentación del primer capítulo																																												
5. Corrección del primer capítulo																																												
6. Diseño de instrumentos																																												
7. Aplicación de instrumentos																																												
8. Procesamiento, tabulación y análisis de datos																																												
9. Corrección del segundo capítulo																																												
10. Diseño de la propuesta																																												
11. Corrección de la propuesta																																												
12. Presentación del informe final																																												
13. Defensa																																												

16. BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

- **FEIGENBAUM. V, Armand** (1998); Control Total de la Calidad;
Editorial Compañía S.A. De C.V.; Tercera
Edición; Impreso en México; Página 7
- **GÓMEZ A, Mario** (1999); La Auditoría de Calidad en la Empresa
Moderna; Editorial Panorama; Primera
Edición; Impreso en México; Página 51.
- **O. RAY WHITTING, Cia, Cma,** (2002); Auditoría Enfoque Integral;
Editorial, Lily Solano Arévalo; Doceava Edición; Impreso en
Colombia; Página 13
- **ENRIQUE , Benjamín Franklin F.** (2001); Auditoría Administrativa;
Primera Edición; Impreso en México; Página 13
- **VILLACIS, Juan.** (1999); La Cultura del Servicio; Editorial Tallpa;
Primera Edición; Impreso en Quito; Página 7
- [http://caribe.udea.edu.co/neu/main/pdf/sgs/boletincalidad/BOLETINCALI
DADN°4.pdf](http://caribe.udea.edu.co/neu/main/pdf/sgs/boletincalidad/BOLETINCALI_DADN°4.pdf) [julio 2003]

CITADA

- **GÓMEZ A, Mario** (1999); La Auditoria de Calidad en la Empresa Moderna; Editorial Panorama; Primera Edición; Impreso en México; Página 51
- **FEIGENBAUM. V, Armand** (1998); Control Total de la Calidad; Editorial Compañía Continental S.A. De C.V; Tercera Edición; Impreso en México; Página 7
- **MENDOZA, Luis** (1994); Derecho Mercantil; Editorial Campos; Sexta Edición; Guayaquil – Ecuador.
- **WALLER, Jenny; ALLEN, Derek y BURNS, Andrew** (1999); El Manual de Administración de la Calidad ISO 9000; Editorial Panorama; Londres – Inglaterra
- <http://caribe.udea.edu.co/neu/main/pdf/sgs/boletincalidad/BOLETINCALI DADN°4.pdf>. [julio 2003]
- <http://www.panoramaes.com.mx> [julio 2003]
- <http://www.segemar.gov.ar/tecnologiaminera/mejora.htm>. [julio 2003]
- <http://www.bsiamercas.com/Mex+Calidad/Implementar/index.xalter>
- <http://www.geocities.com/wallStret/Floor/5753/caps5.htm> [agosto 2003]
- <http://www.cnec.org.m/noticias/dat?-x=1008> [agosto 2003]

CONSULTADA

- **BESTERFIEL**, Dale; Control de Calidad; Cuarta Edición; Impreso en México, Páginas 1 y 2
- **FRANKLIN**, Enrique (2001); Auditoria Administrativa; Editorial Mc Graw Hill; Primera Edición; México
- **WHITTINGTON**, Ray (2001); Auditoria Un Enfoque Integral; Editorial Mc Graw Hill; Décima Segunda Edición; Bogota – Colombia.
- http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad_10.html
- http://www.geocities.com/perfilgerencial/Diccionario_Terminos_de_fCalidad10.html
- <http://www.mgar.net/soc/isoaud.html>
- <http://www.zeusconsult.com.mx/pwmc/b0000009.html>
- <http://www.auditoria.gov.co/SGC/plantilla.asp?did=16>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sica2.shtml>
- <http://www.mekate.com/topicos-calidadenmarketing.html>

17. ANEXOS