

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y APLICACIÓN
EN ETAPA INICIAL, PARA LA POSCOSECHA DE ROSAS DE
EXPORTACIÓN. CASO DE APLICACIÓN: EMPRESA FLOWER
VILLAGE CIA. LTDA.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL, MBA, MENCIÓN GERENCIA FINANCIERA**

**ING. ALEXANDRA DEL ROCIO MAZAPANTA PALACIOS
alexandra_uio@yahoo.com**

**DIRECTOR: PROF. ING. MBA. RICARDO MONAR
ricardo.monar@epn.edu.ec**

2010

DECLARACIÓN

Yo, Alexandra del Rocío Mazapanta Palacios declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Alexandra Mazapanta Palacios

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Alexandra del Rocío Mazapanta Palacios bajo mi supervisión.

Ing. Ricardo Monar, MBA
DIRECTOR DE
PROYECTO

CONTENIDO

	Pág.
INDICE DE TABLAS.....	i
INDICE DE FIGURAS.....	ii
ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
CAPITULO I.....	1
1. El sector floricultor en el Ecuador	
1.1 Historia de la floricultura ecuatoriana	
1.2 Sector floricultor	2
1.3 El Mercado de flores en el exterior.....	6
1.3.1 Mercado de flor cortada y follaje en Alemania.....	8
1.3.2 El mercado de las flores cortadas y follaje en España.....	17
1.3.3 El mercado de las flores cortadas y follaje en el Reino Unido.....	24
2. La Calidad y los Sistemas de Gestión.....	37
2.1 La Calidad	
2.1.1 Definiciones de calidad	
2.2 Sistema de Gestión de calidad.....	38
2.2.1 Norma ISO 9001:2008.....	42
2.2.2 Planificación de la calidad.....	57
2.3 Otros sistemas de gestión en el sector floricultor.....	61

CAPITULO II.....66

2. Análisis de situación inicial de la empresa

2.1 Situación actual de la empresa

2.1.1 Línea de negocio.....67

2.2 Análisis FODA.....71

2.2.1 Fortalezas

2.2.2 Oportunidades

2.2.3 Debilidades.....72

2.2.4 Amenazas

2.3 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....81

2.3.1 Revisión inicial

2.4 Plan de implementación.....88

CAPITULO III.....90

3.1 Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma

ISO 9001:2008

3.1.1 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

3.1.1.1 Planificación estratégica de la Calidad

3.1.1.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.....96

CAPITULO IV.....101

4.1 Elaboración de la documentación

4.2 Evaluación de la aplicación en la primera etapa.....103

4.2.1 Generalidades

4.2.2 Programación y planificación de las auditorías internas.....104

4.2.3 Informe de auditoría de cumplimiento.....106

4.2.4 Matriz de chequeo.....	107
4.2.5 Análisis del informe de auditoría y de la Implementación del SGC primera etapa.....	110
CAPITULO V.....	113
5.1 Conclusiones	
5.2 Recomendaciones.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	117

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Exportación anual de productos primarios.....	3
Tabla Nº 1.2 Crecimiento del número de hectáreas sembradas.....	4
Tabla Nº1.3 Crecimiento de la mano de obra utilizada en el sector en 10 años de Floricultura.....	5
Tabla Nº 1.4 Exportación flores naturales (1).....	6
Tabla Nº 1.5 Participación en los canales minoristas del Reino Unido, % en el total de ventas, 2002-2006.....	31
Tabla Nº 1.6 Precios al por menor de flores, 2005, en euros.....	36
Tabla Nº 2.1 Trabajadores Flower Village.....	66
Tabla Nº 2.2 Matriz de Aprovechabilidad.....	73
Tabla Nº 2.3 Matriz de Vulnerabilidad.....	74
Tabla Nº 2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	75
Tabla Nº 2.5 Calificación.....	76
Tabla Nº 2.6 MATRIZ de Evaluación de Factores Internos.....	77
Tabla Nº 2.7 Análisis DOFA.....	79
Tabla Nº 2.8 Matriz de Chequeo ISO 9001.....	82
Tabla Nº 2.9 Plan de implementación.....	88
Tabla Nº 3.1 Hoja de análisis para la planificación de la calidad.....	91
Tabla Nº 3.2 Directrices de la calidad.....	92
Tabla Nº 3.3 Política de Calidad	
Tabla Nº 3.4 Objetivos de la Calidad.....	95
Tabla Nº 4.1 Programa anual de auditorías.....	105
Tabla Nº 4.2 Matriz de chequeo ISO 9001.....	108

Índice de Figuras

Figura N° 1.1 Ocasiones de compra de flores como obsequio – Año 2005.....	9
Figura N° 1.2 Ocasiones en las que se compra flores como regalo.....	18
Figura N° 1.3 Ocasiones en las que se compra flores, año 2005, en %.....	27
Figura N° 1.4 El proceso de planificación del producto y proceso de realización.....	61
Figura N° 2.1 Mapa estratégico de Flower Village.....	80
Figura N° 3.1 Mapa de Procesos – Flower Village.....	96

Anexos

Anexo I Exportaciones de flores frescas cortadas por país de destino

Periodo enero-diciembre 2006.....120

Anexo II Procedimientos.....123

Anexo III Manual de calidad.....163

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, constituye la elaboración e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en etapa inicial para la Poscosecha de rosas de Flower Village, en virtud de que, las empresas para ser competitivas y mantenerse en el mercado, deben asumir y prepararse para nuevos retos y desafíos, por tanto la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ayuda a la empresa a cumplir con los requerimientos del cliente, incrementar la productividad y la eficiencia, mejorar la comunicación y satisfacción en el trabajo, y de esta manera incrementar notablemente las ventas.

La elaboración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad se desarrollo en cinco capítulos, el primer capítulo, incluye una descripción del sector floricultor en el Ecuador y el mercado de flores en el exterior, además se trato sobre la calidad y los Sistemas de Gestión. El segundo capítulo contiene un análisis de la situación inicial de la empresa y la evaluación del estado inicial de la compañía comparada con los requisitos de un SGC según la norma ISO 9001:2008.

En el tercer capítulo se diseñó el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, a través de la planificación estratégica y la planificación del Sistema de Gestión de calidad en la cual se estableció la política, los objetivos de calidad, y el Manual del Sistema de Gestión de Calidad.

En el cuarto capítulo se llevo a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en primera etapa el cual se desarrollo en la parte estratégica con la finalidad de lograr un SGC coherente con la gestión de la organización, desarrollándose auditorías internas, para conocer el estado actual de la organización respecto a la norma ISO 9001:2008, y tomar las acciones correctivas pertinentes.

El Capítulo quinto contiene las conclusiones y las recomendaciones del proyecto.

PRESENTACIÓN

La floricultura en el Ecuador representa un importante sector exportador de la economía ecuatoriana, según datos del Banco Central de Ecuador para el año 2007, las flores cortadas ocupan el cuarto lugar del total de las exportaciones de los productos primarios, después del petróleo, banano, y camarón, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas para el país.

Actualmente, el sector floricultor se ha visto amenazado por la crisis de la economía mundial, afectando directamente sus ventas, es por ello que de la creatividad de cada una de las empresas depende su permanencia en el mercado, ello implica la búsqueda de nuevos mercados cada vez más exigentes, estos mercados generan gran preocupación por la salud y seguridad del personal de las florícolas, y el medio ambiente, aunque no es obligatorio jurídicamente, hay varios requisitos del mercado basados en intereses medioambientales, sociales y de calidad.

El Sistema de gestión de calidad permite a la empresa mejorar el desempeño de sus procesos, del producto y servicio, y por lo tanto el nivel de satisfacción del cliente, mejora la comunicación y el nivel de satisfacción laboral, el personal comprende lo que se espera de ellos y lo que deben esperar de los demás, teniendo como consecuencia una mejora en la productividad y eficiencia, lo que conlleva a una reducción de costos que es lo que aspira la empresa para ser competitiva.

Al mismo tiempo permitirá a la empresa manejarse de manera sistemática y transparente, encaminando sus esfuerzos en la satisfacción de sus clientes, a través de un valor añadido que le mantenga y lidere su participación en el mercado internacional, además que permite a toda la empresa involucrarse en un proceso de aprendizaje e innovación, por medio de la mejora continua que se constituirá en la cultura empresarial y en un factor clave hacia la excelencia y el éxito.

CAPITULO I

1. EL SECTOR FLORICULTOR EN EL ECUADOR

1.1 HISTORIA DE LA FLORICULTURA ECUATORIANA

En 1976 se crea Florexpport del Ecuador, esta empresa ubicada en Puenbo, se dedico al cultivo de diferentes variedades de crisantemos, los que eran importados de Francia; la escasa producción se la exportaba a Miami, pero la competencia con los productores colombianos era fuerte. Después de unos pocos años se iniciaron los sembríos de rosas, y se descubrió que, por las condiciones de la sierra ecuatoriana, eran ideales para el cultivo de este producto.

La exportación de flores en su inicio no fue fácil, “no había un servicio regular de aviones, las flores se dañaban en los aeropuertos, no había cuartos fríos. Las flores llegaban a Miami, y, a más de la competencia con los colombianos, la gente no era muy correcta en los pagos, y rechazaban las flores sin más ni más que decir ‘llegaron mal’, sin prueba de ninguna clase”, recordó el Dr. Marco Tulio González, pionero del sector Floricultor, en el ensayo de Expoflores sobre la Historia de la floricultura.

Los primeros pasos para la exportación de flores fueron arduos, conseguir la infraestructura y los insumos adecuados para la producción fue difícil, además la comercialización de flores cortadas en mercados rentables presentaba trabas. “Las exportaciones de este producto representaba menos del 1% en el rubro de los no tradicionales con apenas 1,7 millones de dólares anuales. No fue sino hasta 1992-1993, a raíz de la firma de varios tratados de apertura y cooperación comercial, que las flores empezaron a ser vistas como un producto exportable”¹.

¹ PADRO JULIO, Flores y TLC una combinación necesaria, La flor de Expoflores, Febrero-Marzo/06

A mediados de los noventa, el desarrollo de la actividad, se incremento, y creció a un ritmo acelerado, las plantaciones que existían se incrementaron, y diez años más tarde existían más de 350 plantaciones.

El inicio de la floricultura no fue fácil, requirió de mucho esfuerzo y especialización para constituirse ahora en el principal producto de exportación de la sierra. Las flores cortadas ocupan el cuarto lugar del total de las exportaciones de los productos primarios, después del petróleo, banano, y camarón, como lo pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 1.1 Exportación anual de productos primarios

Periodo	Petróleo Crudo	Banano y plátano (2)	Café	Camarón	Cacao	Abacá	Madera	Atún	Pescado	Flores naturales	Otros
2.001	1722331,50	864.515	15.049	281.386	55.048	6.669	24.028	65.208	22.090	238.050	137.501
2.002	1839024,32	969.340	10.320	252.718	90.990	7.943	30.887	59.937	28.009	290.326	146.512
2.003	2372314,15	1.100.800	11.144	298.964	119.994	8.909	42.127	62.700	34.839	308.738	174.000
2.004	3898508,40	1.023.610	14.531	329.793	103.045	9.388	48.115	47.899	34.201	354.817	160.730
2.005	5396840,05	1.084.394	25.480	457.539	118.150	7.765	53.680	65.600	49.375	397.907	195.810
2.006	6934010,06	1.213.489	31.725	588.160	143.288	7.921	64.805	66.286	61.729	435.842	282.228
2.007	7428356,03	1.302.520	22.461	596.782	190.441	8.676	88.317	65.519	72.435	455.028	316.411

(1) Las cifras de 2004, 2005, 2006 son definitivas, y 2007 son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.

Fuente: Banco Central del Ecuador IEM-313

1.2 SECTOR FLORICULTOR

El Ecuador por su situación geográfica cuenta con micro climas y una luminosidad que le permite producir flores con tallos gruesos, largos y verticales, botones grandes, colores sumamente vivos, y una larga vida de la flor en florero. Estas características han puesto a las flores ecuatorianas como las mejores del mundo por su belleza y calidad.

La flor ecuatoriana se ha ganado su prestigio al desarrollar variedades que por su belleza son cada vez más cotizadas. “Mediante el uso de la tecnología, los ecuatorianos están ganando mercado, y de qué manera: en sólo 20 años han logrado apoderarse del 5% del total de las exportaciones a nivel mundial, después de Holanda, con más de trescientos años de historia, y de Colombia, con no menos de tres décadas”².

Según Ignacio Pérez, presidente ejecutivo de la Asociación de Productores de Flores del Ecuador (Expoflores), explica: “comparativamente hablando, no somos los más grandes productores, pero sólo en rosas estamos sacando al mercado más de 300 variedades, de todos los tipos, colores y tamaños. Si bien eso nos hace más pequeños en el momento de salir al mercado, porque no tenemos muchas hectáreas sembradas de cada especie, llegamos con valor agregado al cliente especializado que demanda esas variedades”³.

En Ecuador, en el año 2007 la superficie total de hectáreas cultivadas de flores fue de 4,005.28, la misma que se concentra en: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, Cañar, Chimborazo, el Carchi y Loja.

Existen diferentes tipos de flores sembradas siendo las rosas el producto con mayor número de hectáreas sembradas como lo pueden observar en la siguiente tabla:

² El espectador.com, La industria de flores de Ecuador viene creciendo a niveles del 19%, Ascolflores, 2007.

³ El espectador.com, La industria de flores de Ecuador viene creciendo a niveles del 19%, Ascolflores, 2007.

Tabla N° 1.2 Crecimiento del número de hectáreas sembradas

EXPOFLORES CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE HECTÁREAS CULTIVADAS																	
Año	Rosas	Gypsophila	Flores de													Flores	
			Verano	Clavel	Miniclavel	Crisantemo	Pompon	Liatris	Statice	Lilium	Solidaster	Aster	Astromelias	Limonium	Tropicales	Otros	
1990	131.40	53.45	18.00	8.00	21.20	15.15	6.00	2.00	12.80	0.00	2.50	0.00	0.50	0.00	12.00	3.00	
1991	150.00	73.00	25.00	19.00	13.00	27.00	2.00	4.80	15.00	0.00	2.60	3.50	0.50	0.00	12.00	3.00	
1992	179.00	86.00	40.00	23.00	13.00	28.00	2.00	6.80	18.00	0.00	2.00	2.50	0.50	0.00	16.75	3.25	
1993	276.30	111.00	45.00	20.20	16.00	10.00	5.00	7.60	15.00	0.00	5.10	7.40	0.50	0.00	9.61	3.25	
1994	473.10	181.55	76.70	25.30	20.60	16.80	1.20	8.30	6.61	3.86	3.75	2.45	2.20	2.00	7.11	2.00	
1995	650.00	231.35	113.61	37.30	3.10	19.80	1.20	16.80	9.00	4.50	5.75	4.35	2.20	11.70	24.30	2.30	
1996	818.89	277.00	92.57	68.45	30.00	8.50	9.50	25.50	16.33	5.20	8.90	14.50	2.47	15.30	38.40	3.25	
1997	1,365.99	294.11	126.47	106.96	44.00	8.50	11.00	26.00	18.39	3.50	6.00	20.70	7.70	21.73	123.50	13.66	
1998	1,694.99	357.41	141.60	102.16	45.50	9.00	11.00	29.67	22.49	3.50	5.25	23.50	8.60	40.73	141.50	10.92	
1999	1,780.14	366.71	154.08	105.56	46.63	8.50	9.50	30.50	21.44	3.50	5.25	24.50	8.60	42.42	146.50	7.25	
2000	1,864.54	374.71	173.83	116.56	53.13	11.00	10.00	32.50	27.22	3.50	5.25	26.77	9.00	51.67	146.50	18.37	
2001	1,988.34	381.11	250.98	111.50	58.13	11.00	10.00	32.50	29.61	3.50	5.25	28.47	9.00	64.59	151.50	20.75	
2002	2,018.66	413.50	254.08	111.50	54.13	11.00	10.00	25.50	29.85	3.50	5.25	28.47	10.00	64.59	151.50	18.10	
2003	2,030.41	412.50	232.08	116.50	54.13	11.00	10.00	25.50	28.35	3.50	5.25	28.97	13.70	71.09	151.50	16.25	
2004	2,088.90	391.61	366.01	104.68	59.14	11.00	10.00	23.40	27.23	3.50	3.25	26.02	12.10	71.64	128.00	17.98	
2005	2,150.81	396.20	254.08	116.50	54.13	11.00	10.00	28.00	30.25	3.50	5.25	28.97	13.70	67.39	164.00	30.75	
2006	2,149.61	418.40	309.76	98.50	51.63	11.66	10.00	25.50	30.10	3.50	5.25	39.00	8.40	62.09	151.50	13.75	
2007*	2,561.65	385.10	350.14	104.41	54.73	12.36	10.60	34.50	31.91	3.71	5.57	41.34	8.90	65.82	160.59	108.86	

FUENTE: EMPRESAS FLORICULTORAS
ELABORACION: INFORMACION-EXPOFLORES
* DATOS PROYECTADOS

Las rosas sembradas superan las trescientas variedades, seguido de la gypsophila (que en poco tiempo se ha posicionado como el segundo producto de exportación), las flores de verano (que pueden ser producidas durante todo el año, con una calidad superior a la de otros países), las flores tropicales (que se caracterizan por sus variadas formas, tamaños, colores, y por su larga vida en florero, además son resistentes a la manipulación, y no necesitan refrigeración), y; los claveles.

Beneficios de la floricultura en el Ecuador

La floricultura ha tenido un impacto positivo en la economía ecuatoriana, de acuerdo a datos proporcionados por Expoflores, el sector floricultor ha sido generador de empleos directos, e indirectos en negocios afines con la floricultura, como lo pueden ver en la tabla #1.3:

Tabla N°1.3 Crecimiento de la mano de obra utilizada en el sector en 10 años de Floricultura

Años	Empleos Indirectos	Empleos Directos		
		Total Directos	Mujeres	Hombres
1996	13.067	18.045	10.827	7.218
1997	18.335	25.320	15.192	10.128
1998	25.597	35.348	21.209	14.139
1999	25.863	35.715	21.429	14.286
2000	26.139	36.097	21.658	14.439
2001	26.400	36.457	21.874	14.583
2002	26.887	37.130	22.278	14.852
2003	28.352	39.153	23.492	15.661
2004	37.609	44.214	26.528	17.686
2005	38.000	58.259	34.955	23.304
2006	38.500	76.758	46.055	30.703

Fuente: www.expoflores.com

Este sector creció 327% en diez años, y exporta flores cortadas a 72 mercados en el mundo, es el mayor difusor de tecnología en el sector agrícola y comercial, y en la actualidad, está promoviendo la asociatividad para la penetración en nuevos mercados.

El desarrollo del sector floricultor ha tenido un incremento acompañado de las mejoras en las relaciones gremiales. En 1984 se crea EXPOFLORES, cuya misión es representar al sector floricultor ecuatoriano y satisfacer las necesidades de sus socios. Existen 194 empresas afiliadas a este gremio, las cuales deben certificar con base en la norma socio - ambiental denominada "La Flor de Ecuador®", la misma que es de carácter obligatorio para sus miembros. Además trabaja en los siguientes programas: Es ejecutor del programa para la erradicación del trabajo infantil, lidera un programa de producción limpia orientado al tratamiento y destrucción biosostenible de los desechos plásticos de los invernaderos y de envases plásticos; es miembro activo del Comité Nacional de Fitosanidad; fomenta la reforestación de especies nativas de la zona, y es parte del Programa Nacional de Forestación.

1.3 EL MERCADO DE FLORES EN EL EXTERIOR

Las relaciones comerciales del Ecuador con el mundo, son de vital importancia para su crecimiento económico, debido a las ganancias que ofrece el mercado externo mediante la especialización de sus productos.

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE), las exportaciones de las flores naturales que ha realizado el Ecuador en estos últimos años se han incrementado como pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 1.4 Exportación flores naturales (1)

Miles dólares FOB

Periodo	Flores Naturales
2001	238,050.18
2002	290,325.85
2003	308,738.20
2004	354,817.36
2005	397,906.97
2006	435,841.64
2007	455,027.65

(1) Las cifras de 2004, 2005, 2006 son definitivas, y 2007 son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.

Fuente: Banco Central del Ecuador IEM-313

Las flores naturales son exportadas a diferentes destinos, pero sus ventas están concentradas en tres mercados principalmente: Estados Unidos con 58.24%, Holanda con 13.33% y, Rusia con el 15.37%. Estos mercados conjuntamente representan el 86.94% del total de las exportaciones de flores frescas cortadas por país de destino, periodo Enero-Diciembre 2006. (Ver anexo #1).

Estados Unidos recepto en el año 2006 el 58.24% de las exportaciones de flores de Ecuador. El desempeño de la flor ecuatoriana en este mercado ha sido exitoso, es el mercado de exportación de flores cortadas más grande que tienen el Ecuador hasta el momento, su principal competidor ha sido Colombia, pero el Ecuador por el esfuerzo

empresarial y gremial en incrementar sus exportación, su mayor calidad en las flores principalmente en rosas, y el Tratado de Preferencias Arancelarias Andinas ATPDA (el cual permite que las flores ecuatorianas ingresen al mercado estadounidense libre de aranceles) otorgado por Estados Unidos, se ha ganado algunos nichos en el mercado de flores cortadas.

El mercado ruso y ucraniano se caracterizan por su exigencia en altos parámetros de calidad, su crecimiento ha sido paulatino después de la crisis del año 98. Los requerimientos para exportar la flor ecuatoriana a estos mercados son: uniformidad en el tamaño del botón, tonalidades y puntos de corte, un empaque adecuado por el largo viaje, y una correcta identificación por largo de tallo, variedad, cantidad determinada de tallos por caja. Es un mercado de alto riesgo, pero ello se ve compensado en los altos precios que paga el mercado.

Durante los últimos años el Ecuador ha incrementado el volumen de exportación a mercados como: Alemania, España, Reino Unido, países de la Unión Europea, etc. (ver en el Anexo #1), debido a la inestabilidad que tienen actualmente con EEUU en la renovación de las ATPDA., las empresas florícolas están trabajando constantemente para incrementar las ventas hacia dichos mercados, un ejemplo de ello es el trabajo que conjuntamente con CORPEI y EXPOFLORES, están llevando a cabo, y es, la creación de grupos de asociatividad cuyo objetivo es mejorar la competitividad, generando importantes utilidades para las empresas que forman parte del grupo.

Por ende, conociendo la importancia de estos mercados en la actualidad, se ha *tomado la investigación del **Centro para la Promoción de Importaciones a la Comunidad Europea desde países en desarrollo – CBI (Centre for the promotion of imports from developing countries)** publicado en noviembre del 2007, el cual da a conocer las tendencias, oportunidades y amenazas de los siguientes mercados:*

1.3.1 Mercado de flor cortada y follaje en Alemania

a) Consumo

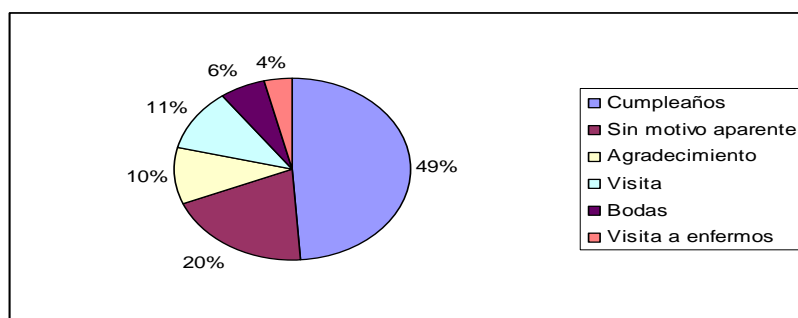
Alemania es el mercado más grande de la Unión Europea (UE) para flor cortada y follaje. Entre el año 2001 y 2005 el mercado decreció en 1.7% anual, pero en el 2006 experimento un crecimiento del 0.5%. El poder adquisitivo de los consumidores en términos generales tuvo el mismo desempeño. Las similitudes entre el desarrollo del mercado florícola el poder adquisitivo de los consumidores y la confianza de los consumidores, indica una alta correlación entre estas tres variables. La moderada recuperación actual de economía alemana hace que el futuro del mercado florícola se vea un poco más promisorio. El valor del mercado se prevé que se incremente gradualmente hasta alcanzar los 3021 millones de euros en el 2011.

El consumo per cápita de flor cortada llego a 36 euros en el 2006, lo que indica un decrecimiento anual del 1.3% desde el año 2002. En el año 2006, un 57% de los alemanes compro flores. El precio promedio pagado por un ramo de flores se incremento en el 2006. Un factor que freno una ulterior disminución en el consumo per cápita y en el total de consumo fue un incremento de la frecuencia de compra (de 8 veces en el 2001 a 9 veces en el 2006).

Los alemanes asocian a las flores con belleza colores adorables, portadores de alegría, festividades, naturaleza y son un signo de afecto y amor, ésta es una manera de volver más amistoso el interior de las casas más bello y acogedor. Asociaciones negativas son un alto precio y una vida en florero corta.

La siguiente figura presenta las ocasiones cuando se compra flores como obsequios -
Año 2005

Figura Nº 1.1 Ocasiones de compra de flores como obsequio – Año 2005



Fuente: CBI

Las flores son todavía el obsequio número uno en Alemania. Caramelos, barra de chocolates, dinero, vino y perfumes siguen en orden de importancia. Los jóvenes y en particular los hombres compran las flores como presentes. De todas maneras, los jóvenes también han llegado a asociar las flores con falta de inspiración u originalidad de la persona que regala flores, por su valor tradicional como presente.

b) Grupos de producto

En el año 2006 los ramos de un solo producto, representaron el 48% del total del mercado de la flor cortada, los ramos mixtos (un ramo de flores mixtas y follaje) representaron un 25% y los arreglos (objetos decorativos o arreglos hechos de flores, follaje y otros materiales) representaron otro 27% dentro de los ramos de una sola especie, la rosa es la flor líder, alcanzando un estimado del 50% de todos los ramos de una sola especie. Las flores que están ganando popularidad son tulipanes, gerberas, clavel y crisantemos, la rosa y el crisantemo son las flores más populares para funerales y tumbas.

c) Segmentación del Mercado

Una regla general en el negocio florícola es que las compras se incrementan con la edad del comprador. En Alemania aproximadamente un cuarto de la población tiene más de 60 años de edad. Alemania tiene la tercera más grande proporción de ancianos

en el mundo luego de Japón e Italia. Consecuentemente, los ancianos tienen una gran contribución en el mercado de flores en Alemania una reciente investigación de consumo mostró que las personas mayores de 60 años representaron un sólido 47% del total de ventas de flores en el 2006, esta participación se ha incrementado en un 3% desde el 2004.

En Alemania, la localización geográfica también cuenta en la venta de flores. En el año 2006, la participación de las personas en la compra de flores fue significativamente más alta en la ex Alemania oriental (65%) que lo que fue en la ex Alemania occidental (55%).

El mercado institucional para flores es significativo en Alemania. En el año 2005 alrededor del 46% de las compañías alemanas compraron flores como obsequio para su personal, de esos obsequios el 61% fueron flores.

d) Tendencias en consumo: El mercado florícola alemán muestra signos de saturación. En Alemania cada vez menos personas compran flores, ya que están poniendo interés en otros productos. Además, el precio promedio de las flores ha estado bajo presión como resultado de la crisis económica y del incremento de centros de descuento. De todas maneras, ya que la economía alemana ha estado mostrando últimamente signos de recuperación, se espera también que la demanda de flores crezca nuevamente.

La venta de flores baratas en los supermercados ha estimulado la compra de flores para uso propio.

e) Producción

Aunque Alemania es el mayor mercado, solo es el cuarto productor a nivel de la UE, la producción alemana cubre aproximadamente solamente un 20% de la demanda doméstica la producción de flor cortada ha decrecido un 3.5% anual entre el 1999 y el

2004, llegando a 230 millones de euros en ese último año esta cifra fue producida por 3,625 cultivadores en 2,897 hectáreas. De todas maneras desde el año 2005 la producción local se está incrementando nuevamente. En el año 2006 la producción alcanzó los 241 millones de euros, representando un incremento de casi el 5% comparado con el 2004.

Dos de los más grandes hibridadores de rosas internacionales pueden ser encontradas en Alemania, Kordes (www.kordes-rosen.com) y Tantau (www.rosen-tantau.com).

f) Oportunidades y amenazas

La demanda de flores en Alemania no puede ser cubierta por la producción interna. Aproximadamente un 80% del consumo debe ser importado. Además, la disminución del número de cultivadores puede ser interpretado como un signo positivo para los exportadores en los países en desarrollo, ya que esto significa menor número de competidores locales.

De todas maneras, una ligera disminución en el área de producción y un valor producido estable indica que las superficies medias han crecido y que la producción se ha vuelto más eficiente, en otras palabras, la competición se ha vuelto menor pero más fuerte.

g) Canales de comercialización

Cerca de la mitad de la producción alemana llega directamente a los mayoristas y a los grandes minoristas. El mayor volumen de flores importadas y follaje es distribuido ya sea por mayoristas alemanes o por exportadores mayoristas holandeses hacia los negocios minoristas. Los mayoristas alemanes se localizan en parte en los mercados mayoristas tradicionales, los cuales están distribuidos casi en todas las principales ciudades (Hamburgo, Berlín, Dusseldorf y Cologne).

La asociación de mercado mayoristas alemanes reúne a 14 mercados mayoristas. Los productos vendidos por cultivadores mayoristas en estos mercados se dirigen principalmente a floristas regionales principalmente. Los mayores importadores alemanes son grandes empresas y en su mayor parte están ubicados en Frankfurt debido a la importancia de su aeropuerto para la distribución física de las rosas. El aeropuerto de Frankfurt tiene un centro de perecibles, donde las flores y follaje son conservadas hasta que se les transporte.

Hay cerca de 1500 canales de mayoristas en el mercado de flores y follajes, de los cuales 800 son especializados en flores. La predominancia de aproximadamente 400 mayoristas en el negocio de flor y follaje se advierte enseguida. Ellos están bien organizados y bien informados y se enfocan principalmente en las importaciones. Además, están permanentemente expandiendo su servicio en cooperación con organizaciones gremiales con el fin de incluir conceptos de mercadeo y entrenamiento para los minoristas.

En contraste con el aumento de tamaño reconocido en otros países europeos, el tamaño medio de los importadores alemanes ha disminuido significativamente desde el año 1997. En el 2002 solamente 17 de 715 compañías que importan desde Holanda tienen un giro de negocio superior al millón de euros. Muchos grandes importadores han quebrado. Al mismo tiempo, algunos pequeños importadores se han iniciado en el negocio.

Algunos grandes importadores mayoristas en Alemania son: Florimex - www.florimex.de, Omniflora www.omniflora.com, Landgardflowerbouquet services, www.landgard.de, HBI: www.hbi-blumen.de

La venta al por mayor de flores llega a 2.1 billones de euros anualmente. Los mayoristas alemanes compran en su mayor parte en la subasta holandesa y de mayoristas alemanes en el mercado de mayoristas, los principales compradores de flores de mayoristas son aproximadamente 17,000 floristerías. Otros compradores son

tiendas de abarrotes, supermercados, vendedores callejeros mercados y centros de jardinería.

Un pequeño porcentaje de las flores producidas en Alemania es vendido a través de la subasta. De todas maneras, debido a su creciente rol como una subasta donde se comercializa producto importado, la subasta alemana merece una atención especial. Landgard, tenía un giro total debido a las flores y plantas de 845 millones en el 2006 (821 en el 2005) de las cuales las flores representaban cerca de 1/5. Las ventas de flores se incrementaron en un 5% comparada con el año anterior. Landgard's consiste en varias subastas distribuidas a lo largo de Alemania.

Las flores en su mayoría son vendidas a través de la subasta Landgard's Herongen Flower Auction., mas de 800 productores en Alemania, Holanda y otros países alrededor del mundo mercadean sus productos a través de Landgard's Herongen Flower Auction. La subasta Landgard tiene su propio departamento de importación el cual se ocupa de todas las formalidades con la aduana, y prepara también los productos para la subasta y la venta directa. La mayoría de clientes localizados en Alemania y en Holanda, pero las mercancías también se dirigen a otros países europeos incluyendo Escandinavia y Europa del este. La organización Landgrad's ha organizado 29 tiendas cash and carry en Alemania así como también en Viena (Austria) y otra en Praga (República Checa). Este número se espera que se incremente en el futuro. Para complementar el surtido, Landgard's también importa flores y follaje de los principales suplidores no europeos. Landgard's ha establecido su propio servido de bouquet para cubrir las necesidades de las cadenas de supermercados.

h) Canales minoristas

Las floristerías son los más importantes canales de comercialización al minoreo en Alemania. Su participación se incremento del 51% en el 2003 al 55% en el 2006, la participación de los supermercados también se incremento en este periodo, los otros

canales minoristas experimentaron algún tipo de disminución en su participación en el mercado como se puede ver en la tabla 2.1

Hay cerca de 14,000 floristerías en Alemania. Ellos son la principal fuente de flores y bouquet que se compran para ser regalados como obsequios. Las más importantes organizaciones que agrupan a las floristerías son: FLEUROF y FDF.

FDF principalmente organiza cursos de entrenamiento y ayuda a desarrollar tendencias en los arreglos florales. Con una participación en el mercado de solamente el 15%, la importancia de cadenas de supermercados como: Tengelmann, Metro, Edeka y Rewe es todavía modesta.

Cabe resaltar que la tendencia es que los precios bajos en los supermercados han estimulado a los consumidores a incrementar sus compras de flores en los supermercados en lugar de las floristerías. En los almacenes de hágalo usted mismo con sus descuentos a gran escala se aprovechan de la tendencia lo barato es bueno. Otro factor que contribuye al crecimiento de la participación del mercado de los supermercados es el concepto de compra con una sola parada. La conveniencia de comprar flores mientras se hace las compras de abarrotes hace la compra de flores más fácil.

i) Estructura de precios

Diferentes precios y márgenes se aplican a los diferentes canales de comercialización la estructura de precio depende del tipo de canal de distribución y del rol que cumplen los diferentes individuos, el margen de los mayoristas puede variar entre un 25 y 50%. El margen de los minoristas puede variar aun mas entre un 50 y 150%. Los supermercados tratan de aplicar menores márgenes que las floristerías especialmente los supermercados de descuentos como Aldi y Lidl.

j) Comercio: Importaciones

Alemania es uno de los principales países en el negocio de flores y follaje. El segundo importador de flores y follaje con un 23% del total de importaciones. Las importaciones desde los países en desarrollo se han incrementado en un 1% anual entre el 2002 y el 2006 llegando a 61.7 millones o 15.600 toneladas en el 2006, la porción de las importaciones directas desde los países en desarrollo es actualmente del 8%. Pero hay un flujo todavía más considerable de productos que vienen de países en desarrollo que entran al mercado alemán vía reexportaciones desde Holanda.

Alemania compra sus flores en un gran número de diferentes países en desarrollo los principales países en desarrollo son: Kenia, seguido de Ecuador, Colombia y Sudáfrica. De todas maneras, cada país representa aproximadamente un 1% de las importaciones alemanas Etiopia y China experimentaron los crecimientos relativos anuales más fuertes para el periodo 2002-2006, de un 30% y 28% respectivamente.

Holanda se mantiene como el principal proveedor europeo, alcanzando el 88% de las compras, aunque las importaciones desde Holanda han disminuido en un 3% anual durante el periodo 2002-2006.

Por otro lado, las importaciones desde Polonia se han incrementado en un 47% anual. El rol de Polonia y la República Checa como proveedores del mercado alemán se está incrementando fuertemente desde la entrada de estos dos países a la UE. Una considerable parte las importaciones a Alemania desde Holanda consiste de reexportaciones.

k) Oportunidades y amenazas

Alemania es uno de los principales países en el comercio de la UE de flor fresca y follaje siendo el mercado más grande y el segundo mayor importador dentro de la UE. Las importaciones desde países en desarrollo se incrementaron levemente entre el 2002 y el 2006.

Alemania se provee de flor cortada en algunos países en desarrollo. Aunque estos países mantienen una pequeña porción dentro de las importaciones, se ha observado crecimientos significativos anuales en algunos países en desarrollo. Turquía está emergiendo entre los proveedores de clavel, India para el grupo de flores procesadas y Sudáfrica, Colombia, Etiopía y Zimbabwe lo son para la rosa.

Más aun la rosa podría ser una oportunidad para los exportadores de los países en desarrollo, ya que la rosa es un producto importante para Alemania, y la participación de los países en desarrollo es considerable y se está incrementando.

La mayor parte de compañías importadoras alemanas importan directamente y proveen a mayoristas regionales, a mercados mayoristas y a cadenas de venta al detalle algunos de los grandes importadores alemanes se especializan en rosas y flores de verano de África.

La subasta alemana Landgard está interesada en atraer más proveedores de países en desarrollo particularmente de África. Proveer a través de la subasta alemana Landgard presenta oportunidades interesantes para los proveedores de los países en desarrollo. Se debe notar, que la participación de los mercados Holandeses en Alemania es considerable y sigue creciendo. Si se enfocan segmentos específicos del mercado alemán, es más interesante apuntar a exportadores holandeses que ya estén proveyendo a este segmento de mercado.

1) Evolución de precios

Los precios dependen de la calidad, el punto de venta, el surtido y el tamaño entre otras cosas. Luego de un decrecimiento de precios entre el 2002 y el 2004, los precios están creciendo nuevamente y ahora están por encima del nivel del 2002. Este incremento hizo que las flores sean más caras en el 2006, pero también porque las personas compraron a mas bouquet mixtos en lugar de bouquet de una sola especie.

Las floristerías, que son canales de comercialización al minoreo relativamente caro, también incrementaron su participación en el mercado.

Cuando se hace una distinción entre ramos de una sola especie y bouquet mixtos, el precio promedio para los ramos de una sola especie para el 2006 alcanzo los 4.28 euros, lo cual es un 5% más alto que el 2005. El precio para los bouquet mixtos llego en el 2006 a 8.86 euros, casi un 1% más alto que el 2005.

1.3.2 El mercado de las flores cortadas y follaje en España

Esta investigación del CBI trata los siguientes puntos validos para el mercado de flor cortada y follaje en España:

a) Consumo: En consonancia con el crecimiento de la economía española después de la introducción del euro, el consumo español de flor cortada se ha venido incrementando en forma constante durante la última década. El crecimiento medio entre el 2002 y el 2006 fue del 5% anual. En los años venideros, el consumo de flor cortada se espera que crezca hasta alcanzar los 1330 millones de euros en 2011.

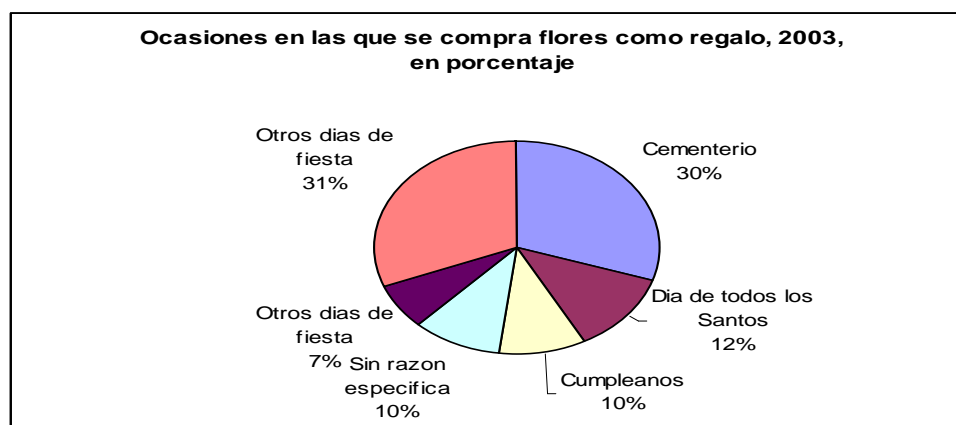
De todas maneras, el porcentaje de hogares españoles que compra flores se redujo de un 52% en el 98 a un 42% en el 2003 este fue el resultado de un decrecimiento en el número absoluto de hogares que compran flores y un incremento en el número total de hogares. No hay una explicación clara para el decrecimiento del nivel de penetración de las flores.

b) Tendencia:

Las flores se compran en su mayoría como obsequio. El 79% de las ventas de flores se realiza para ser entregadas como regalo. La mayoría de flores son regaladas a alguien por fuera de la familia. Las flores son consideradas como un regalo sencillo y como una

alternativa a otros regalos populares. Las flores para uso propio son compradas básicamente para decorar la casa. De todas maneras los consumidores españoles compran relativamente pocas flores para su propio uso debido al cálido clima español el cual acorta la vida en florero, lo cual influye en la compra de flores para uso propio.

Figura Nº 1.2 Ocasiones en las que se compra flores como regalo



c) Grupos de producto:

Los ramos de una sola flor son comprados por la mayor parte de hogares españoles (26%), seguidos por bouquet mixtos (17%), flores solas (10%), y arreglos (7%). La frecuencia de compra es dos veces por año para bouquet mixtos, los ramos de una sola especie y flores solas, y una vez por año para los arreglos, el valor de las ventas de flores confirma la división de las ventas de flores. Los bouquet mixtos alcanzan un 34% del total de la venta de flor cortada. Los ramos de una sola especie alcanzan un 38%, los arreglos un 22% y las flores solas un 6%. El principal criterio que usan los compradores de flores para decidir la compra son el color y el tipo de flores.

d) Tendencias en la producción

Muchos pequeños cultivadores no están en capacidad de producir en forma rentable y muchos de ellos se han dedicado a la producción de plantas y vegetales, en busca de mejores precios y ganancias. Esta tendencia se puede observar de manera clara entre los principales productores de clavel en el sur de España. Los más grandes cultivadores, en su mayoría profesionales y que tienen una gran porción del mercado, localizados en Cataluña y Valencia no tienen estos problemas debido a que tienen una mejor tecnología de producción y mejores variedades en producción.

e) Oportunidades y amenazas:

El incremento en la demanda en el mercado español solo puede ser cubierta en forma parcial por la producción doméstica, la cual ha permanecido estable en los años pasados ocasionando un aumento en la necesidad de las importaciones.

Se espera que los consumidores españoles incrementen la compra de flores para su propio uso en años venideros, también se espera que la demanda de ramos de una sola especie se incremente.

La variedad de flores en venta en España es pequeña. Las ventas son dominadas por clavel y rosa. Aunque la diversificación de los cultivadores españoles podría indicar un creciente interés por tener un surtido de flores más amplio.

Aunque el clavel es un producto importante en España, todavía tiene una imagen de baja calidad entre los consumidores españoles. Los precios para el clavel son muy competitivos debido a la apreciable producción doméstica

El incremento de la producción doméstica y el incremento de las inversiones en el sector florícola español ha llevado a una intensa competencia por el mercado.

f) Canales de Comercialización:

Un gran porcentaje de esta producción es distribuida a través de mayoristas, pequeñas cooperativas y mercados al por mayor. También existe una pequeña subasta, Mercamurcia, donde se comercializan las flores cultivadas localmente. Solo un 5% aproximadamente se comercializa a través de mercados mayoristas centrales. El 67% del negocio consiste en transacciones hechas por mayoristas individuales y comercio directo entre los productores y minoristas, un 15% se realiza a través de cooperativas. Las cooperativas compran un 87% de sus flores a mayoristas.

No menos de un 65% de los mayoristas y minoristas se han organizado en organizaciones regionales y en federaciones de asociaciones, además hay una asociación de cultivadores locales que usa un sistema basado en Internet para fortalecer la distribución de sus productos.

Los mayoristas más grandes: Delmaflor <http://delmaflor.com>, Florexim <http://florexim.com>. Landyflor <http://landyflor.com>, Wesseling España <http://weeseling.nl/sp/spain.shtml>, Riveraflor <http://riveraflor.com>, Procoflor <http://procoflor.com>.

g) Comercio al por menor:

Las floristerías dominan la distribución de flor en España. Aproximadamente un 81% de la flor cortada es distribuida por floristerías. España tiene 8,000 puntos de venta para flor cortada y plantas, de las cuales 6,000 son tiendas especializadas. Las floristerías en su mayoría venden flores que son compradas como obsequios. Un alto porcentaje de bouquet mixtos (43%) dentro de las ventas totales, está relacionado con esto. En general, los consumidores prefieren comprar bouquet mixtos cuando compran flores como regalos. Los márgenes de ganancia de las floristerías en general son altos. En consecuencia las flores son consideradas un producto de lujo.

La porción de mercado de los supermercados es una de las más bajas en la UE. La porción de mercado de los centros de jardinería también es baja pero creciendo. Los

consumidores gustan comprar flores junto con otros productos necesarios para su jardín.

h) Tendencias:

El incremento del mercado florícola en España ha presionado a los mayoristas para que suban de categoría y se profesionalicen. Este momento, el sector está experimentando cambios para responder al incremento de la demanda. El número de mayoristas está creciendo levemente.

Iniciativas para hacer de las flores más accesibles a los consumidores y hacer que las ventas sean menos dependientes de los días de fiesta y ocasiones especiales, se están llevando a cabo por los empresarios más progresistas.

Ellos están ofreciendo flores menos tradicionales y haciendo un gran esfuerzo para hacer bouquets y arreglos más artísticos. El surgimiento de cadenas en base a franquicia es también signo de cambio de un mercado tradicional a uno más moderno.

i) Estructura de precios

Diferentes precios y márgenes de ganancia se aplican a lo largo de los diferentes canales de comercialización. La estructura de precios depende del tipo del canal de distribución y del rol de las entidades que intervienen. El margen de ganancia de los mayoristas puede oscilar entre un 25 y 50%. El margen de las floristerías puede variar aun mas, entre un 50 y 150%, dependiendo de si se provee de un mayorista o mercados mayoristas, o si se proveen directamente de cultivadores regionales.

j) Importaciones

Las importaciones españolas alcanzan un 2% de las importaciones de la UE, en el 2006, las importaciones alcanzaron los 72 millones de euros esto es 11.000 toneladas. Entre el año 2004 y 2006, las importaciones se incrementaron en casi 20 millones de euros mientras que el volumen decreció en 1000 toneladas, esto indica un incremento

en el precio de las flores importadas, los países en desarrollo tuvieron una participación del 48%. Entre el 2002 y el 2006, las importaciones desde los países en desarrollo se incrementaron en un 11%, anualmente. Los países en desarrollo más importantes en su rol de suplidores son Colombia y Ecuador, entre los dos cubren el 43% del total de las importaciones españolas. Entre el 2002 y el 2006, han fortificado su posición ya que sus volúmenes se han incrementado en un 10 y 15% anualmente. Los fuertes lazos de España con los países latinoamericanos favorecen las importaciones directas desde esos países. Una de las más importantes ventajas competitivas sobre otros países es que ellos son países hispano parlantes lo que favorece enormemente la comunicación.

El mayor proveedor de España es Holanda con un 48% del total. Las importaciones desde Holanda se han incrementado en un 12% anualmente desde el año 2002 hasta el 2006. Los productos que los mayoristas españoles compran en Holanda son: anthuriun, zantedeschia, dendranthema, orquídeas y tulipanes.

El crecimiento más grande entre el 2002 y 2006 fue para la rosa (13% anual), gladiolo (12% anual), y otras flores cortadas (12% anual). Los países en desarrollo jugaron un rol preponderante en las importaciones españolas de clavel (95%), rosa (73%), y follaje (46%). Los incrementos más grandes desde países en desarrollo fue para el clavel (13%), otras flores frescas cortadas (27%), y flores cortadas preparadas (16%).

La rosa y el clavel son los productos principales, entre los dos alcanzan la mitad de las importaciones españolas de flor cortada y follaje en el 2006. Entre el 2002 y el 2006, las importaciones de rosa incrementaron en un 13% anual, los países en desarrollo cubren el 73% de las importaciones de rosas. El proveedor más importante entre los países en desarrollo es Ecuador. De todas maneras, las importaciones desde Holanda se incrementaron a una tasa más rápida que las importaciones desde Ecuador (25% contra 11% anual).

España ocupa el cuarto lugar en cuanto a importaciones de clavel en la UE. El clavel es una flor muy popular en España y aunque mucha de la demanda es cubierta por la producción doméstica, se necesita de las importaciones para cubrir la demanda total. Los países en desarrollo proveedores de esta flor son: Colombia, Marruecos y Ecuador. Entre el 2002 y el 2006 las importaciones desde esos países se incrementaron, perteneciendo a Marruecos el mayor crecimiento.

Hay que remarcar el incremento en las importaciones de follajes desde China (41% anualmente), lo que convierte a China en el tercer mayor proveedor de follaje.

h) Oportunidades y Amenazas

El incremento en la demanda de importaciones de flor cortada y follaje se espera que continúe. Las importaciones españolas han crecido en forma constante desde el 2002 al 2006 mientras que sus exportaciones han decrecido considerablemente, convirtiendo al país en un importador neto de flor cortada y follaje. Comparando con otros países de la UE, Holanda tiene una posición menos dominante entre los proveedores de flores a España, mientras que los países en desarrollo alcanzan un 48% del total. Esto es más alto comparado con otros países de la UE.

El valor de las importaciones desde países en desarrollo se ha incrementado en un 12% anual, indicando un buen desempeño por parte de los países en desarrollo.

España importa sus flores de una gran variedad de países en desarrollo. Los comercializadores españoles hablan español lo que les hace contrapartes muy interesantes para los importadores latinoamericanos.

i) Desarrollo de los precios

En general, el precio de las flores en España es similar en el desarrollo de los precios en el resto de Europa, de todas maneras hay que anotar que el ingreso disponible de

los consumidores españoles se está incrementando y los españoles se están interesando en variedades diferentes y con mejor calidad. En consecuencia, el precio promedio de todas las flores disponibles en España muestra una tendencia a incrementarse. Por ejemplo, entre el 1998 y el 2003, el precio promedio al por menor de los bouquets mixtos se incrementaron de 15 a 22 euros. En ese mismo periodo, los precios al por menor de los ramos de una sola especie se incrementaron de 9 a 11 euros.

1.3.3 El mercado de las flores cortadas y follaje en el Reino Unido

a) Consumo

El valor de este mercado ha venido creciendo en forma consistente por más de una década. El valor actual de este mercado es 2.821 millones de euros. Entre el año 2002 y el 2006, el consumo creció en 4% por año. Debido al bajo nivel de penetración y a las oportunidades de desarrollo de canales de venta, se espera que el nivel de consumo continúe creciendo. El valor de este mercado en el 2011 se calcula que será de alrededor de 3.521 millones de euros.

El gasto en flores per cápita en el año 2006 fue de 47 euros. Este es uno de los más altos en la CE. El porcentaje de la población que compra flores fue del 75% en el 2005. Dos factores determinan el volumen total que gasta cada consumidor: Uno es el precio de los artículos que compra, y el otro es la frecuencia de compra. La frecuencia media de compra se ha incrementado de 21.3 en el 2001 a 22.5 en el 2004. Este incremento se debió sobre todo al incremento en la compra de bouquets mixtos. La compra de ramos de flores de una sola especie y de una sola flor se ha mantenido en niveles estables. Considerando el gasto total en flores, los bouquets mixtos están adquiriendo mayor importancia. Su participación creció del 2001 al 2005 del 37% al 57%. Los ramos de una sola especie de flor y de una sola flor perdieron su peso en el total de gastos en

flores. De todas maneras los ramos de una sola especie de flor tienen un peso del 42% dentro del total de gastos en flores.

La mayoría de consumidores compra flores por impulso. Otro factor interesante es que casi la mitad de todas las ventas de flores tienen lugar los viernes y sábados. Además, las ventas de flores tienen un incremento en los días feriados.

b) Grupos de productos:

Los británicos prefieren un ambiente clásico y acogedor, por ello son más inclinados a escoger bouquets elaborados con flores tradicionales (como rosas, fresas, dendranthema, y aún clavel) en colores “dulces” como rosado y púrpura. La preferencia por los bouquets mixtos para decorar la casa explica el gasto relativamente alto en flores por las personas que los compran.

Criterios muy importantes que influyen la elección de los bouquets son su frescura, perfume y precio. El color del bouquet también se ha convertido en un importante factor en años recientes.

Las flores más populares en el mercado del UK. son: la Dendranthema y clavel porque son especies relativamente baratas, y tienen una vida en florero más larga, comparada con otras especies. En una investigación reciente, algunos consumidores consideran a la dendranthema como la menos bonita de las flores.

El clavel ha recibido mucha atención en años recientes, debido a la fuerte declinación en las ventas de esta flor.

Los consumidores del Reino Unido, ven con muy buenos ojos al liliium. El liliium tiene una imagen de exclusividad y el liliium de color blanco es el más popular. Las ventas de liliium se han incrementado notablemente en los últimos años. Según los minoristas esto fue el resultado de un incremento en la demanda y en la oferta. Los minoristas esperan que las ventas de liliium crezcan en los años venideros.

c) Segmentación del mercado:

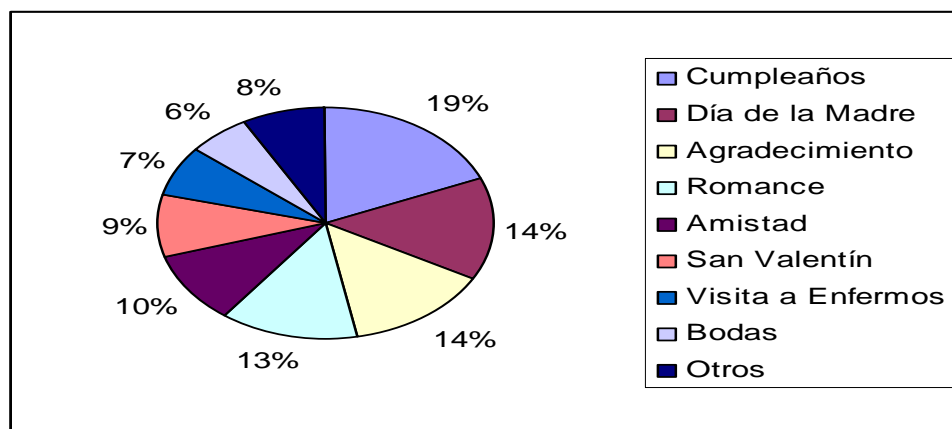
En toda la UE las flores son compradas mayormente por mujeres. Lo mismo sucede en el Reino Unido, el porcentaje de hombres que compró flores en el 2005 (64%) es significativamente menor que el porcentaje de mujeres que compró flores (87%). En general los hombres compran flores solo como presentes, mientras que las mujeres las compran también para su propio uso.

Una regla general en el negocio de flores es que las compras de flores se incrementan a medida que aumenta la edad del comprador. En el Reino Unido, personas entre los 65 y 75 años fueron las que más gastaron en flores en el 2005, ellos representan el 21% de la población. El siguiente mayor grupo que compra flores es el segmento que está entre los 35 y 44 años de edad, este grupo representa un 20% de la población. Personas menores de 24 años gastan menos en flores.

Las personas del sur del Reino Unido son las que más compraron flores en el 2005, alcanzando un 40% del total. La región norte tuvo un 34% del total y la región central un 26%.

En el Reino Unido, un porcentaje relativamente alto de las compras es para su propio uso. En el 2005, aproximadamente un 55% de las compras fueron para su propio uso. Este alto porcentaje está relacionado con el relativamente alto nivel de ingresos en el Reino Unido y a la popularidad de las flores. Además, los canales de distribución en el Reino Unido están muy diseminados, lo que facilita la compra en base a impulso. Flores para obsequios representan el 33% de las compras, mientras que para funerales y tumbas solo el 6%.

Figura N° 1.3 Ocasiones en las que se compra flores, año 2005, en %



La figura 1.3 representa las ocasiones en las que compran flor los británicos. La mayoría compra flor como obsequio de cumpleaños (19%), Además, muchas personas compran flor como señal de agradecimiento, en el día de la Madre y con fines románticos.

Las compras institucionales también se ha convertido en un gran mercado de flores en las pasadas dos décadas. El porcentaje de compañías que compró flores se incrementó del 11% en 1994 a 24% en el 2002. Este porcentaje ha permanecido estable hasta el 2006.

d) Tendencias:

Las flores se están comprando cada vez más para uso propio. Entre el año 2001 y el 2005, el porcentaje de flores compradas para uso propio se incrementó del 43% al 55%.

El consumo de bouquets mixtos se está incrementando. Cada día se vuelve más común comprar bouquets mixtos para decorar el hogar. Los altos precios de los bouquets mixtos no han frenado el incremento de sus compras.

La popularidad del liliium se está incrementando.

Un test en los supermercados indicó que a las personas les gustaría ver más flores exóticas en los bunchs de una sola especie y también en los bouquets mixtos. También indicaron que el follaje hacia al bouquet más atractivo.

e) Producción:

La producción total de flores del Reino Unido alcanzó la cifra de 77 millones de euros en 2005, lo que ubicó al Reino Unido en el sexto lugar entre los productores de flores de la UE. El área total dedicada a la producción de flores en el Reino Unido fue estimada en forma aproximada en 6,000 hectáreas en el año 2005 el tamaño del área en producción también ha permanecido relativamente estable en los últimos diez años. Aproximadamente 5700 hectáreas son a campo abierto y 200 hectáreas son bajo invernadero. Las principales áreas de producción en Inglaterra son el suroeste, las Midland del Este e Inglaterra del este. La mayor parte de cultivadores son pequeñas compañías que se focalizan en los mercados mayoristas regionales.

Solamente existen pequeñas inversiones en invernaderos modernos y con tecnología actualizada ya que los cultivadores tienen que pagar tasas de interés en Inglaterra relativamente altos comparados con otros países de la UE de todas maneras, algunas grandes compañías han aumentado las cantidades que provee a los supermercados del Reino Unido.

Tradicionalmente, el producto más cultivado en el Reino Unido es el narciso. En el negocio, comúnmente se los llama "Lápices", ya que en su mayoría se los comercializa sin hojas.

f) Oportunidades y amenazas:

En general, el mercado inglés para las Flores ha experimentado un crecimiento saludable en años recientes y casi ha alcanzado el tamaño del mercado más grande de la UE, Alemania. Además, el bajo nivel de penetración brinda espacio para un crecimiento continuo.

Exportadores de bouquets listos pueden tener buenas oportunidades debido al incremento en popularidad de los bouquets mixtos. Estos productos tienen más valor agregado y proporcionan retornos más altos. Las flores exóticas también ofrecen buenas oportunidades, especialmente cuando ellas son ofertadas en combinación con un florero apropiado.

Algunos cultivadores ingleses están creciendo, profesionalizándose y mejorando sus políticas de surtido. Ellos se están convirtiendo en proveedores más interesantes para mayoristas y supermercados.

f) Canales de comercialización:

Las flores son comercializadas a través de 35 mercados mayoristas, o a través de importadores mayoristas. Las largas cadenas de supermercados, debido a su enorme poder de compra, tienen influencia directa sobre la manera en la que se adquieren los productos. Esto ha causado cambios en la cadena de distribución, llegando hasta influenciar cambios hasta en países como Kenia. El resultado es que un pequeño número de grandes compañías basadas en el UK se han especializado en proveer productos a las grandes cadenas de supermercados. Sus actividades se extienden desde la producción hasta la venta al por mayor.

Un ejemplo de esto es World Flowers (parte del grupo Oserian (world-flowers.us)) la cual tiene producción propia en Kenia e importa de cultivadores asociados ubicados en Kenia, Zimbabue, Zambia y Uganda. La mayoría de estos productos son destinados a cadenas de supermercados en el UK como TESCO y Waitrose.

Otro ejemplo es Flamingo Holdings (www.flamingoholdings.com). Flamingo tiene sus propias plantaciones en Kenya (entre las cuales Homegrown) y Sudáfrica. Unos de los subsidiarios de Flamingo como Zwetsloots y Flower Plus coordinan el suministro de bouquets en el Reino Unido. Zwetsloots por ejemplo provee a Tesco, Morrisons, Safeway y Co-Op. El principal cliente de Flower Plus es Marks&Spencer.

Los expertos en comercialización prevén que tanto cultivadores como mayoristas se van a saltar los mercados mayoristas tradicionales. Se espera que los supermercados sean cada vez más importantes en la distribución de flores en el Reino Unido. La importancia de los mercados mayoristas, floristerías y las ventas en la calle, va a disminuir. De acuerdo al Flower Council de Holanda el número de mayoristas tradicionales va a disminuir de 450 a 350. Los mayoristas que ofrecen grandes oportunidades a los exportadores de flores son los empacadores que venden directamente a los supermercados.

Los mayoristas más grandes son Zwetsloots (www.zwetsloots.co.uk) en Sandy Bedfordshire, World Flowers en North Warnborough-Hookhants, Winchester Growers (www.winchestergrowers.co.uk) en Pinchbeck-Spalding, Lingarden Flowers Sales en Weston-Spalding, Lincolnshire y John Austin en Londres.

g) Negocios al por menor:

Los supermercados son el principal canal de comercialización para las flores en el UK, con un 73% del total de ventas en el año 2006, como se ve en la tabla 2.1. Los supermercados en el Reino Unido juegan un rol significativamente más importante que en otros países de la UE. Se espera que su participación en el mercado permanezca a este nivel en el futuro. El segundo canal minorista en importancia son las floristerías, aunque su participación en el mercado disminuyó del 27% en el 2002 al 14% en el 2006.

TABLA N° 1.5 Participación en los canales minoristas del Reino Unido, % en el total de ventas, 2002-2006.

	2002	2003	2004	2005	2006
Supermercados	58	64	69	70	73
Floristerías	27	25	20	17	14
Calles y mercados	6	5	5	7	7
Centros de Jardinería	3	2	2	2	1
Cultivadores	0	0	0	0	1
Otros	6	4	4	4	4
Total	100	100	100	100	100

Las 7.000 floristerías (aprox.) que existen en el Reino Unido, están sufriendo una baja de su participación en el mercado. De todas maneras, ya que el consumo en el Reino Unido muestra un fuerte crecimiento, las floristerías han experimentado un crecimiento en sus ventas en términos absolutos. Estas se están volviendo más profesionales y ofreciendo mejores servicios, calidad y conocimientos. Esto ha dado entre otros beneficios, un incremento en las ventas a los mercados institucionales en donde las floristerías tienen colocadas el 25% de sus ventas totales. Más del 67% de las compañías compran sus flores en floristerías. Otros canales de compra son supermercados 13% y mercados comunes 5%.

El principal canal de compra para las floristerías son los mercados mayoristas, donde el 48% de las floristerías hace sus compras. Otros canales importantes son la distribución de mayoristas con sus propios camiones (38%) y exportadores en Holanda (30%). Las principales organizaciones de floristerías son Interflora y Teleflora. 32% y 27% de las floristerías están asociadas a estas organizaciones respectivamente.

Las cadenas de supermercado están creciendo rápidamente. Los más grandes supermercados son: Tesco, Sainsbury, Safeway, Asda and Marks & Spensers. Los consumidores compran flores principalmente en los supermercados debido a la facilidad ofertas atractivas y vida en florero garantizada

h) Tendencias:

Conforme los supermercados se han convertido en los principales canales y frecuentemente prefieren abastecerse directamente de los cultivadores, cadenas de distribución más cortas están adquiriendo importancia. Los supermercados están buscando activamente proveedores confiables.

i) Estructura de precios:

Diferentes precios y márgenes se aplican a través de los diferentes canales de comercialización. La estructura de precios depende del tipo del canal de distribución y del rol de los participantes individuales.

El margen de los mayoristas puede variar de un 25% hasta un 50%. El margen de los minoristas puede variar aún más, desde un 50% a un 150%. Los supermercados tratan de aplicar márgenes más bajos ya que a menudo son abastecidos por compañías mayoristas especializadas que tienen su propia producción en África.

Las floristerías compran sus flores en forma mayoritaria en los mercados mayoristas, pero los márgenes pueden variar cuando se abastecen de productos directamente de los cultivadores locales.

j) Importaciones:

El Reino Unido es el mayor importador de la UE de flores y follaje, con una participación del 24% del total de las importaciones de la UE en el 2006. El total de importaciones decreció un 2% anualmente entre el 2002 y el 2006, alcanzando 806.3 millones de euros/ 146.7 miles de toneladas en el 2006. El mismo nivel de importaciones tiene Alemania, Holanda y Francia que tienen una participación en el mercado del 23%, 15% y 12% respectivamente.

El valor de las importaciones desde los países en desarrollo se ha incrementado en un 6% anual entre el 2002 y el 2006, llegando a 153 millones de euros en el 2006. Esto equivale a una participación considerable del 19% de las importaciones del Reino Unido. Los países en desarrollo más importantes como abastecedores son: Kenia (10%) y Colombia (6%). Las importaciones de Kenia y Colombia se han incrementado anualmente en un 9% y un 3% respectivamente durante el periodo en revisión. Taiwán muestra el mayor crecimiento, con incrementos anuales del 202%. Las importaciones llegaron a 1 millón de euros en el 2006. Sudáfrica también mostró un alto crecimiento anual, del 51% en entre el 2002 y el 2006, las importaciones llegaron a 2 millones de euros en el 2006.

El principal proveedor entre los países europeos es Holanda (76%), seguido a la distancia por España (3%). Entre el 2002 y el 2006, las importaciones desde Holanda han decrecido en un 3% anual. Las importaciones desde España decrecieron en un 13% anual durante este periodo.

Los productos más importantes para el Reino Unido son crisantemo, rosa, clavel y otras flores frescas, de las cuales la mayoría son flores de verano. El rol de los países en desarrollo dentro de las importaciones del Reino Unido es particularmente importante para 4 productos. Su participación de mercado en las importaciones es del 74% para el clavel, 56% para el follaje, 31% para la rosa, y 27% para el gladiolo.

La participación total de los países en desarrollo en las importaciones de rosas del Reino Unido se incrementó en un 5% anual en el periodo en revisión. El mayor proveedor entre los países en desarrollo es Kenia (28%), la cual ha incrementado sus exportaciones al Reino Unido en un 8% anual durante este periodo. Etiopia y Zambia son nuevos proveedores de rosa al Reino Unido desde el 2004, aunque su participación del mercado todavía está bajo el 1%. Las importaciones desde Colombia se incrementaron ligeramente entre el 2002 y el 2006.

El proveedor más importante de follaje entre los países en desarrollo fue India, seguido de China, las importaciones desde estos países se incrementó entre un 15% y un 6% anualmente respectivamente. Las importaciones del gladiolo desde países en desarrollo disminuyeron en un 26% anual entre el 2002 y 2006.

Aunque el crisantemo y “otras flores frescas” son los productos más importantes para el Reino Unido, la participación de los países en desarrollo es relativamente baja. Hay que anotar, que muchos de estos productos como por ejemplo las flores de verano son comprados a los mayoristas holandeses, los cuales las importan parcialmente de países en desarrollo. El mayor proveedor es Holanda (88%) aunque las importaciones decrecieron en un 6% anual durante el periodo en revisión. Las importaciones desde Kenia disminuyeron en un 11% anual, mientras que las importaciones desde Colombia se incrementaron en un 49% anual.

Las importaciones del Reino Unido desde los países en desarrollo se incrementaron en un 66% anual durante el periodo en revisión. Kenia, Sudáfrica y Colombia mostraron un gran incremento en las importaciones, de 92%, 59% y 72% respectivamente. Todavía, Holanda es de lejos el mayor proveedor (97%) y las importaciones se incrementaron en un 2% anual.

k) Oportunidades y amenazas:

El Reino Unido es un mercado interesante para países en desarrollo proveedores de flores y follaje, debido a las siguientes razones:

- Es el mayor importador de la UE de flores y follaje con una participación del mercado del 24%

- Las importaciones del Reino Unido consisten en una porción relativamente grande de productos que vienen de países en desarrollo. El valor de las importaciones de países

en desarrollo se incremento en un 6% anual, alcanzando a una participación de mercado del 19% en el 2006.

-El clavel y la rosa brindan oportunidades particularmente buenas a los productores de países en desarrollo, ya que estos productos son particularmente importantes en el Reino Unido y los países en desarrollo tienen una porción del mercado considerable y esta se está incrementando.

-Aunque Kenia y Colombia son de lejos los principales proveedores y follaje al Reino Unido, muchos otros países en desarrollo están representados en las importaciones del Reino Unido. Etiopia es un importante país que está surgiendo para la rosa.

-A parte de Holanda el Reino Unido es uno de los países europeos que tiene algunas grandes compañías importadoras especializadas en la compra de productos en países en desarrollo. Sus principales canales de mercadeo son los supermercados.

1) Desarrollo de los precios

Las subastas holandesas son las que fijan el precio para la mayoría de las flores que se venden en el Reino Unido. Esto es porque la mayoría de flores que se comercializan en el Reino Unido pasan por el sistema de subastas holandesas o han sido proveídos por mayoristas holandeses. La tabla 4.1 presenta los precios al por menor de las flores en el Reino Unido. Entre el 2001 y el 2004, los precios al por menor de las flores en el Reino Unido se incrementaron en un 4.2 % anual. Los precios se incrementaron tanto para los ramos de una sola flor como para los ramos mixtos y también para los arreglos.

TABLA Nº 1.6 Precios al por menor de flores, 2005, en euros.

2005	
Ramos de una sola flor	14.31
Ramos mixtos	10.91
Arreglos	n.d
<i>Total</i>	10.49

Los precios en las floristerías y para órdenes por correo son más altos que en otros canales al por menor. El precio en la floristería es más del triple que los precios del supermercado, los precios de una orden por correo casi 5 veces más alto.

2. LA CALIDAD Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

2.1 CALIDAD

2.1.1 Definiciones de Calidad

Para comprender la definición de calidad, es necesario analizar las definiciones de organizaciones reconocidas y algunos expertos en el ámbito de la calidad.

La Real Academia de la Lengua define a la calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

Juran afirma: “calidad es que un producto sea adecuado a su uso, así calidad consiste de ausencia de deficiencias, y de aquellas características que satisfagan al cliente”.

Según Philip B. Crosby es: “satisfacer las necesidades y expectativas del clientes”

Feigenbam: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.

Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.

Shewart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

La definición de ISO 9000:2005: “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

Por tanto calidad implica satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas. La calidad es definida por el cliente; el, es el que aprueba o rechaza el bien o servicio otorgado.

2.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un sistema de Gestión de calidad es: “un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”⁴.

El sistema de Gestión de Calidad es para las empresas un instrumento clave que les permite cumplir el compromiso consignado en la política y los objetivos de la calidad.

Actualmente con los continuos avances tecnológicos se hace mucho más difícil competir en un mercado globalizado lo que obliga a las empresas a ser más competitivas, una forma de lograrlo con los recursos que posee es mejorando la organización, a través de la implementación de un SGC que permita manejar a la empresa como un todo.

Las normas ISO 9000 son estándares de gestión de calidad en la empresa. Su propósito es asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño para implementar y operar efectivamente sistemas de gestión de calidad.

La familia de normas ISO 9000 están conformadas por:

- La Norma ISO 9000:2005.- “Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario”.
- La Norma ISO 9001:2008.- “Sistemas de Gestión de la Calidad -. Requisitos”. Normas previstas para la certificación externa de la calidad.
- La Norma ISO 9004:2000.- “Sistemas de Gestión de la Calidad -Directrices para la mejora continua del desempeño”
- La Norma ISO 19011:2002.- “Directrices para auditoria medioambiental y de la calidad”. Facilita orientación para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y gestión ambiental.

⁴ Norma ISO 9000:2005, Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y vocabulario.

a) Principios de Gestión de la Calidad:

Con el objetivo de conducir a la organización hacia la mejora del desempeño se han creado ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección:

1. Enfoque al cliente: Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, y satisfacer sus necesidades actuales y sobrepasar sus expectativas.
2. Liderazgo: Establecer una orientación a la organización, de manera que todo el personal se involucre en el logro de los objetivos.
3. Participación del personal: El personal debe comprometerse a lograr el objetivo propuesto.
4. Enfoque basado en procesos: Podrán lograr sus objetivos eficientemente cuando los recursos se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de un sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye al logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: Debería ser un objetivo de la organización la mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Se debe analizar los datos y la información para la toma de decisiones eficaces.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El basarse en estos principios permitirá mejorar los aspectos organizativos de la empresa, logrando como resultado un cliente satisfecho, que se fidelice a los productos o servicios que la empresa ofrece, teniendo como resultado que la empresa se mantenga e incremente su cuota de mercado.

b) Gestión por procesos

La norma internacional ISO 9000:2005 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización; de acuerdo a esta norma “la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización en particular las interacciones en tales procesos se conoce como ‘enfoque basado en procesos.’”

El enfoque sugerido en la norma de calidad ISO 9001:2008 es el que propone Edwards Deming, el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) desarrollado por Walter Sheward porque tiene una metodología que facilita la gestión del enfoque basado en procesos. En esta metodología la planificación es el primero de los procesos básicos para el mejoramiento.

c) Política de la calidad y los objetivos de la calidad

Política de la calidad: “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección” (Norma ISO 9000:2005)

Objetivo de la calidad: “Algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad”. (Norma ISO 9000:2005)

La política y los objetivos de calidad determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a emplear sus recursos para alcanzar dichos resultados. Los objetivos de la calidad deben ser coherentes con la política de la calidad, y el compromiso de la mejora continua.

La alta dirección es la encargada de establecer, mantener, y promover la política y los objetivos de la calidad de la organización, para concienciar, motivar al personal, y así lograr su participación.

d) Evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Existen cuatro preguntas básicas para evaluar los sistemas de gestión de la calidad de acuerdo a la Norma ISO 9000:2005:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ¿Se han asignado las responsabilidades?
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en su alcance y comprender algunas actividades, tales como auditorias, revisiones del sistema de gestión de la calidad y auto evaluaciones.

Mejoramiento continuo

De acuerdo a la norma ISO 9000:2005 el objetivo del mejoramiento continuo es incrementar la satisfacción de los clientes, y de las partes relacionadas.

Acciones para la mejora:

- Análisis y evaluación de la situación actual
- Establecimiento de objetivos mejores
- Buscar soluciones posibles para alcanzar los objetivos
- Evaluación de las soluciones y su selección
- Implementación de la solución seleccionada

2.2.1 Norma ISO 9001:2008

Esta norma permite tener un reconocimiento a nivel mundial, efectuada por una entidad certificada internacionalmente, acerca de la conformidad del sistema de gestión de calidad de una empresa con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Esta Norma puede ser utilizada en aplicaciones internas, en certificación y para propósitos contractuales, se la utiliza para evaluar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización.

Para el desarrollo de esta norma se han tomado en cuenta los principios de gestión de calidad expresados en la Norma ISO 9000 e ISO 9004.

2.2.1.1 Objeto y campo de aplicación

a. Generalidades

Esta norma internacional especifica los requisitos para un SGC cuando una organización:

“Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del clientes y los reglamentarios aplicables, y
Aspira a aumentar la satisfacción del clientes a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables” (Norma Internacional – Sistema de gestión de la calidad – Requisitos)

Los requisitos de ISO 9001 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones. Cuando unos o varios requisitos no pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización pueden considerarse para su exclusión.

Las exclusiones quedan restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y tales exclusiones no afectan a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios.

b. Sistema de gestión de la calidad

b.1 Requisitos generales:

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un SGC y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma

La organización debe:

- a) Identificar procesos
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- c) Determinar criterios y métodos para la operación y control eficaces
- d) Recursos e información necesaria para la operación y monitoreo
- e) Realizar el seguimiento medición y análisis de estos procesos
- f) Obtener los resultados planeados y la mejora continua de estos procesos

b.2 Requisitos de la documentación

El sistema de documentación comprende

- a) Política y objetivos de calidad
- b) Manual de calidad
- c) Procedimientos documentados requeridos en esta norma.

La norma ISO 9001:2000 requiere específicamente que la organización tenga procedimientos documentados para las siguientes actividades:

4.2.3 Control de documentos

4.2.4 Control de registros

8.2.2 Auditoría interna

8.3 Control del producto no conforme

8.5.2 Acción correctiva

8.5.3 Acción preventiva

Documentos que necesita la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos:

Con la finalidad de que la organización demuestre la implementación eficaz de su SGC, puede ser necesario desarrollar documentos diferentes a los documentados. Los únicos mencionados en la norma ISO 9001:2000 son:

- Política de calidad (4.2.1 a)
- Objetivos de calidad (4.2.1a)
- Manual de calidad (4.2.11.b)

- d) Los documentos necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos
- e) Los registros requeridos por esta norma

Apartado	Registro requerido
5.6.1	Revisión de la dirección
6.2.2 e)	Evaluación, formación, habilidades y experiencia
7.1 d)	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumple con los requisitos
7.2.2.	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.4	Resultados de la revisión del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
7.3.5	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
7.3.6	Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
7.3.7	Resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
7.4.1	Resultados de las evaluaciones de proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de la misma.

- 7.5.2 (d) Según se requiera por las organizaciones, demostrara la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.
- 7.5.3 Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito
- 7.5.4 Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore, o que de algún modo, se considere inadecuado para su uso
- 7.6. a La base utilizada para la calibración o la verificación del equipo de medición cuando no existen patrones de medición nacionales o internacionales
- 7.6 Validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo de medición no está conforme con los requisitos
- 7.6 Resultados de la calibración y la verificación del equipo de medición
- 8.2.2 Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento
- 8.2.4 Identificación de las(s) personas responsable (s) de la liberación del producto
- 8.3 Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente incluyendo las concesiones que se haya obtenido
- 8.5.2 Resultados de la acción correctiva
- 8.5.3 Resultados de la acción preventiva

Procedimiento documentado significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

La extensión de la documentación debe ser acorde con: tamaño de la organización, complejidad e interacción de los procesos, y la competencia personal.

La documentación puede estar en cualquier formato o medio

b.2.2 Manual de calidad

“Documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización” (Norma ISO 9000:2005).

El manual de calidad es un documento que establece sus disposiciones generales y describe los procesos del sistema. Las normas ISO 9001:2000 establecen requisitos mínimos para su contenido.

- a) Alcance y exclusiones justificadas
- b) Procedimientos documentados
- c) Secuencia e interacción de los procesos

b.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos deben controlarse. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles para:

- a) Aprobación de documentos antes de su emisión
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente
- c) Asegurar de que se identifican los cambios
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles para su uso.
- e) Asegurar de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla la distribución
- g) Prevenir el uso de documentos obsoletos, y aplicarlos una identificación adecuado en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

b.2.4 Control de los registros

Suministran evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Los registros deben permanecer legibles fácilmente identificables y recuperables. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación,

almacenamiento, protección, recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los requisitos.

c. Responsabilidad de la dirección

c.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso en el desarrollo, implementación y mejora continua de su eficacia.

- a) Comunica la importancia de cumplir requisitos de clientes, legales y reglamentarios
- b) Establece la política
- c) Asegura que se establezcan los objetivos de la calidad
- d) Lleva a cabo revisiones por la dirección
- e) Asegura la disponibilidad de recursos

c.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de incrementar su satisfacción.

c.3 Política de calidad

- a) Adecuada al propósito de la organización
- b) Incluya compromiso de cumplir requisitos y mejora continua de la eficacia del sistema de Gestión de Calidad
- c) Provea marco de referencia para establecer y revisar objetivos de la calidad
- d) Sea comunicada y entendida dentro de la organización
- e) Sea revisada para su continua adecuación

c.4 Planificación

c.4.1 Objetivos de la calidad

Establecido en las funciones y a los niveles relevantes. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

c.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

- I. La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados (4.1), así como los objetivos de calidad.
- II. Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en este.

c.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

c.5.1 Responsabilidad y autoridad

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

c.5.2 Representante de la dirección

- a) La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya;
- b) Asegurar que los procesos se establecen y se mantienen
- c) Reportar el desempeño y necesidades de mejora
- d) Asegurarse que se promueva conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles

c.5.3 Comunicación Interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados y que la comunicación considera la eficacia del SGC

c.6 Revisión por la dirección

c.6.1 Generalidad

c.6.2 Información para la revisión

Información de entrada para la revisión de la dirección

- I. Resultados de auditorias
- II. Retroalimentación del los clientes
- III. Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- IV. Estado de acciones preventivas y correctivas
- V. Seguimiento a acciones de revisiones anteriores
- VI. Cambios que podrían afectar el sistema de gestión de calidad
- VII. Recomendaciones para la mejora

c.6.3 Resultados de la revisión

Deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- I. La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos
- II. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente
- III. Las necesidades de recursos

d. Gestión de los Recursos

d.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- I. Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia
- II. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos

d.2 Recursos Humanos

d.2.1 Generalidades

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

d.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe

- I. Determinar competencias necesarias
- II. Proporcionar formación u otras acciones

- III. Evaluar la eficacia de acciones tomadas
- IV. Asegurar que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad
- V. Mantener los registros de educación, formación, habilidades y experiencia

d.3 Infraestructura

La organización debe identificar proveer y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, cuando sea aplicable

- I. Edificios, espacio de trabajo, y servicio asociados
- II. Equipo para los proceso, (tanto hardware como software), y
- III. Servicios de apoyo tales como transporte y comunicación

d.4 Ambiente de trabajo

Determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad del producto

e. Realización del producto

e.1 Planificación de la realización del producto

e.2 Procesos relacionados con el cliente

e.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar

- I. Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma
- II. Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado cuando sea conocido
- III. Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- IV. Cualquier requisito adicional determinado por la organización

e.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente, y debe asegurarse de que

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

e.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes

e.3 Diseño

e.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación la organización debe determinar:

- I. Las etapas del diseño y desarrollo
- II. La revisión, verificación, y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- III. Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo

e.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada y mantener registros. Los elementos de entrada deben incluir:

- I. Los requisitos funcionales y de desempeño
- II. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables
- III. La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- IV. Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo

e.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Deben proporcionarse de manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo y deben ser aprobados. Estos antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- I. Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo
- II. Proporcionar información para la compra, producción y prestación del servicio
- III. Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto
- IV. Especificar las características del producto que son esenciales para su uso correcto y seguro

e.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas deben realizar revisión del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado.

e.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Para asegurarse de que los resultados cumplen con los requisitos se debe realizar una verificación de acuerdo con lo planificado. Deben mantenerse registros de la verificación.

e.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Para asegurarse de que el producto es capaz de satisfacer los requisitos para su uso se debe realizar una validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación.

e.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios deben revisarse, verificarse, validarse, y aprobarse antes de su aplicación y se deben mantenerse registros de ello.

e.4 Compras

e.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumpla con los requisitos. Debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de la capacidad de

suministrar productos. Debe establecer criterios para la evaluación y reevaluación. Debe mantener registros de los resultados de las evaluaciones.

e.4.2 Información de las compras

Debe describir el producto a comprar. La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de comunicarse con el proveedor

e.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos especificados.

e.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y prestación bajo condiciones controladas las cuales deben incluir:

- a) Disponibilidad de información que describa las características del producto
- b) Disponibilidad de instrucciones de trabajo cuando se requiera
- c) Uso de equipo apropiado
- d) Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición
- e) Implementación del seguimiento y la medición
- f) Implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega

e.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de medición posteriores.

La organización debe establecer disposiciones para estos procesos, incluyendo

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

e.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiada la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. Cuando la trazabilidad sea un requisito la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

e.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son de propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación en el producto. Si este sufre algún daño deberá ser registrado y comunicado al cliente.

e.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto, esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

e.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

La organización debe determinar el seguimiento y medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos. Debe establecer los procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición son coherentes con los requisitos de seguimiento y medición, además debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones y tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto adecuado.

f. Medición análisis y mejora

f.1 Generalidades:

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del SGC, y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

f.2 Seguimiento y medición

f.2.1 Satisfacción del cliente

La organización llevar a cabo el seguimiento de la información de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos.

f.2.2 Auditoria interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas

Se debe planificar un programa de auditorías considerando el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar. Debe definirse en un proceso documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías.

f.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y la medición de los procesos del SGC. Cuando no se alcance los resultados planificados, debe llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas para asegurarse de la conformidad del producto.

f.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características el producto para verificar que este cumpla con los requisitos. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la persona que autoriza la liberación del producto.

f.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurar de que el producto no conforme con los requisitos, se identifique para prevenir su uso. Este control debe estar definido en un procedimiento documentado

f.4 Análisis de datos

La organización debe analizar los datos para demostrar la eficacia del SGC, y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- I. Satisfacción del cliente
- II. La conformidad con los requisitos del producto
- III. Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo de acciones preventivas,
- IV. Los proveedores

f.5 Mejora

f.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política y objetivos de calidad, resultados de la auditoria, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.

f.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades para prevenir que vuelva a ocurrir.

f.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de las no conformidades para prevenir su ocurrencia.

2.2.2 Planificación de la Calidad

La implementación del sistema de gestión de la calidad con normas como la norma ISO 9001: 2008, y la adopción de un enfoque basado en procesos constituyen herramientas claves para una mejora de los proceso, y el incremento de la satisfacción del cliente, pero para ello es necesario hacer una planificación adecuada.

De acuerdo a la norma ISO 9000:2005, la planificación de la calidad es: “Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad”.

La planificación de la calidad es una actividad que da respuesta a diferentes necesidades de una organización respecto a la calidad, se pueden agrupar en tres enfoques para su estudio:

- ✓ La planificación estratégica de la calidad
- ✓ La planificación del sistema del sistema de gestión de la calidad
- ✓ Planificación operativa del producto y proceso de realización

2.2.2.1 La planificación estratégica de la calidad

La planificación estratégica de la calidad surge de la necesidad de establecer directrices en materia de calidad, su resultado es usualmente la política y los objetivos de calidad alineados a la política general de la empresa.

La planificación estratégica de la calidad es parte de la planificación estratégica de la organización, por tanto, debe haber coherencia entre las dos, conviene que la empresa establezca primero un proceso de planificación estratégica en la cual se incluya ya la planificación estratégica de la calidad. Las etapas básicas en la planificación estratégica de la calidad son:

a) Identificación de las entradas: Para iniciar la planificación estratégica de la calidad es necesario conocer lo que el cliente quiere, los requisitos legales relacionados con el producto y procesos, las metas de la organización, las expectativas de los socios, colaboradores de la organización, proveedores y la sociedad, los resultados del

proceso de planeación estratégica y los resultados del desempeño que se pueden convertir en oportunidades de mejora.

b) Clasificación de la información: Una vez recolectada la información se la debe clasificar en una lista y organizarla de acuerdo a los requisitos del cliente, los requisitos legales, las metas de la organización, las expectativas de las partes relacionadas, y asignar un puntaje a cada aspecto de acuerdo al grado de importancia.

c) Priorización de la información: Al organizar la información de acuerdo al valor relativo alcanzado, se puede identificar los elementos de la política de calidad. Esto se lo puede realizar mediante una hoja de análisis.

d) Selección de las directrices de calidad: Las relaciones con puntajes mayores encontrados en la hoja de análisis pueden ser identificados como las directrices de calidad.

e) Configuración de la política de calidad: Con las directrices seleccionadas en la hoja de análisis (Permite organizar la información, el propósito de esta hoja es comparar y calificar relaciones entre ítems) se pueden identificar la orientación que responden a lo que el cliente y las partes interesadas buscan, y esto se lo incluirá en la redacción de la política de calidad.

f) Definición de los objetivos de calidad y sus metas: Las directrices de calidad son también la expresión de los objetivos de calidad. Los objetivos de calidad son propósitos formales que enmarcan los planes de acción de la organización.

g) Determinación de indicadores: Los indicadores permiten medir el logro de los objetivos y tendencias hacia la mejora del sistema de gestión de calidad.

8.-Planes operativos: Incluyen el responsable, los recursos, las actividades y fechas para el logro del objetivo.

2.2.2.2 La planificación del sistema de gestión de la calidad

La planificación del sistema de gestión de calidad es responsabilidad del grupo directivo, consiste en establecer la estructura que permita cumplir con la política y los objetivos de la calidad. Establece como debe ser la estructura adecuada para el logro de los objetivos con un uso óptimo de los recursos, define como lograrlo, incluyendo los recursos necesarios.

Las etapas de la planificación del sistema de gestión de la calidad son:

- Identificación de los procesos del sistema de gestión de calidad
- Determinación de la secuencia de los procesos.

Descripción de los procesos del sistema de gestión de la calidad

- Definición del propósito de cada proceso
- Definición y asignación de un dueño de proceso
- Definición de las interacciones de los procesos.
- Establecer el método para las mediciones de desempeño de los procesos

Definir y documentar los métodos para la gestión de los procesos del sistema de gestión de la calidad

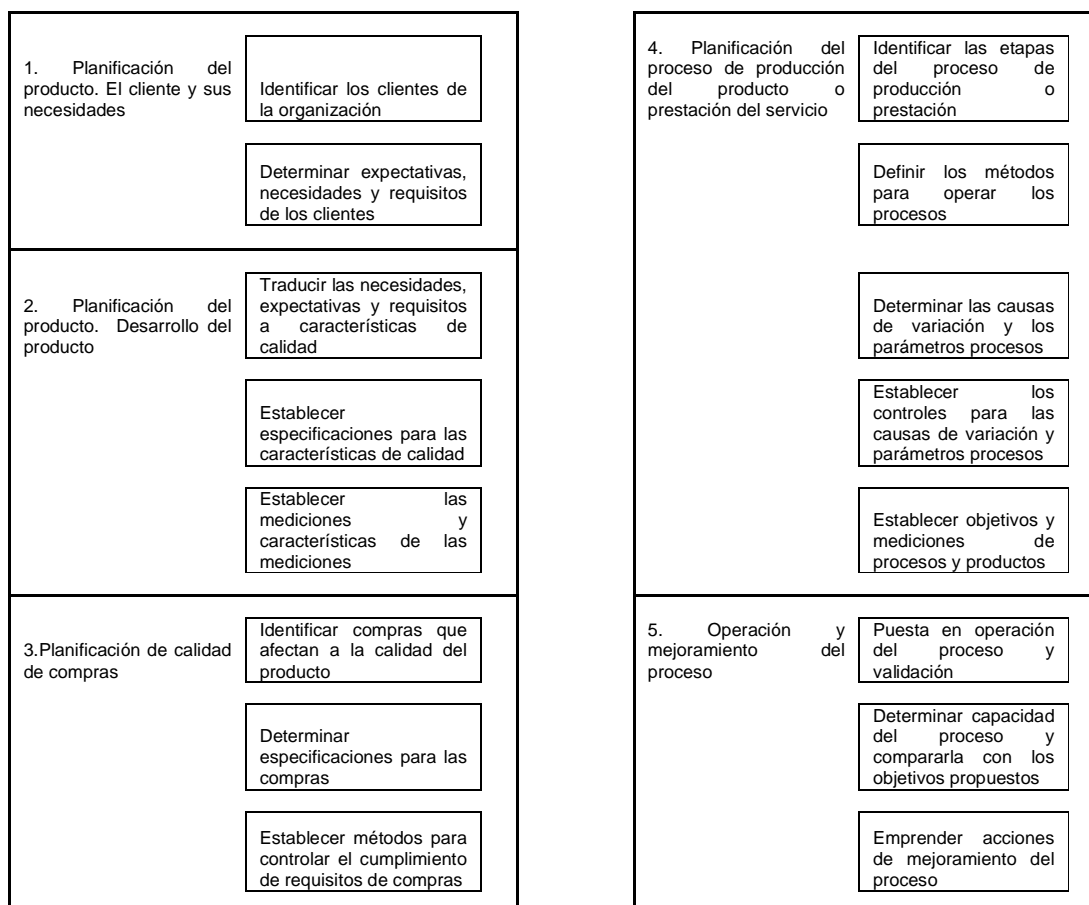
- Identificar las etapas de los procesos
- Definir los métodos para operar los procesos
- Establecer los controles para los procesos

2.2.2.3 Planificación operativa o del producto y proceso de realización:

La planificación operativa permite conocer cómo lograr la calidad del producto que requiere el cliente y la organización, esta planificación es aplicable a todas las categorías de productos, o proyectos cuando se va a desarrollar un nuevo producto, y cuando se requiere revisar la planificación de un producto existente.

El proceso de planificación del producto y proceso de realización se presenta en la siguiente figura:

Figura N° 1.4 El proceso de planificación del producto y proceso de realización



Fuente: LOPEZ Francisco, ISO 9000 y la planificación de la calidad, 2006

2.3 OTROS SISTEMAS DE GESTION EN EL SECTOR FLORICULTOR

I. MPS

Fue creado en 1993 para la región holandesa de Westland, con el fin de mejorar la imagen del sector floricultor, y disminuir el impacto ambiental de la horticultura ornamental. En 1995 paso a convertirse en una fundación nacional que agrupaba a todas las subastas de flores holandesas: la organización agraria holandesa LTO

Nederland y la organización holandesa de cultivo bajo invernadero LTO Glastuinbouw, a partir de esa fecha el número de participantes aumentó y, en la actualidad, “está presente en más de 40 países y cuenta unos 4.000 participantes.”⁵

MPS presta servicios al sector de la horticultura internacional (plantas, flores, bulbosas y árboles), sus principales objetivos son: disminución del impacto ambiental de las empresas participantes, y el mantenimiento y la mejora de la imagen del sector de la horticultura ornamental. MPS ofrece las siguientes certificaciones:

a. Certificador cultivador

a.1 MPS-Florimark Production: Esta certificación es un producto estrella, el cual concede una ventaja a las empresas certificadas, ya que cumplen con los requisitos ambientales, sociales, y cualitativos, es un certificado para los cultivadores que dispongan de las tres certificaciones: MPS-A, MPS-GAP, MPS-Quality, y MPS-SQ. Esta certificación concede a las empresas mayores oportunidades de ingresar en nuevos mercados. Debido al tiempo y los esfuerzos que se requiere para obtener la certificación, la empresa puede obtener su certificación de acuerdo a sus prioridades, y en el tiempo que este requiera.

a.2 MPS Socially Qualified: Este certificado demuestra que sus cultivos se realizan bajo condiciones de seguridad, sanidad y condiciones laborales adecuadas. Este certificado se basa en los derechos universales, los códigos de conducta de las organizaciones locales representantes y los acuerdos internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El consejo holandés de flores NBB (representado por FNV Bondgenoten, Both Ends y la Organización de actividades latinoamericanas) ha participado estrechamente en la implementación de los códigos de conducta internacionales (CCI) en MPS.

⁵ www.my-mps.com

a.3 MPS GAP: Es un certificado para el comercio minorista, y responde a los requisitos de dicho sector. El certificado MPS-GAP tiene como referencia el esquema EUREPGAP flores y plantas. “Su esquema de certificación se basa en los criterios formulados por la organización paraguas de los supermercados europeos, EUREP, con respecto a la sostenibilidad, seguridad, calidad y trazabilidad de los productos. Estos criterios se agrupan en el código de Buena Práctica Agrícola (GAP, por sus siglas en inglés). Los requisitos del esquema de certificación se refieren entre otras a: uso de la tierra, substrato, material parental, residuos, almacenes, mantenimiento de máquinas y materiales, suministro, uso y existencias de productos fitosanitarios, calificaciones de trabajadores y asesores, seguridad, salud e higiene”⁶.

a.4 MPS A-B-C: Son las certificaciones relacionadas con su registro ambiental. Esta considerado por los compradores como un requisito mínimo, por ende se incrementa las posibilidades del negocio. La calificación de esta certificación se realiza trimestralmente y de esta depende, que el cultivador tenga su certificación, entendiéndose como MPS-A el cultivo que genera menores daños al ambiente. Los datos proporcionados por el cultivador son revisados mediante una auditoria presencial previamente coordinada.

a.5 ETI: Este fue desarrollado exclusivamente para los proveedores que suministran al mercado ingles, es una garantía para la cadenas de supermercados que los proveedores producen y comercializan sus productos de un modo ético. El código ETI consta de nueve puntos a cumplir:

1. El trabajo se realiza por voluntad propia
2. Existe el derecho de asociación sindical y un convenio colectivo
3. Seguridad e higiene en el trabajo
4. Prohibición del trabajo infantil
5. Garantía de salario mínimo
6. Horario laboral razonable

⁶ /www.my-mps.com

7. Sin discriminación
8. Se ofrece contrato fijo
9. No se tolera la violencia y el trato inhumano del personal.

b. Certificador comerciante

b.1 MSP Florimark Trade: Este es un certificado “estrella” dirigido a mayoristas, que deben cumplir estrictos requisitos en el campo de la garantía de calidad, la trazabilidad, el medio ambiente y la calidad a lo largo de la cadena, es decir en un solo certificado puede tener todos estos requisitos.

b.2 Florimark TradeCert: Ha sido desarrollado para mayoristas; el certificado incluye requisitos básicos con respecto a la frescura, control de entrada, almacenamiento, gestión de existencias, distribución y trazabilidad de las plantas y flores compradas en el canal comercial.

b.3 Florimark GTP: Es muy similar a Florimark TradeCert, pero su nivel es más alto, tienen que cumplir con los siguientes requisitos: Trazabilidad de los productos comprados; especificación de la calidad; Distribución; Suministro; Transporte; Tramitación de reclamaciones; Colaboración en el terreno de la compra e intercambio de información; Gestión medioambiental y de calidad; Gestión de recursos humanos (formación, seguridad e higiene).

II. FLOWER LABEL PROGRAM (FLP)

Promueve el cultivo social y ambiental responsable de flores, helechos, plantas y follajes, mediante la adopción de estándares internacionales en su producción.

Su objetivo es mejorar las condiciones laborales y sociales, salud, higiene y seguridad, y los estándares de protección ambiental. Para alcanzar estos objetivos la Coordinación Internacional de Flores ha diseñado el Código de Conducta Internacional (CCI) el cual basa en los siguientes puntos:

1. Libertad de asociación y negociación colectiva
2. Igualdad de tratamiento
3. Salario Digno
4. Jornada laboral
5. Salud y Seguridad
6. Plaguicidas y productos químicos
7. Estabilidad laboral
8. Protección del medio ambiente
9. No utilización del trabajo infantil
10. No utilización del trabajo forzoso

Las compañías que adopten estos estándares mejoraran las condiciones de trabajo y medioambientales, lo que trae consigo una mayor aceptación de su producto en el mercado internacional.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Flower Village es una compañía creada el año de mil novecientos noventa y siete, y dedicada a la producción y comercialización de rosas y flores de verano (limonium, statice, delphinium, eringyum) cuenta con 16.3 hectáreas sembradas, de las cuales 8.5 ha. son rosas y 7.8 ha. flores de verano. Desde su fundación se ha enfocado en entregar un producto de calidad a sus clientes, mediante una capacitación constante en el área técnica, para mejorar su productividad.

Al momento cuentan con 222 empleados desglosados en la siguiente tabla:

Tabla 2.1 Trabajadores de Flower Village

Área	Numero empleados	Porcentaje
Campo	141	64%
Poscosecha	60	27%
Administrativo	18	8%
Ventas	3	1%
TOTAL	222	

Fuente: Flower Village

Flower Village se preocupa siempre del bienestar de sus trabajadores, entre los beneficios que poseen están: seguro de vida y salud, alimentación, transporte, y uniformes. Además cuenta con un centro médico compuesto por: un médico general, un odontólogo, y una pediatra la cual lleva un control del crecimiento y desarrollo de los hijos de los trabajadores. Cabe mencionar que la empresa entrega a sus trabajadores la medicación que ha sido recetada por el médico, odontólogo o pediatra.

2.1.1 LÍNEA DE NEGOCIO

Flower Village posee dos líneas de negocio Rosas y Flores de verano. Las rosas representan el 57% de la producción y las flores de verano representan el 43%.

El proceso de producción para estos productos está dividido en las siguientes etapas:

a. Preparación del terreno: Consiste en arar, rastrar el suelo para luego aplicar enmiendas como: cascajo, cascarilla de arroz, gallinaza, sulfato de calcio, con la finalidad de mejorar la estructura del suelo. Estos son incorporados con arado y rastrillada en cruz de manera que el suelo quede homogéneo.

Luego empieza la construcción del invernadero, con naves de 5,25 m. de ancho por 32 m. de largo, cada 3 m se coloca una cercha. Existen bloques de 30 naves y de 11 naves. Una vez colocado el invernadero, se procede a poner el plástico dependiendo del cultivo.

Durante el proceso de construcción se instala el riego por goteo. Una vez instalado el riego se empieza con la construcción de camas, en las naves de 5.25m. de ancho se elaboran cuatro camas/nave. La nave se construye de zaran negro con pambil o varilla de 8mm de diámetro, esto le da una estructura a la cama que facilita el manejo del suelo.

b. Siembra: Consiste en sembrar patrones en las camas en una sola fila, 270 patrones por cama (64,800 patrones/cama). Luego de la siembra los patrones, permanecen seis semanas antes de injertar. Una vez transcurrido el tiempo se injerta “en parche” la variedad deseada.

Desde esa semana hasta 26 semanas después empieza la producción. Se estima que una planta de rosa produzca 1.1 a 1.2 tallos/planta/mes.

c. Labores de cultivo: En este proceso se realizan diferentes actividades. Como primer paso está el desmalezar, que consiste en eliminar las malezas presentes en el cultivo. A partir de la segunda semana después de la siembra dependiendo del cultivo, se realiza la escarificación del suelo, que consiste en remover el suelo para favorecer la aireación del mismo, cuidando que no se rompan las raíces de la planta. También se realiza el tutoreo que consiste en la colocación de alambres para que los tallos crezcan rectos.

Dependiendo del cultivo se realiza labores de:

d. Fertilización: Se realizan estudios de suelo y al follaje de la flor con la cual se elaboran los programas de fertilización de acuerdo a la necesidad de requerimientos nutricionales.

e. Fumigación: Cada semana se realiza un cronograma semanal de fumigación, en el cual consta los días a fumigar, los bloques, plagas, productos y dosis las cuales pueden variar de acuerdo a las condiciones climáticas, y al criterio del Agrónomo. Cabe resaltar que Flower Village se encuentra desarrollando productos fungicidas biológicos con base en hierbas naturales como son: manzanilla y menta, con la finalidad de reducir el consumo de productos químicos.

f. Cosecha: El auxiliar procede a entregar las herramientas para iniciar la cosecha dependiendo del cultivo. Luego de verificar el punto de corte, el jornalero procede a realizar el corte de la base del tallo, para luego colocar los tallos envueltos en papel periódico en cajas plásticas, las cuales son cerradas y puestas en tachos plásticos para su hidratación y enviadas a la poscosecha.

g. Poscosecha: Su procedimiento depende de la flor cosechada.

g.1 Rosas

Las rosas cultivadas ingresan a la Poscosecha, y pasan al cuarto frío, en el cual se clasifica las rosas por variedad y pasan al deshoje, una vez deshojada la flor se clasifica por largo y grosor, esta flor clasificada es distribuida en las mesas de enbonche.

El bonche es colocado en la banda y revisado por la persona encargada de control de calidad, la cual revisa que éste cumpla con los requerimientos, si el bonche pasa el control de calidad se corta su tallo y se coloca el capuchón y las etiquetas.

Estos bonches son puestos en hidratación para su ingreso en cuartos fríos desde los cuales serán despachados.

g.2 Flores de verano:

La flor cultivada es ingresada a la poscosecha, y colocada en agua. Se destalla la flor en la despatadora, y luego esta es inmersa en STS (Tiosulfato de plata) y ácido cítrico para regular su PH. Esta flor es deshojada manualmente y luego separan la flor en ramos. Esta flor es hidratada, y enviada al cuarto frío, en el cual se le coloca el capuchón, para luego ser empacada y despachada.

El presente Estudio se enfoca en una línea de producto de la empresa “Rosas” debido a la importancia que tiene este cultivo, ya que representa el 61% de los ingresos, y la tendencia de la empresa es incrementar su producción.

Rosas

Su venta se concentra en el mercado extranjero, siendo el mayor comprador Estados Unidos con el 80%, seguido de Rusia 7.69 %, Europa 7.14%, y otros países con el 5.17%, su venta se realiza de dos formas a través de una orden fija (standing order), o por mercado abierto.

Los requisitos que el cliente toma en cuenta para la compra de flor son:

- Tamaño del botón: Las variedades pueden ser clasificadas de acuerdo al tamaño del botón en:
 - Pequeñas 42 a 48 mm.
 - Medianas 49 a 55 mm.
 - Grandes 56 a 65 mm.
 - Extragrandes más de 66 mm.

- Follaje: Un follaje sano promueve la venta de la flor. Se debe tomar en cuenta su presentación y limpieza. Las hojas deben ser abundantes, sanas y grandes
- Tallos: Los tallos deben ser rectos y firmes, sin presencia de rasguños ni enfermedades. Los largos de tallo van de 50 a 100 cm. El mercado Ruso demanda variedades con tallos largos de 70 a 100. El mercado de EE.UU. y europeo demanda en su mayoría tallos cortos de 50 a 70 cm.
- Variedad: Las variedades son clasificadas en categorías: Normal, Premium, Súper Premium, éstas son clasificadas de acuerdo a la demanda del mercado. El color demandado por los clientes varía de acuerdo a las fiestas como: Día del Amor, Día de la Madre, Navidad, Día de la Mujer
- Punto de corte: Existen dos puntos de corte, EE.UU. y Europa.
- Empaque: Las flores son embonchadas en cartón micro corrugado, y se realiza un entrelazado entre el papel manífol y los separadores. Este deberá ser etiquetado de acuerdo a la variedad, y longitud y debe colocarse sobre el capuchón de plástico
- Presentación: ramos sólidos (de la misma variedad)

La expectativa de calidad de los clientes Europeos es alta, ellos dan mucha importancia a la frescura al momento de la compra y a la vida de la flor en florero, una tendencia que se observa en los productos agrícolas es el crecimiento del cuidado por el medio ambiente.

2.2 ANÁLISIS FODA

Este análisis ha sido realizado tomando en cuenta factores internos y externos que afectaran a la producción y comercialización de flores.

Para la evaluación interna se realizaron entrevistas al personal de recursos humanos, comercio exterior y ventas; la evaluación externa está basada en la información de periódicos, revistas especializadas de flores, CORPEI, Banco Central de Ecuador.

2.2.1 Fortalezas

1. Alianza estratégica con Rosen Tantau para probar y comercializar variedades nuevas antes de su comercialización en el mercado.
2. Infraestructura agrícola moderna
3. Insumos de óptima calidad
4. Certificaciones socio ambientales y de seguridad como: BASC, FLP, MPS, Flor de Ecuador.
5. Renovación de variedades de acuerdo a las necesidades del mercado
6. Software ERP acorde a las necesidades de la empresa
7. Capacitación constante en el área Técnica
8. Participación en grupos de Asociatividad – Expoflores.

2.2.2 Oportunidades

1. Flores cotizadas en el mercado europeo por la devaluación del dólar
2. Mano de obra disponible
3. Clientes dispuestos a pagar un precio más alto por flores certificadas con sellos ambientales.
4. Mercado mundial amplio.

5. Posicionamiento de la flor ecuatoriana en el mercado internacional como de alta calidad.

2.2.3 Debilidades

1. Desactualización del manual de políticas y procedimientos establecido en el año 2001.
2. Falta de capacitación al personal
3. Políticas de mercadeo de corto plazo
4. Falta de un programa de incentivos al personal
5. Procedimientos no documentados
6. Carencia de un manual de descripción de puestos
7. Comunicación deficiente entre las diferentes áreas de la empresa

2.2.4 Amenazas

1. Incertidumbre en la renovación de las ATPDA con EE.UU., siendo el principal mercado de la flor para Ecuador
2. Falta de estímulo para la producción, financiamiento, y poca seguridad para invertir.
3. Crecimiento de la oferta mundial más rápido que la demanda
4. Pérdida de competitividad a nivel internacional por encarecimiento de producto
5. Alto costo de los insumo
6. Condiciones climáticas
7. Limitado espacio en el aeropuerto de Quito, pista de aterrizaje y altura
8. Alto costo del flete aéreo
9. Florícolas tienden a bajar precios para incrementar sus ventas

Tabla Nº 2.2
MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES					TOTAL
	Flores cotizadas en el mercado europeo por la devaluación del dólar	Mano de Obra disponible	Cientes dispuestos a pagar un precio más alto por flores certificadas con sellos socio ambientales	Mercado mundial amplio	Posicionamiento de la flor ecuatoriana en el mercado internacional como de alta calidad	
Alianza estratégica con Rosen Tantau para probar y comercializar variedades nuevas antes de su comercialización en el mercado	1	3	2	1	2	9
Infraestructura agrícola moderna	3	3	3	3	1	13
Insumos de óptima calidad	3	3	3	3	1	13
Certificaciones socio ambientales y de seguridad como: Basc, FLP, MPS, Flor de Ecuador.	2	3	1	2	1	9
Renovación de variedades de acuerdo a las necesidades del mercado	1	3	2	1	1	8
Software ERP acorde a las necesidades de la empresa	3	3	3	3	3	15
Capacitación constante en el área Técnica	3	3	1	2	1	10
Participación en grupos de Asociatividad – Expoflores.	1	3	2	2	1	9
TOTAL	17	24	16	17	11	

Ponderación: 1 = Alto 2 = Medio 3 = Bajo

Tabla Nº 2.3
MATRIZ DE VULNERABILIDAD

DEBILIDADES	AMENAZAS	Incertidumbre en la renovación de las ATPDA con EE.UU., siendo el principal mercado de la flor para Ecuador	Falta de estímulo para la producción, financiamiento, y poca seguridad para invertir.	Crecimiento de la oferta mundial más rápido que la demanda	Pérdida de competitividad a nivel internacional por encarecimiento de producto	Alto costo de los insumo	Condiciones climáticas	Limitado espacio en el aeropuerto de Quito, pista de aterrizaje y altura	Alto costo del flete aéreo	Florícolas tienden a bajar precios para incrementar sus ventas	TOTAL
Des actualización del manual de políticas y procedimientos	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
Falta de capacitación al personal	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
Políticas de mercadeo de corto plazo	1	2	1	1	3	3	3	3	2	19	
Procedimientos no documentados	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
Falta de un programa de incentivos al personal	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
Carencia de un manual de descripción de puestos	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
TOTAL	16	17	16	11	18	18	18	18	18	17	

Ponderación: 1 = Alto 2 = Medio 3 = Bajo

Tabla Nº 2.4
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	*PESO		CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Flores cotizadas en el mercado europeo por la devaluación del dólar	0,10	10	4	0,40
Mano de obra disponible	0,07	7	3	0,21
Clientes dispuestos a pagar un precio más alto por flores certificadas con sellos socio ambientales	0,08	8	4	0,32
Mercado mundial amplio	0,09	9	4	0,36
Posicionamiento de la flor ecuatoriana en el mercado internacional como de alta calidad	0,10	10	4	0,40
				0,34
AMENAZAS				
Incertidumbre en la renovación de las ATPDA con EEUU, siendo el principal mercado de la flor para Ecuador	0,07	7	1	0,07
Falta de estímulo para la producción, financiamiento, y poca seguridad para invertir.	0,06	6	2	0,12
Crecimiento de la oferta mundial más rápido que la demanda	0,07	7	2	0,14
Pérdida de competitividad a nivel internacional por encarecimiento de producto	0,08	8	1	0,08
Alto costo de los insumo	0,08	8	1	0,08
Condiciones climáticas	0,07	7	2	0,14
Limitado espacio en el aeropuerto de Quito, pista de aterrizaje y altura			2	
Alto costo del flete aéreo	0,06	6	2	0,12
Florícolas tienden a bajar precios para incrementar sus ventas	0,07	7	1	0,07
				0,10
TOTAL	1,00	100		2,51

*El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una oportunidad o una amenaza, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Tabla No. 2.5


















Calificación

CALIFICACION	
4	OPORTUNIDAD MAYOR
3	OPORTUNIDAD MENOR
2	AMENAZA MENOR
1	AMENAZA MAYOR

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

El resultado de la organización en el análisis externo es de 2.51, de este resultado se puede inferir que la empresa se encuentra en una buena situación de mercado ya que responde de buena manera a las oportunidades y amenazas del sector florícola.

Tabla Nº 2.6
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	*PESO		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	INDICADOR
					
Fortalezas					
Alianza estratégica con Rosen Tantau para probar y comercializar variedades nuevas antes de su comercialización en el mercado	0,10	10	4	0,40	
Infraestructura agrícola moderna	0,07	7	3	0,21	
Insumos de óptima calidad	0,07	7	3	0,21	
Certificaciones socio ambientales y de seguridad como: Basc, FLP, MPS, Flor de Ecuador.	0,09	9	4	0,36	
Renovación de variedades de acuerdo a las necesidades del mercado	0,10	10	4	0,40	
Software ERP acorde a las necesidades de la empresa	0,06	6	3	0,18	
Capacitación constante en el área Técnica	0,07	7	4	0,28	
Participación en grupos de Asociatividad – Expoflores.	0,05	5	3	0,15	
TOTAL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	61				
Debilidades					
Desactualización del manual de políticas y procedimientos	0,05	5	1	0,05	
Falta de capacitación al personal	0,05	5	2	0,10	
Políticas de mercadeo de corto plazo	0,07	7	1	0,07	
Procedimientos no documentados	0,06	6	1	0,06	
Falta de un programa de incentivos al personal	0,05	5	2	0,10	
Carencia de un manual de descripción de puestos	0,05	9	1	0,05	
Falta de comunicación entre las diferentes áreas	0,06	6	1	0,06	
TOTAL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	43				
TOTAL	1,00	100		2,68	

*El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

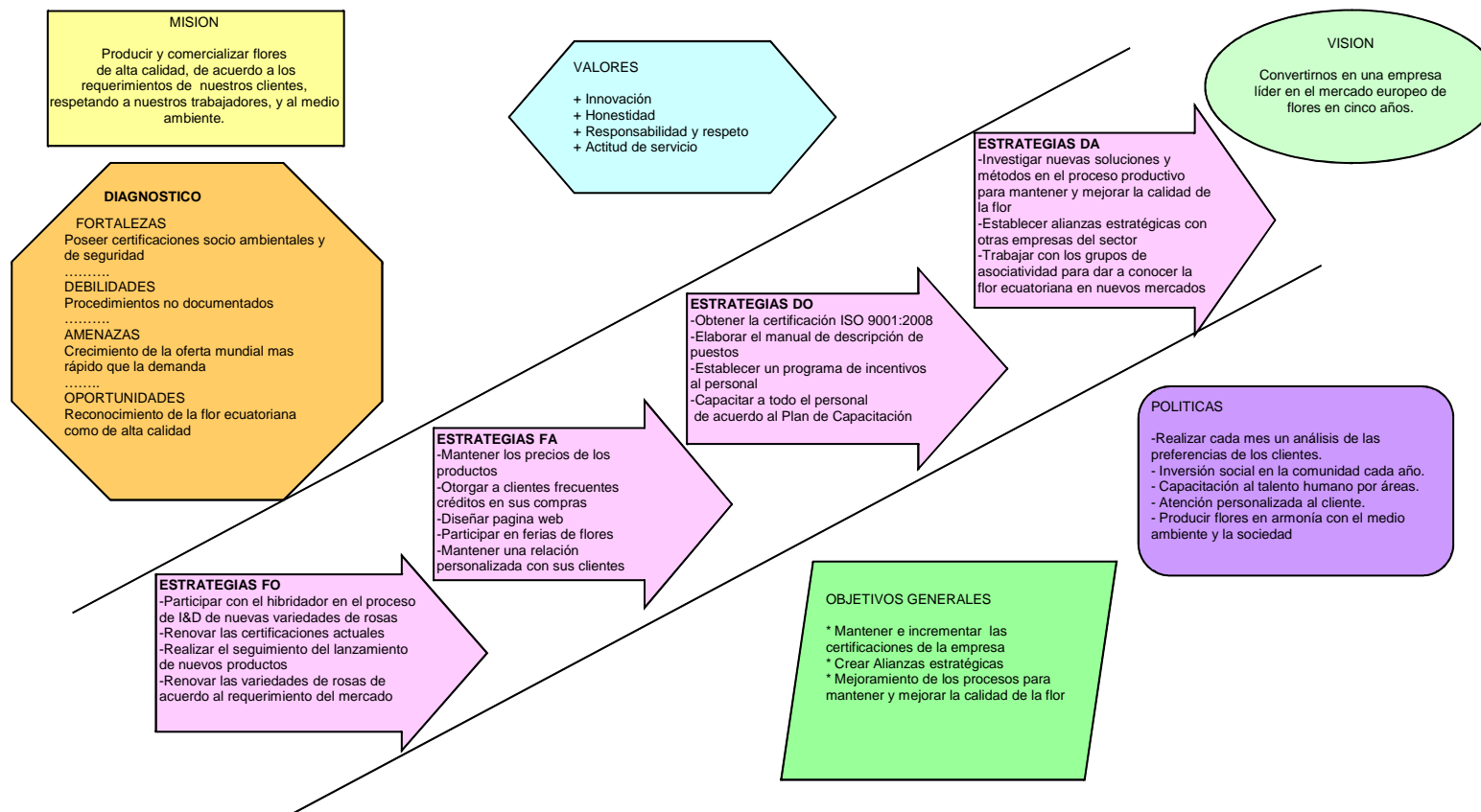
Los valores ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno. Los valores muy por arriba de 2.5 indican una posición muy fuerte, en otras palabras que se capitalizan mejor las fortalezas internas y se neutralizan las debilidades.

El resultado de la organización en el análisis interno es de 2.68, de este resultado se puede inferir que la empresa capitaliza mejor sus fortalezas internas y neutraliza sus debilidades.

Tabla N° 2.7
RESULTADO ANÁLISIS DOFA

	FUERZAS	DEBILIDADES
	Alianza estratégica con Rosen Tantau para probar y comercializar variedades nuevas antes de su comercialización en el mercado	Desactualización del manual de políticas y procedimientos
	Infraestructura agrícola moderna	Falta de capacitación al personal
	Insumos de óptima calidad	Políticas de mercadeo de corto plazo
	Certificaciones socio ambientales y de seguridad como: BASC, FLP, MPS, Flor de Ecuador.	Procedimientos no documentados
	Renovar de variedades de rosas de acuerdo a las necesidades del mercado	Falta de un programa de incentivos al personal
	Software ERP acorde a las necesidades de la empresa	Carencia de un manual de descripción de puestos
	Capacitación constante en el área Técnica	Falta de comunicación entre las diferentes áreas
	Participación en grupos de Asociatividad – Expoflores.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
Flores cotizadas en el mercado europeo por la devaluación del dólar	Participar con su breeder en el proceso de investigación y desarrollo de nuevas variedades de rosas	Obtener la certificación ISO 9001 :2000
Mano de obra disponible	Renovar las certificaciones actuales, y obtener nuevas certificaciones, que sean cotizadas en los mercados europeos	Elaborar el manual de descripción de puestos
Clientes dispuestos a pagar un precio mas alto por flores certificadas con sellos socio ambientales	Realizar el seguimiento del lanzamiento de nuevos productos en el mercado	Establecer un programa de incentivos al personal
Mercado mundial amplio	Renovar las variedades de rosas de acuerdo a los requerimientos del mercado	Capacitar a todo el personal
Posicionamiento de la flor ecuatoriana en el mercado internacional como de alta calidad		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A.
Incertidumbre en la renovación de las ATPDA con EEUU, siendo el principal mercado de la flor para Ecuador	Mantener los precios de los productos	Investigar nuevas soluciones y metodos en el proceso productivo para mantener y mejorar la calidad de la flor
Falta de estímulo para la producción, financiamiento, y poca seguridad para invertir.	Otorgar a clientes frecuentes crédito en su compra	Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector
Crecimiento de la oferta mundial mas rápido que la demanda	Diseñar la pagina Web, para atraer negocios de diferentes países	Trabajar con los grupos de asociatividad para dar a conocer la calidad de la flor ecuatoriana en nuevos mercados
Perdida de competitividad a nivel internacional por encarecimiento de producto	Participar en las Ferias de flores (Agriflor-Ecuador, Hortifair- Holanda)	
Alto costo de los insumo	Mantener una relación personalizada con los clientes	
Condiciones climáticas	Revitalizar la marca	
Limitado espacio en el aeropuerto de Quito, pista de aterrizaje y altura		
Alto costo del flete aéreo		
Florícolas tienden a bajar precios para incrementar sus ventas		

MAPA ESTRATEGICO



2.3 ESTADO INICIAL DE LA EMPRESA COMPARADA CON LOS REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2008

2.3.1 REVISIÓN INICIAL

En esta etapa se realiza un estudio preliminar acerca del estado inicial de la organización con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, lo cual permite conocer los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa respecto a los requerimientos de esta norma, para un sistema de gestión de Calidad.

Este análisis se realizó mediante la aplicación de una lista de chequeo, la cual permite conocer el punto de partida para la implantación del SGC. Esta lista de chequeo está constituida por los requisitos de la norma ISO 9001:2008, cada punto se calificó en función de la situación de la organización; el cual se obtuvo de entrevistas realizadas al personal encargado de cada proceso, con los cuales se asignaron la calificación correspondiente.

FVMATRIZ

DE

CHEQUEO.xls

De acuerdo al análisis realizado se llegó a determinar el estado real de la organización con respecto a la norma ISO 9001:2008, si bien la calificación obtenida está dado de acuerdo al punto de vista de la persona responsable del proceso, esto ayudo a conocer el estado actual de la organización, y con ello se puede determinar el punto de partida, y establecer la planificación y el alcance del trabajo, con base a un cronograma que permita priorizar las inversiones requeridas y desarrollando la implementación etapa por etapa hasta lograr su total aplicación.

La organización debe realizar una planificación estratégica del SGC alineada a la planificación estratégica general de la empresa, para luego proceder a la planificación operativa del SGC en cada uno de sus procesos y, adicionalmente se debe elaborar la documentación requerida por la norma, ya que la compañía al momento no dispone de una política y objetivos de calidad, manual del sistema de gestión de calidad, los procedimientos y registros requeridos en el área de Poscosecha, además debe existir un compromiso de la dirección mediante una motivación y capacitación al personal, así como la asignación de los recursos y la revisión continua del Sistema de Gestión de Calidad

Con la planificación operativa en marcha, en el día a día en cada proceso, se tendrán datos y la información que mediante un sistema de indicadores que permitirá evaluar el desempeño de los procesos, evaluar el cumplimiento de la metas, el logro de los objetivos, y la evaluación de la política de calidad, retroalimentando para realizar los ajustes pertinentes en la planificación estratégica de la empresa.

2.4 PLAN DE IMPLEMENTACION

**Tabla 2.9
Plan de Implementación**

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA TENTATIVO											
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	US\$
Sensibilización: Toma de decisión inicial												60.00
Planificación estratégica SGC: definición de política y objetivos de calidad												1,400.00
Planificación operativa: Identificación de procesos												
Capacitación del Personal en el SGC y su documentación												120.00
Desarrollo de la documentación												1,800.00
Manual del SGC												600.00
Capacitación del Personal: Formación auditores internos												160.00
Evaluación SGC												160.00
Auditoria interna documentación												160.00
Auditoria interna de cumplimiento de requisitos de la norma y documentos del SGC												280.00
Análisis de las no conformidades y plan de acciones correctivas y preventivas												160.00
Mejora continua												180.00
											TOTAL	5,080.00

Nota: Los costos mostrados son costos internos sin tomar en cuenta los costos de certificación y del consultor para implementación

La implementación se llevó a cabo mediante el “Plan de Implementación”, el cual se describe a continuación:

Sensibilización:

Se hizo un análisis con la Gerencia General de los beneficios que puede tener la empresa con el propósito de mejorar los procedimientos para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, con lo cual se obtuvo la aprobación para el desarrollo del proyecto.

Capacitación:

Se realizó la capacitación en la primera etapa donde se difundió la iniciación del proyecto y la conveniencia de implementar el SGC en la empresa.

Difusión:

La capacitación sobre el SGC fue impartida al Jefe y al Supervisor de Poscosecha; al personal de base se le dio una capacitación personalizada y puntual sobre sus funciones y la importancia de su rol dentro del SGC.

CAPITULO III

3.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

3.1.1 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

“La planificación de la calidad es una actividad en la cual se da respuesta a diferentes necesidades de una organización en materia de calidad, mediante unas disposiciones establecidas.⁷”

Para el presente estudio esta planificación se realiza en dos etapas:

- I. Planificación estratégica de la calidad: Establece las directrices de la organización en materia de calidad. Los responsables serán la gerencia y el grupo directivo.
- II. Planificación del SGC: consiste en definir la estructura del SGC y los procesos de la organización, esto estará a cargo de la Gerencia y los grupos directivos responsables de los procesos.

3.1.1.1 Planificación estratégica de la calidad

Para establecer las directrices de la organización en materia de calidad se llevó a cabo la recolección de información relacionada con las necesidades y expectativas del clientes, las metas de la organización, y las expectativas de las partes relacionadas con ésta, de acuerdo a este análisis se llegó a determinar lo siguiente:

Expectativas necesidades y requisitos del cliente

- Flor cortada de alta calidad (tamaño del botón, follaje, punto de corte, largo de tallo, libre de plagas y enfermedades)
- Vida en florero
- Variedades novedosas, exclusivas
- Protección al medio ambiente y trabajadores
- Cumplimiento con los pedidos (ordenes fijas o mercado abierto)
- Empaque resistente al viaje para evitar el maltrato de la flor

Expectativas de las partes interesadas y metas de la organización

- Productos con altos estándares de calidad

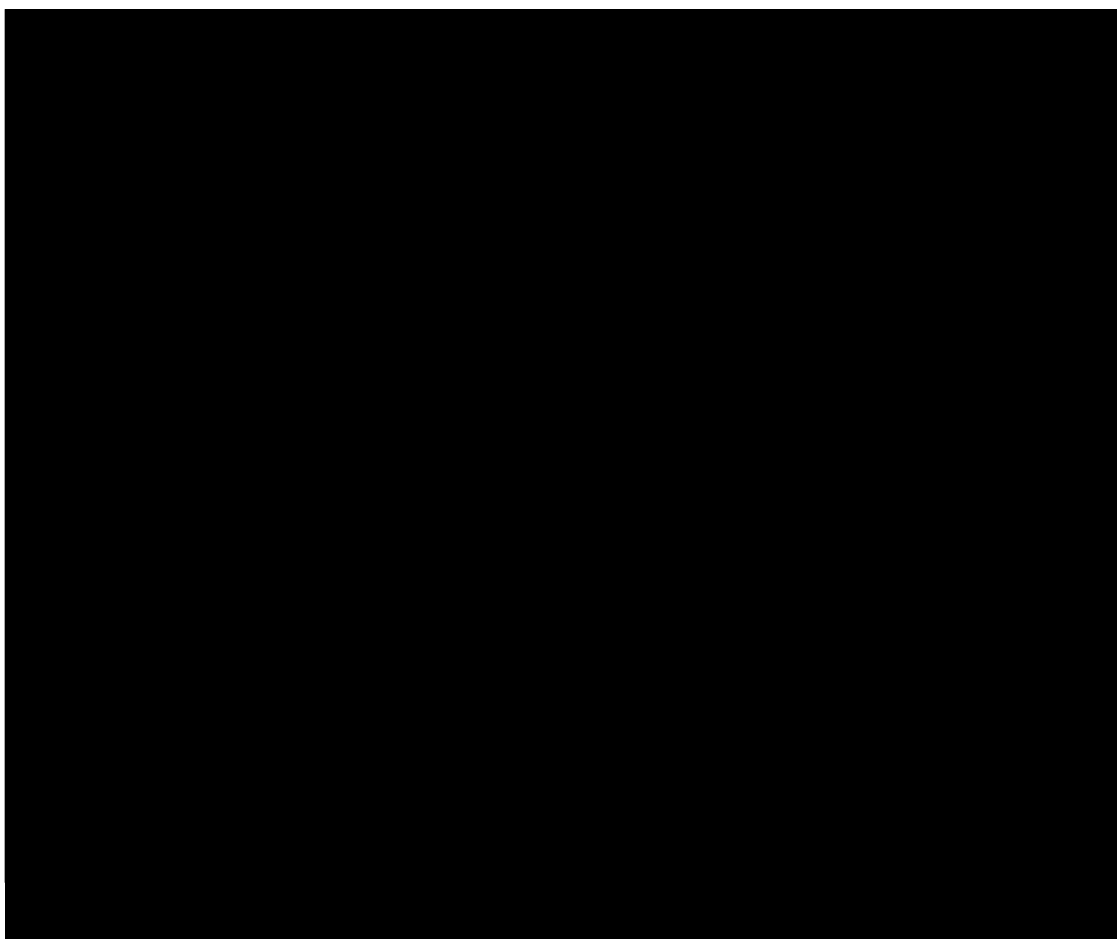
⁷ LOPEZ Carrizosa Francisco José, ISO 9000 y la planificación de la calidad, ICONTEC, 2006, Pág. 11.

- Reducción de costos
- Compromiso con su gente
- Obtención de nuevas certificaciones: calidad, socio ambientales
- Innovación constante

Una vez recolectada la información se utilizara la Hoja de análisis de planificación, para comparar y calificar las relaciones entre los ítems.

El método a utilizarse será el propuesto por Francisco López en su libro ISO 9000 y la planificación de la calidad.

Tabla Nº 3.1
Hoja de análisis para la planificación de la calidad



Una vez obtenidos los datos de la hoja de análisis, se organiza esta información de acuerdo al valor relativo obtenido con lo cual pueden identificarse las directrices de la política de la calidad, las cuales se describen a continuación:

Tabla № 3.2
Directrices de calidad

Expectativas necesidades y requisitos del cliente	Valor Obtenido	Expectativas de las partes interesadas y metas de la organización	Valor Obtenido
Flor cortada de alta calidad (tamaño del botón, follaje, punto de corte, largo de tallo, libre de plagas y enfermedades)	432	Productos con altos estándares de calidad	425
Vida en florero	300	Reducción de costos	332
Protección al medio ambiente y trabajadores	256	Compromiso de su gente	237
Variedades novedosas, exclusivas	80	Innovación constante	122
Cumplimiento de los pedidos	72	Obtención de nuevas certificaciones	89
Empaque resistente al viaje	56		-

Los puntajes con mayor valor han sido seleccionados como directrices de la política de calidad, se han tomado en cuenta los cuatro primeros:

Tabla № 3.3
POLÍTICA DE CALIDAD – FLOWER VILLAGE

Directrices de la política de calidad		Política de calidad de la organización
1	Flor cortada de alta calidad (tamaño del botón, follaje, punto de corte, largo de tallo, libre de plagas y enfermedades)	Flower Village ha establecido como política de Calidad: <u>Cumplir</u> con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, al igual que con los requisitos legales y obligaciones contractuales. <u>Prevenir</u> las no conformidades de nuestro producto, a través de una capacitación y motivación al personal.
2	Vida en florero	
3	Protección al medio ambiente y trabajadores	

4	Variedades novedosas, exclusivas		<i>Promover</i> la gestión de prevención y control de los procesos
5	Productos con altos estándares de calidad		
6	Reducción de costos		<i>Renovar</i> constantemente nuestras variedades de acuerdo a los requerimientos del mercado
7	Compromiso de su gente		
8	Innovación constante		<i>Satisfacer</i> las necesidades de nuestros clientes respecto a la implementación de sistemas de gestión certificados por estándares internacionales

Con las directrices seleccionadas en la hoja de análisis se ha identificado la orientación de los clientes y las partes relacionadas, las cuales han incluido en la política de calidad de la organización:

POLITICA DE CALIDAD DE FLOWER VILLAGE CIA.LTDA.

Ofrecer flores cortadas acorde a las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cada mercado, que cumplan con los requisitos legales, obligaciones contractuales y elevados estándares de Calidad, contando con el personal idóneo a través de una capacitación, y motivación al personal.

Es responsabilidad de los altos directivos transmitir los objetivos de calidad, revisarlos continuamente y proporcionar los recursos para su logro, y, del Administrador de Calidad comprobar que las operaciones se realicen conforme los estándares establecidos, promoviendo la mejora continua con base en la gestión de prevención y control de los procesos, lo cual garantiza la calidad y fiabilidad de nuestros productos.

La política establecida por Flower Village refleja el propósito de la organización y un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC, así como la responsabilidad en la asignación de recursos, y su difusión a todos los miembros de la empresa.

La política puede ser revisada según se desarrolle el proceso de implementación.

Objetivos de la calidad

Las directrices de calidad (Tabla 3.2) son una expresión de los objetivos de calidad, lo cual asegura la coherencia entre la política de la calidad y los objetivos de la calidad, estos objetivos de calidad se obtuvieron de entrevistas realizadas con las personas encargadas de dichos procedimientos.

De acuerdo a las directrices que se puede desprender de la política de calidad y aplicando el método matricial, se han establecido los siguientes objetivos:

**Tabla No. 3.4
OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

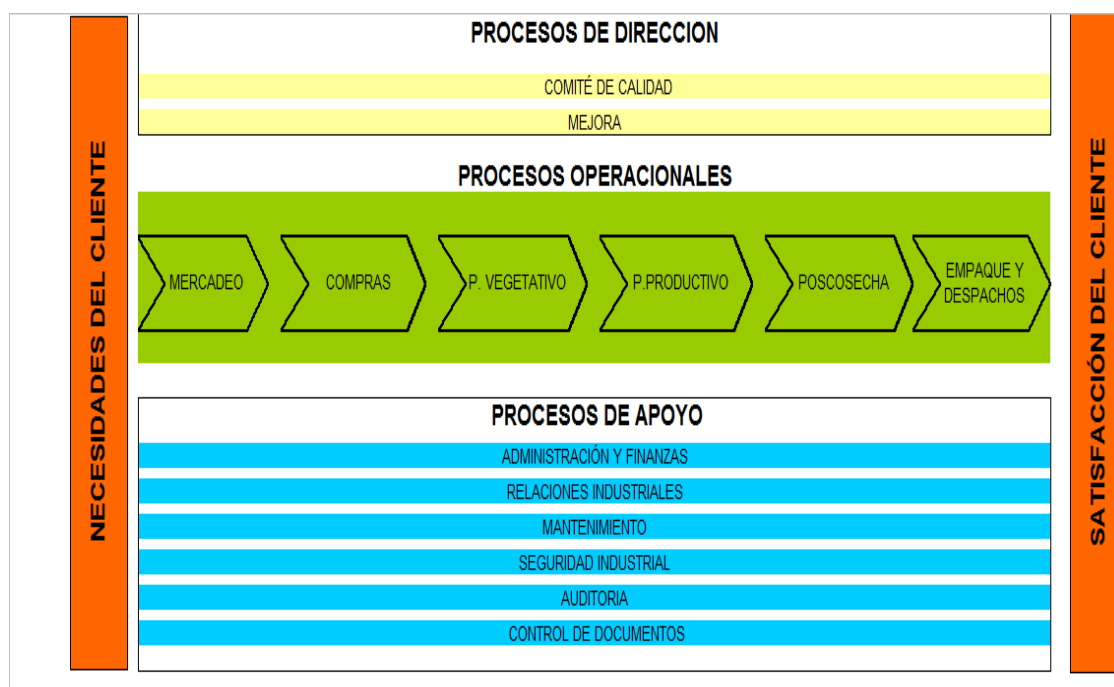
Direcrices	Objetivo de calidad de la organización	Nombre del indicador	Formula de calculo	Frec. De análisis	Frecuencia Revisión	Meta	Responsable	Tendencia	Procesos
Flor cortada de alta calidad (tamaño del botón, follaje, punto de corte, largo de tallo, libre de plagas y enfermedades)	Cumplir con los requerimientos del cliente	Insatisfacción clientes	Numero reclamos/Total clientes	Mensual	Mensual	1%	Jefe de Ventas	Decreciente	Mercadeo/ Poscosecha
Vida en florero	Disminuir los creditos de los clientes	Devoluciones clientes	Total Créditos/Total Ventas*100	Mensual	Mensual	0.5%	Jefe de Ventas	Decreciente	Mercadeo/ Poscosecha
Protección al medio ambiente y trabajadores	Cumplir requerimientos de certificaciones	Certificaciones	Numero de certificación obtenidas	Anual	Anual	6	Gerente General/ Coordinador certificaciones	Creciente	Administrativa
Variedades novedosas, exclusivas	Mantener un stock de productos atractivos para el cliente	Aceptación de nuevas variedades	Ventas de nuevas variedades/Total Ventas	Anual	Anual	6%	Gerente Tecnico/Jefe de Ventas	Creciente	Mercadeo/Cultivo
Productos con altos estándares de calidad	Garantizar la calidad del producto en la entrega al cliente	Evaluación bonches	Σ puntos(Presentacion ramo+Tallos+Boton)	Diario	Semanal	100%	Control de Calidad	Creciente	Poscosecha
Reducción de costos	Medir la eficiencia del proceso	Eficiencia M.O. Poscosecha	Total horas extras poscosecha/Total horas trabajadas poscosecha	Mensual	Mensual	15%	Gerente de Relaciones Industriales	Decreciente	Recursos Humanos/Poscosecha
	Incrementar la productividad de los procesos	Productividad por empleados	Volumen de producción/numero de empleados	Diario	Mensual	315 bunch/h	Jefe de Poscosecha	Creciente	Recursos Humanos/Poscosecha
	Disminuir la rotación de personal	Rotación personal	(Personal entrante-personal saliente)/Total personal periodo	Mensual	Mensual	1%	Gerente de Relaciones Industriales	Decreciente	Recursos Humanos
Compromiso de su gente	Capacitar al personal a través de programas internos y externos de acuerdo a lo establecido en el programa de capacitación	Horas de capacitación	Horas hombre dictadas / horas hombre programadas	Anual	Anual	Mínimo 32 horas / anuales por persona	Gerente de Relaciones Industriales	Creciente	Recursos Humanos
	Mantener comunicación con el personal en la empresa, a través de medios informáticos o tableros de anuncios.	Comunicar y Evaluar	# Comunicaciones difundidas / # Respuestas recibidas*100	Anual	Anual	85%	Gerente de Relaciones Industriales	Creciente	Recursos Humanos
	Evaluar el Desempeño	Evaluación del desempeño	Suma de puntajes individuales por rangos / número de personas evaluadas	Anual	Anual	95%	Gerente de Relaciones Industriales	Creciente	Recursos Humanos
Innovación constante	Generar proyectos de mejora	Mejoras	# Proyectos ejecutados/#Proyectos planificados	Anual	Anual	75%	Gerencia General	Creciente	Administrativa

3.1.1.2 Planificación Operativa del Sistema de Gestión de la Calidad

La estructura de los procesos de Flower Village se describe a continuación:

Figura Nº 3.1

MAPA DE PROCESOS. FLOWER VILLAGE



Descripción de los procesos del sistema de gestión de calidad

De acuerdo al Mapa de proceso de Flower Village se pueden identificar los siguientes procesos:

1.- Procesos de dirección.- El cual está conformado por:

1.1 Comité de calidad

Definir la misión, visión, valores, política de calidad, indicadores de calidad, y difundirlos a través de toda la organización, así como evidencia del compromiso de la

alta dirección con el desarrollo de la implementación del SGC. Adicionalmente le corresponde a este proceso la revisión periódica del SGC en cuanto a la adecuación, conveniencia, eficacia y eficiencia para mantener la mejora continua del sistema y por ende de la organización para lograr sus propósitos estratégicos.

1.2 Mejora continua

Optimizar los procesos de Flower Village, con la finalidad de hacer de la compañía una entidad eficiente y eficaz, a través de planes de acción, y un seguimiento continuo de los mismos.

2. Procesos operacionales

2.1- Mercadeo:

Optimizar el procedimiento de ventas con la finalidad de colocar en el mercado la mayor cantidad de rosas que permitan generar una rentabilidad para la empresa, de acuerdo a los requerimientos del cliente, evaluar la satisfacción de los clientes y gestionar las quejas y reclamos que puedan surgir, para tener una fuente de información para la mejora continua.

2.2- Compras:

Establecer los lineamientos para suministrar los bienes, y/o contratar los servicios según las especificaciones solicitadas, de manera oportuna, manteniendo los niveles de inventario estipulados, a través de una adecuada selección y evaluación de los proveedores, y los cuidados ambientales requeridos para tener una empresa amigable con la naturaleza.

2.3- Vegetativo:

Implantar los procedimientos para obtener materia prima con un alto grado de calidad requerido en la etapa productiva, optimizando los recursos.

2.4- Productivo:

Obtener un producto con los más altos estándares de calidad, de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.

2.5- Poscosecha:

Normar las distintas actividades que se realiza en poscosecha con la finalidad de mantener un ritmo laboral de alta calidad, y obtener un producto acorde a las necesidades y expectativas del cliente.

Los procedimientos del área de Poscosecha se han establecido y generados como parte de esta tesis, pero debido a la confidencialidad de la información requerida por la empresa, estos no han sido incluidos en el presente trabajo de investigación.

2.6- Empaque y Despachos:

Establecer los parámetros para realizar el empaque de bonches de rosas, con una correcta identificación de las cajas a ser exportadas, previo su embarque en el camión que las transportará y entregará en las agencias de carga, conservando la cadena de frío para mantener la calidad de la flor hasta llegar al consumidor.

3.- Procesos de Apoyo:

Administración y finanzas:

Optimizar el uso de los recursos financieros, mediante la administración eficiente de la actividad financiera, contable y presupuestaria de la empresa.

Relaciones industriales:

Definir los métodos a seguir en todo lo que respecta a la selección y reclutamiento de personal, planificación de capacitación y la evaluación del personal. Además, proporcionar una evidencia a través de los resultados, para que se desarrolle de mejor forma el SGC en beneficio de la empresa.

Mantenimiento:

Conseguir una utilización óptima de los equipos y su tecnología, manteniéndoles en óptimas condiciones para su funcionamiento, manejando eficientemente los recursos.

Seguridad Industrial:

Cuidar la salud de los trabajadores, el medio ambiente y el aspecto económico de la compañía, minimizando los riesgos laborales para evitar los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, cumpliendo y haciendo cumplir todas las normativas legales vigentes.

Auditoría:

Definir la metodología para diseñar y llevar a cabo un programa de auditorías, que permitan evaluar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en cada uno de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de Flower Village.

Control de documentos y registros:

Aprobar y controlar los documentos del SGC utilizados en Flower Village, para que el personal tenga disponible y utilice la documentación vigente, y establecer una guía uniforme para la revisión y control de cambios de los procedimientos y demás documentos del SGC.

Cabe mencionar que la caracterización o descripción detallada de cada uno de los elementos de estos procesos se encuentra en el Manual de Calidad en el Anexo #3

Manual del Sistema de Gestión de Calidad

El Manual de Calidad es el resultado del proceso de la planificación del SGC, establece las disposiciones generales, y describe los procesos del sistema. La norma ISO 9000:2005 lo define como un “documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización”.

El manual de calidad se ha establecido con base a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 el cual contiene información general de la empresa, el alcance del sistema de gestión de la calidad, los procedimientos establecidos para el SGC, y una descripción de la interacción entre los procesos del SGC (Ver Anexo # 3).

CAPITULO IV

APLICACIÓN EN LA PRIMERA ETAPA PARA LA POSCOSECHA DE ROSAS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Una vez realizada la planificación estratégica del Sistema de Gestión de Calidad corresponde su implementación basada en la planificación operativa, el control de cada proceso, los indicadores, el seguimiento, el tratamiento de las no conformidades, las acciones correctivas y preventivas, y sobre todo la mejora continua.

4.1 Elaboración de la documentación

Se inicio con la identificación de los procesos necesarios para el desarrollo del producto, y el establecimiento de los requeridos por la norma ISO 9001:2008.

Luego se definieron los formatos de estandarización a ser utilizados en los procedimientos documentados de la empresa, se delego la generación de procedimientos en cada una de las áreas para que sean las personas involucradas quienes elaboren los procedimientos documentados.

Se entro a otra etapa de revisión de documentos generados en la primera etapa, en la cual se discutió los procedimientos elaborados lo que permitió discriminar las descripciones repetitivas, ajustes de sintaxis y gramaticales para disponer de procedimientos entendibles, y fáciles de utilizar. Luego de la revisión se hizo una validación de las operaciones cotidianas buscando si era necesario algún cambio en los procedimientos.

Los procedimientos listos se enviaron a las personas designadas para la aprobación en cada área, que en este caso son los Gerentes o Jefes departamentales.

Los procedimientos elaborados para el área de Poscosecha se describen a continuación:

P-PR-01 Recepción de flor

P-PR-02 Clasificación de flor

P-PR-03 Boncheo

P-PR-04 Control de calidad, corte capuchón y etiqueta

P-PR-05 Hidratación

P-PR-06 Cámara Húmeda

P-PR-07 Manejo de control de enfermedades

P-SVPF-01 Simulacro de viaje y prueba en florero

Estos procedimientos y sus registros fueron elaborados pero debido a la confidencialidad de la información no han sido incluidos.

Del mismo modo se redactaron los documentos exigidos en la norma ISO 9001:2008 los cuales constan en el Anexo 2:

P-CD-01 Control de documentos

P-ACP-01 Acciones correctivas y preventivas

P-PNC-01 Producto no conforme

P-RG-01 Revisión Gerencial

P-AI-01 Auditorías Internas

P-CR-01 Control de Registros

Aplicación de los documentos elaborados:

Los procedimientos que ya se seguían fueron validados previos a su aprobación, los cuales han sido aplicados.

Los procedimientos aprobados después deberán ser evaluados para realizar ciertos ajustes, para lo cual se seguirá el procedimiento de control de documentos P-CD-01. En el Anexo #2 se incluyen los procedimientos requeridos por ISO 9001:2008 reservando la confidencialidad de los procedimientos propios de la empresa porque contienen el Know How.

4.2 Evaluación de la aplicación en la primera etapa

4.2.1 Generalidades

Métodos de evaluación

4.2.1.1 Autoevaluación empresarial con referencia al Modelo de excelencia Malcolm Baldrige

El premio Malcolm Baldrige fue creado en el año de 1987 en Estados Unidos, el cual tiene como finalidad promocionar la gestión de la Calidad Total como un método competitivo de Gestión la empresarial, y reconocer los logros de calidad de las compañías que han adquirido con la aplicación de esta herramienta.

Este método de excelencia constituye la base para la autoevaluación de la organización, el cual se basa en siete criterios que se describen a continuación:

1. Liderazgo
2. Planificación estratégica
3. Enfoque al cliente y Mercado
4. Información y Análisis
5. Enfoque al Recurso Humano
6. Gerencia de los procesos
7. Resultados del Negocio

En lo que respecta al Ecuador, este posee El Premio Nacional a la calidad con base al modelo americano Malcolm Baldrige que fue institucionalizado por el Gobierno Nacional en el año 2001, el objetivo es motivar a las empresas ecuatorianas a ser más competitivas mediante la aplicación de los requisitos establecidos en este modelo.

4.2.1.2 Auditoría interna

La Auditoría interna denominada también auditoría de Primera parte, es desarrollada por el personal que pertenece a la organización, y permite determinar si el SGC establecido es efectivo, además de verificar la efectividad de los controles establecidos, lo que permitirá a la Alta dirección conocer la situación actual de la organización y proveer retroalimentación para las acciones correctivas y preventivas. El procedimiento a seguir en la Auditoría Interna se encuentra detallado en el P-AI-01 en el Anexo #2

4.2.1.3 Matriz de chequeo

La matriz de chequeo se elaboró de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, es una herramienta que permite al auditor evaluar la organización y verificar su cumplimiento respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

4.2.2 Programación y Planificación de las auditorías internas

La verificación de la implementación se realizó a través de auditorías internas, las cuales se llevaron a cabo de acuerdo a lo establecido en el procedimiento P-AI-01

Tabla № 4.1
Programa Anual de Auditorias

Fecha	Objetivo	Alcance	Criterio	Metodología
Octubre 2008	Auditoría interna de verificación documental	Todas las cláusulas y el proceso de Poscosecha	Norma ISO 9001:2008	Lista de chequeo, Entrevista con representante dirección
Marzo 2009	Auditoría interna de cumplimiento de requisitos de la norma y documentos del SGC de Flower Village	Todas las cláusulas y el proceso de Poscosecha	Norma ISO 9001:2008 Documentos del SGC de Flower Village	Entrevistas con responsables, lista de verificación

Auditoría interna de verificación documental:

La auditoría interna de verificación documental se realizó en Octubre de 2008, de la cual se llegó a concluir que Flower Village generó todos los documentos requeridos por la Norma ISO 9001:2008, y que la compañía se encuentra preparada para realizar su auditoría interna donde se verificará la implantación del SGC.

Auditoría interna de cumplimiento:

La auditoría interna de cumplimiento se realizó en la finca de Flower Village en el mes de Marzo de 2009, la cual estuvo acorde al plan de auditoría establecido, y tuvo una duración de cinco horas. Se inició con la reunión de apertura en la cual se

presento el auditor, se explico la metodología de trabajo, el objetivo de la auditoría, se aclararon las inquietudes.

Una vez terminada la reunión de apertura se llevo a cabo el plan de auditoría recolectando las evidencias, entrevistando al Jefe de Poscosecha, al Supervisor de Poscosecha, a la persona encargada de control de calidad, y algunos trabajadores del área de Poscosecha.

Al finalizar la auditoría y después de revisar los hallazgos se realizo la reunión de cierre felicitando al área por su colaboración en la implementación y se procedió a informar las oportunidades de mejora encontradas, se discutieron las mismas y se solicito se emprendan la acciones correctivas para las no conformidades.

Se evidencio que el SGC se encuentra implementado de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

4.2.3 Informe de auditoría de cumplimiento

a. OBJETIVO:

Verificar la conformidad del SGC de la empresa FLOWER VILLAGE CIA. LTDA., en su proceso de Poscosecha

b. ALCANCE:

Lugar: Sector Itulcachi vía Pifo – Sangolquí

c. CRITERIOS:

Los criterios utilizados fueron:

- Norma ISO 9001:2008
- Manual de calidad de Flower Village Cía. Ltda.
- Resultados de auditoría Interna Oct/08

d. Exclusiones Justificadas

- **7.3 Diseño y desarrollo:** Se excluye puesto que es una organización productora de flores de conformidad a las características establecidas por el cliente en cuanto a variedad y tipo de flores.
- **7.5.2 Validación de procesos de la producción y la prestación de servicio,** se excluye este procedimiento ya que se verifica las características del producto antes de enviárselo al cliente.

Resultados de la auditoría

La calificación utilizada en la auditoría es la siguiente:

Registro		Evaluación
Fortalezas	F	Factor crítico de éxito debidamente aplicado
Observación	O	Se puede mejorar
No Conformidad Mayor	M	No se evidencia que se cumpla el requisito de la norma ISO 9001:2008
No Conformidad Menor	m	Se evidencia que se cumple parcialmente el requisito de la norma ISO 9001:2008

4.2.4 Matriz de chequeo

Utilizando la misma matriz, aplicada en el Capítulo II para evaluar la situación inicial, se llega a la siguiente conclusión de cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2008 en la siguiente matriz resumen:

Tabla № 4.2
MATRIZ DE CHEQUEO ISO 9001 (RESUMEN)

EMPRESA: FLOWER VILLAGE CIA.LTDA.

ITEM	REQUISITO		
4	Sistema de Gestion de Calidad		100%
4.1	Requisitos generales	5 N	
4.2	Requisitos de la documentación		80%
4.2.1	Generalidades	5 N	
4.2.2	Manual de calidad	5 N	
4.2.3	Control de los documentos	3 m	
4.2.4	Control de los registros	3 M	
5	Responsabilidad de la dirección		100%
5.1	Compromiso de la dirección	5 O	
5.2	Enfoque al cliente	5 N	
5.3	Política de calidad	5 N	
5.4	Planificación	5 N	
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	5 N	
5.6	Revisión por la dirección	5 N	
6	Gestión de los Recursos		100%
6.1	Provisión de recursos	5 N	
6.2	Recursos Humanos	5 N	
6.3	Infraestructura	5 O	
6.4	Ambiente de trabajo	5 N	
7	Realización del producto		100%
7.1	Planificación de la realización del producto	5 N	
7.2	Procesos relacionados con el cliente	5 N	
7.3	Diseño		
7.4	Compras	5 N	
7.5	Producción y prestación del servicio	5 N	
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	5 N	
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio		
7.5.3	Identificación y trazabilidad	5 N	
7.5.4	Propiedad del cliente	5 N	
7.5.5	Preservación del producto	5 N	
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición	5 N	
8	Medición análisis y mejora		100%
8.1	Generalidades	5 N	
8.2	Seguimiento y medición	5 O	
8.3	Control del producto no conforme	5 N	
8.4	Análisis de datos	5 N	
8.5	8.5 Mejora	5 O	

Resumen de Hallazgos:

Numero de no conformidades mayores	1
Numero de no conformidades menores	1
Oportunidades de mejora	4
Fortalezas	0

Del análisis efectuado se tiene:

- De acuerdo a la norma ISO 9001:2008 los documentos se deben revisar y actualizar cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Los registros deben mantenerse para proporcionar evidencia de la gestión del sistema.
- La alta dirección debe comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, y los legales.
- La organización debe recopilar y analizar los datos apropiados y evaluar donde puede realizar la mejora continua.

Seguimiento de la auditoría:

Al momento se encuentran levantadas las no conformidades menores y mayores, y se han emprendido las acciones correctivas para las Observaciones encontradas. Se procedió a la actualización de los procedimientos, y se comenzó a llevar los registros que no habían sido elaborados, para que se proceda a su respectivo análisis.

Luego de la evaluación de las acciones emprendidas fue emitido el informe de seguimiento y presentado a la Gerencia General.

4.2.5 Análisis del informe de auditoría y de la implementación del SGC primera etapa

En el periodo de enero a diciembre de 2008, se registró un producto no conforme en el proceso de Poscosecha, el cual se puede originar por causas fitosanitarias, o actividades de la cosecha como: criterios de puntos de corte, manipulación de la flor y transporte hasta la poscosecha.

El producto no conforme es la flor nacional (flor que no cumple con los parámetros de calidad establecidos en la empresa) y, las devoluciones de flor que realizan los clientes.

El porcentaje de flor nacional para el año 2008 fue de 13.93%, existen factores externos no controlables como las condiciones climáticas que incrementan el porcentaje de flor nacional, pero cabe resaltar que el porcentaje por actividades de manipulación en la Poscosecha fue de 5.78% lo que denota que se están cumpliendo con los procedimientos establecidos y tomando las acciones correctivas y preventivas necesarias para disminuir el porcentaje de producto no conforme.

El producto no conforme es detectado por el cliente, al verificar el estado de la flor durante su recepción. Entre las causas más frecuentes están: maltrato, problemas de fitosanidad, problemas de empaque, si el reclamo es aceptado por la empresa esto se convierte en un crédito para el cliente.

El porcentaje de producto no conforme en el año 2008 fue del 0.5% con lo cual se cumplió la meta establecida en este indicador. Para establecer el beneficio económico se tomo dos semestres del año 2008 y 2009, y se llevo a determinar que la empresa obtuvo un beneficio económico US\$1.000, siendo esto un parámetro referencial ya que el SGC tiene poco tiempo de estar implementado en la empresa.

En lo que respecta a las certificaciones obtenidas el año 2008 se mantuvieron las certificaciones existentes (FLP, BASC, MSP, y Flor de Ecuador), y se incremento una

adicional (Veriflora), con la cual se ha cumplido el objetivo de la empresa de mantener e incrementar las certificaciones requeridas por el cliente.

En este caso, el mayor beneficio económico será en el largo plazo debido a que, las certificaciones serán a futuro una herramienta para insertarse en la recuperación de la economía mundial, además con la tendencia del cuidado al medio ambiente y a los trabajadores hay ciertos países como Alemania y otros países de Europa que están estudiando la formulación de una ley para obligar a todos los productores a tener certificados internacionales como condición previa para comercializar sus productos.

-La eficiencia de la mano de obra en el área de Poscosecha en el 2008 fue de 12%, con una tendencia a la baja, ya que la empresa se encuentra en un proceso de reducción de costos, empujada por la crisis mundial. Tomando dos semestres del año 2008 y 2009, se llegó a determinar que la empresa obtuvo un beneficio económico de US\$1,283, siendo esto una medida referencial debido al tiempo de implementación del SGC.

-La mejora en la comunicación ha hecho que el área de Ventas notifique siempre los créditos o quejas de cliente, y se tomen las acciones correctivas pertinentes en las áreas involucradas, lo que ha dado como resultado que el porcentaje de producto no conforme disminuya, además, se pueden cumplir los pedidos en el tiempo acordado, ya que existe una comunicación constante entre el área de Ventas, Cultivo, y Poscosecha, lo que refleja una ganancia en las interacciones de dichos procesos, y disminución de costos para la empresa.

-El índice de rotación de personal en el año 2008 fue de 5.14% y su tendencia es a disminuir. Para el primer semestre del año 2009 el índice de rotación fue de 4.94%.

-El año 2008 se cumplió con el plan de capacitación en un 100% cumpliendo con el objetivo establecido.

-Los proyectos de mejora han sido cumplidos en un 75%, cabe resaltar que los proyectos pendientes están incluidos en el plan del 2009.

Por lo anteriormente descrito se puede afirmar que existen muchos beneficios que otorga la aplicación del SGC tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

En términos cuantitativos se ha determinado el beneficio económico en los objetivos de la calidad establecidos, el cual podría ser definido en un periodo de tiempo más largo, porque la estandarización permitirá que el SGC le de un soporte a los problemas de la empresa disminuyendo costos de materia prima, mano de obra, y materiales.

En términos cualitativos se puede afirmar que el SGC ha producido mejoras en la organización interna a través de la mejor comunicación fluida con base a los objetivos y responsabilidades establecidos, además de un mejoramiento de la motivación al personal, reflejado en la disminución del índice de rotación, orientación del personal a trabajar en equipo, y sobre todo que la empresa tenga una orientación a la mejora continua lo cual permite identificar nuevas oportunidades, y establecer otros objetivos de acuerdo a sus necesidades y su cultura empresarial según el soporte dado por el SGC.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el área de Poscosecha, ha hecho que el área identifique sus procesos, implemente sus procedimientos, mejore la comunicación con el personal del área, y con las áreas más críticas como son Ventas y Cultivo, donde existía problemas por la falta de información, los cuales se han disminuido progresivamente, además se han establecido nuevos registros que permiten controlar y tener estadísticas sobre el desempeño de los procesos, y la calidad de la flor, tomando las acciones preventivas y correctivas a tiempo.
- El producto que ofrece la empresa “flores cortadas” está posicionado entre sus clientes como un producto de alta calidad, por ello los precios se han mantenido ya que los clientes están dispuestos a pagar por una flor de calidad, además se tiene un estricto control con el departamento de Compras sobre los productos adquiridos, y se mantiene una investigación constante sobre los nuevos productos que puedan mejorar la calidad de la flor.
- La calidad que manejan las empresas florícolas ecuatorianas si satisfacen las necesidades de sus clientes, ya que las condiciones geográficas del Ecuador permite producir flores con tallos gruesos, largos, verticales, botones grandes, colores sumamente vivos, y una larga vida en florero; además se tiene más de trescientas variedades de varios tipos, colores y tamaños, brindando un valor agregado al cliente que demanda esas variedades.

- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ha permitido a la empresa disminuir sus costos, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de los Objetivos de calidad establecidos, los cuales tienen influencia directa en los mismo, como son reducción de créditos por parte del cliente, e incremento de la productividad.
- Si bien la obtención de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad corresponde a una decisión de la Gerencia, éste está supeditado a que el personal de la empresa vaya conociendo sobre el SGC, y se vaya involucrando paulatinamente. Al momento está la empresa en este proceso, así la certificación del SGC será rápida cuando se tome la decisión de obtenerla.
- La empresa cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la elaboración de su trabajo, y el Sistema de Gestión de Calidad permite armonizar las actividades y lograr la eficacia requerida para los objetivos estratégicos de la empresa.
- La empresa cuenta con otras certificaciones como Veriflora, Flower Label Program, BASC, Flor Ecuador, las cuales han facilitado el diseño e implementación en la primera etapa del SGC con base en la norma ISO 9001:2008

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en todos los procesos de la compañía, a través del cual ratifica su compromiso de calidad con los clientes, siendo una oportunidad para abrir nuevos mercados.
- Realizar un plan de implementación total del SGC y cumplirlo prioritariamente, asignando los recursos para la total implementación y maduración permanente del sistema.
- Realizar evaluaciones periódicas de la eficacia del SGC para lo cual se debe formar a los auditores internos.
- Fomentar una cultura de calidad en el personal de la empresa, trabajando día a día con los trabajadores, con la finalidad de que se adapten paulatinamente al SGC, y sean partícipes inmediatos del cambio y la mejora continua.
- Implementar una capacitación de los Sistemas de Gestión que tiene actualmente la empresa al personal nuevo que ingresa a la compañía, y una capacitación anual a todo el personal para recordar los Sistemas de Gestión de la empresa y sus beneficios.
- Se debe enfatizar en la importancia del cumplimiento de las no conformidades en el tiempo acordado en el Plan de acción propuesto por el área involucrada.
- Realizar ajustes periódicos de las directrices estratégicas de la empresa y el alineamiento del SGC en la parte operativa.
- La elaboración de este proyecto requiere que la dirección asigne una persona para la planificación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, además de emprender una capacitación a los empleados del área administrativa para que sean apoyo del Administrador de Calidad.

- Las empresas florícolas deben implementar un Sistema de Gestión de Calidad porque este ayuda a organizar sus procesos, mejora la comunicación y la motivación al personal, existe una reducción de costos, que se ven reflejados en los Objetivos de calidad establecidos por la organización, sus beneficios se pueden ver desde el inicio de la implementación.
- Para los futuros tesarios un tema complementario sería la medición y evaluación de los resultados financieros del Sistema de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFIA

- LOPEZ Francisco, ISO 9000 y la planificación de la calidad, ICONTEC, 2006.
- Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, Legis, segunda edición, 2006
- GONZALEZ Carlos, Normas internacionales de administración de calidad, sistema de calidad y sistemas ambientales, Mc Graw Hill. 2001
- CANTU Delgado Humberto, JURAN Joseph, KOONTZ Harold, LEPELEY María Teresa, Calidad para la Globalización, Mc. Graw Hill, 2005
- JAMES Paul, Gestión de la Calidad total un texto introductorio, Prentice Hall, 2000.
- CANTU Humberto, Desarrollo de un cultura de Calidad, Mc Graw Hill, segunda edición, 2001.
- OCKLAND John, Administración por Calidad Total, Continental, cuarta reimpresión, 2004
- WILLSON Paúl, DELL Larry, ANDERSON Gaylord, Análisis de causa raíz - Una herramienta para la administración de la Calidad Total, Oxford, 2001.
 - GUTIERREZ MARTINEZ, Abraham. Métodos y técnicas de Investigación, Quito, Editorial Época, 1984.
- ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad, Requisitos
- ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad, Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y vocabulario.
- La Norma ISO 19011.- "Directrices para auditoría medioambiental y de la calidad".
- Expoflores Revista la Flor.
- www.elcomercio.com
- www.iso.org
- www.corpei.org

- www.expoflores.com
- www.bce.fin.ec
- www.sica.gov.ec

ANEXOS

ANEXO N° 1

**EXPORTACIONES DE FLORES FRESCAS CORTADAS POR PAIS DE DESTINO.
PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2006**

	2005				2006			
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
	T.M.		FOB		T.M.		FOB	
NORTE AMERICA								
CANADA	2.567,90	2,10	10.280,70	2,59	2.510,89	2,40	10.859,57	2,44
ESTADOS UNIDOS	86.346,92	70,68	239.493,02	60,39	66.290,79	63,35	258.680,67	58,24
SUBTOTALES	88.914,82	72,79	249.773,72	62,98	68.801,68	65,74	269.540,24	60,68
EUROPA								
ALEMANIA	1.688,53	1,38	7.932,21	2,00	1.832,30	1,75	8.936,90	2,01
AUSTRIA	141,95	0,12	490,10	0,12	168,43	0,16	579,26	0,13
BELGICA-LX	6,29	0,01	26,22	0,01	35,03	0,03	147,45	0,03
BULGARIA	21,89	0,02	110,49	0,03	48,19	0,05	222,41	0,05
CROACIA	46,57	0,04	191,32	0,05	89,23	0,09	344,02	0,08
ESPAÑA	1.884,84	1,54	10.142,36	2,56	2.121,87	2,03	10.509,78	2,37
ESTONIA	7,73	0,01	61,03	0,02	11,14	0,01	43,19	0,01
FINLANDIA	36,79	0,03	171,67	0,04	37,28	0,04	222,55	0,05
FRANCIA	723,76	0,59	3.310,74	0,83	863,76	0,83	3.376,60	0,76
GRECIA	10,13	0,01	46,43	0,01	8,18	0,01	32,48	0,01
HOLANDA	10.874,18	8,90	47.814,50	12,06	10.566,14	10,10	45.878,39	10,33
HUNGRIA	0,93	0,00	3,95	0,00	0,43	0,00	5,52	0,00
IRLANDA	37,84	0,03	115,40	0,03	9,59	0,01	49,17	0,01
ITALIA	1.280,16	1,05	6.253,08	1,58	1.529,18	1,46	7.637,90	1,72
LETONIA	0,41	0,00	1,27	0,00	0,33	0,00	1,11	0,00
LITUANIA	0,91	0,00	3,63	0,00	4,67	0,00	12,56	0,00
PORTUGAL	66,53	0,05	308,61	0,08	57,41	0,05	247,37	0,06
REINO UNIDO	497,38	0,41	1.648,54	0,42	410,34	0,39	1.654,63	0,37
REPUBLICA CHECA	202,73	0,17	1.325,37	0,33	59,57	0,06	431,13	0,10
SUECIA	43,40	0,04	256,32	0,06	38,75	0,04	228,64	0,05
SUIZA	1.481,99	1,21	5.784,53	1,46	1.260,49	1,20	6.169,53	1,39
SUBTOTALES	19.054,94	15,60	85.997,77	21,69	19.152,31	18,30	86.730,59	19,53
SUDAMERICA								
ARGENTINA	194,36	0,16	823,42	0,21	268,57	0,26	968,62	0,22

BOLIVIA	0,08	0,00	0,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BRASIL	4,26	0,00	19,33	0,00	16,02	0,02	75,99	0,02
CHILE	1.522,60	1,25	2.577,94	0,65	787,21	0,75	3.244,38	0,73
COLOMBIA	1.069,63	0,88	4.969,52	1,25	975,49	0,93	4.334,33	0,98
PARAGUAY	0,42	0,00	3,33	0,00	0,99	0,00	4,03	0,00
PERU	117,30	0,10	536,42	0,14	115,45	0,11	625,16	0,14
URUGUAY	35,35	0,03	157,64	0,04	44,86	0,04	195,07	0,04
VENEZUELA	0,59	0,00	3,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ZONA FRANCA								
ECUADOR	2.049,15	1,68	3.195,83	0,81	500,11	0,48	1.698,54	0,38
SUBTOTALES	4.993,74	4,09	12.286,79	3,10	2.708,70	2,59	11.146,12	2,51
CENTRO AMERICA								
BELICE (HOND. BRITANICAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,28	0,00
COSTA RICA	0,17	0,00	0,14	0,00	3,72	0,00	17,57	0,00
CUBA	37,63	0,03	172,66	0,04	24,35	0,02	99,52	0,02
HONDURAS	64,41	0,05	221,38	0,06	2,53	0,00	8,48	0,00
NICARAGUA	2,12	0,00	8,04	0,00	3,32	0,00	11,58	0,00
PANAMA	26,20	0,02	155,88	0,04	91,56	0,09	192,09	0,04
PUERTO RICO	19,78	0,02	104,15	0,03	48,44	0,05	238,32	0,05
REP. DOMINICANA	97,32	0,08	468,33	0,12	80,74	0,08	362,24	0,08
SUBTOTALES	247,63	0,20	1.130,58	0,29	254,76	0,24	930,08	0,21
AFRICA								
MOZAMBIQUE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,13	0,00
REP. CENTROAFRICANA	0,03	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RUANDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,00	1,30	0,00
SUBTOTALES	0,03	0,00	0,08	0,00	0,40	0,00	1,43	0,00
ASIA								
AFGANISTAN	0,09	0,00	0,57	0,00	1,85	0,00	8,16	0,00
ARABIA SAUDITA	63,00	0,05	293,95	0,07	89,35	0,09	325,13	0,07
AZERBAIYAN	17,83	0,01	86,48	0,02	30,95	0,03	170,74	0,04
BAHREIM	11,51	0,01	66,77	0,02	17,76	0,02	92,40	0,02
CHINA	2,41	0,00	9,84	0,00	1,66	0,00	10,84	0,00
EMIRATOS ARABES UNIDOS	40,25	0,03	183,60	0,05	49,97	0,05	170,67	0,04
FILIPINAS	0,50	0,00	2,13	0,00	1,28	0,00	6,63	0,00
HONG KONG	34,01	0,03	135,98	0,03	40,36	0,04	160,17	0,04
INDONESIA	10,32	0,01	50,90	0,01	12,76	0,01	58,34	0,01
JAPON	497,78	0,41	3.557,74	0,90	486,70	0,47	3.292,71	0,74


KAZAJSTAN	68,46	0,06	284,24	0,07	73,35	0,07	279,41	0,06
KUWAIT	45,05	0,04	200,19	0,05	47,84	0,05	256,44	0,06
LIBANO	1,28	0,00	5,11	0,00	0,79	0,00	3,29	0,00
QATAR	24,30	0,02	108,11	0,03	51,69	0,05	424,64	0,10
TAIWAN	20,50	0,02	99,21	0,03	10,54	0,01	39,33	0,01
SUBTOTALES	837,29	0,69	5.084,82	1,28	916,85	0,88	5.298,90	1,19
RUSIA	7.910,21	6,48	41.155,48	10,38	12.399,25	11,85	68.285,44	15,37
UCRANIA	132,53	0,11	667,52	0,17	241,37	0,23	1.291,99	0,29
OTROS PAISES	68,14	0,06	467,48	0,12	174,94	0,17	944,36	0,21
SUBTOTALES	8.110,88	6,64	42.290,48	10,66	12.815,56	12,25	70.521,79	15,88
TOTALES	122.159,33	100,00	396.564,24	100,00	104.650,12	100,00	444.169,02	100,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Expoflores

ANEXO No. 2

PROCEDIMIENTOS

	PROCEDIMIENTO	FECHA: <u>03-09-08</u> REVISIÓN: <u>01</u>
P-CD-01	CONTROL DE DOCUMENTOS	Página: 1/8
Elaborado por: ADMINISTRADOR DEL SISTEMA SGC		Aprobado por: GERENTE GENERAL

OBJETIVO:

- Aprobar y controlar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) utilizados en Flower Village.
- Garantizar que el personal tenga disponible, y utilice la documentación vigente.
- Establecer una guía uniforme para la revisión y control de cambios de los procedimientos y demás documentos del SGC.

ALCANCE:

El presente procedimiento es aplicable a los documentos detallados en las listas de control de documentación del SGC.

DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

ASGC	Administrador del Sistema de Gestión de Calidad
GG	Gerente General
S.G.C	Sistema de Gestión de Calidad

R-LMD-01	Lista Maestra de Documentos
R-SCM-01	Solicitud de creación y/o modificación de documento.
Documento Controlado	Dcto. cuya ausencia o mal uso puede afectar la calidad del producto, proceso o al SGC. Su elaboración, revisión, aprobación, distribución y uso se realiza de la forma prevista en el presente documento y se lo identifica mediante el sello de "DOCUMENTO CONTROLADO".
Documento No Controlado	Dcto. que no están identificados en la lista maestra de documentos y se los identifica mediante el sello de "DOCUMENTOS NO CONTROLADOS".
Documento Externo	Dcto. de origen externo, que no se origina en Flower Village y contiene información aplicable a las actividades de la empresa.
Documento Obsoleto	Dcto. que no tienen vigencia o han sido sustituidos o eliminados. Se lo identifica mediante un sello "DOCUMENTO OBSOLETO".
Documento para Referencia	Dcto. usado como consulta, por requisitos legales o preservación del conocimiento. Identificado con el sello "DOCUMENTO SOLO PARA REFERENCIA".

RESPONSABILIDADES:

El **Administrador SGC**, es responsable de cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.

- Coordinar con los responsables de los procesos el desarrollo y revisión de los documentos del SGC.
- Proporcionar documentos del SGC, que son requeridos a través de la solicitud de cambio de documentos, y de establecer medios de identificación, control y/o seguridad en estos, en donde se pueda evidenciar los cambios realizados y el

control de los mismos.

- Recibir, ingresar y mantener actualizados los documentos del SGC.
- Distribuir los documentos actualizados según el registro de la creación y el mantenimiento de la estructura de grupos, carpetas y tipos de documentos del sistema de manejo de archivos de la Base de Datos del SGC.

Los Responsables de Procesos

- Revisar la conformidad de los documentos a su cargo.
- Designar al personal la elaboración de la documentación en sus respectivas áreas.

PROCEDIMIENTO:

1. LISTAS DE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN

Lista maestra de documentos R-LMD-01

El contenido de la Lista Maestra de Documentos R-LMD-01 estará conformado por lo siguiente:

Documentos:

- Proceso
- Código Documento .
- Nombre del documento.
- # de Revisión
- Estado del Documento
- Responsable de la aprobación del documento
- Fecha de Aprobación
- Distribución

Lista maestra de documentos externos R-LMDX-01

El registro R-LMDX-01 contiene los documentos o normas relacionadas con el SGC ISO 9001/2008.

El contenido del R-LMDX-01 es el siguiente:

- Código del documento
- Nombre del documento
- Edición del documento
- Estado del Documento
- Lista de distribución

2. EMISIÓN, APROBACIÓN Y CAMBIOS A DOCUMENTOS

El Administrador del SGC, actualiza y respalda la documentación en el archivo virtual cuando sea necesario. Imprime los documentos modificados para el archivo físico; este archivo es manejado por el Administrador del SGC. Los documentos actualizados son distribuidos al personal según el formato R-DDP-01.

En el caso que necesite revisar un documento o emitir uno nuevo; el interesado y el Administrador SGC analizan las necesidades de revisar o emitir dicho documento y se solicita a través de la Solicitud de Creación y/o modificación de Documento R-SCD-01, la revisión o la nueva emisión, una vez aprobado se incluye en las Listas de Control de Documentos de Calidad.

Para la preparación y elaboración de los procedimientos del SGC se debe seguir el siguiente formato:

Objetivo: Indicar la razón, motivo y uso pretendido para el documento.

Alcance: Define el alcance del documento.

Definiciones y abreviaturas: Incluye aquellas definiciones y abreviaturas registradas en el documento.

Responsabilidades: Personas que intervienen en la actividad.

Procedimiento: Descripción de manera secuencial de las distintas actividades e interfases necesarias para el cumplimiento de los objetivos previstos en el procedimiento. En actividades específicas se deben incluir los criterios de aceptación aplicables.

Referencias: Se indican aquellos documentos que sirven de guía para la actividad descrita por el documento elaborado: Normas, especificaciones y sus correspondientes secciones, elementos y capítulos.

Registros: Indican cuando corresponda la forma de registro de las actividades correspondientes al procedimiento y al formato en cada caso.

Anexos: Incluyen los formularios “tipo” a ser utilizados para el registro de las distintas actividades u otros documentos: Tablas, datos, complementarios de la actividad o gestión objeto del documento

Distribución: Indica las siglas de los cargos a quien se distribuye.

Mientras el documento se encuentre en elaboración, debe ser identificado como DOCUMENTO BORRADOR mediante un sello correspondiente, para evitar su uso. Las copias controladas de la documentación de SGC ISO 9001/2008 constan en las Listas de Control de Documentos y son identificadas con un sello de DOCUMENTO CONTROLADO.

3. CONTROL DEL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MC-01

El MC-01 se revisa anualmente o cuando sea necesario, y de existir cambios, se emite una nueva versión, la cual es aprobada en su totalidad por el GG.

La aprobación del MC-01 es responsabilidad del GG.

La emisión del MC-01 es responsabilidad del ASGC.

El MC-01 cambia de revisión al modificarse cualquiera de sus páginas. Cuando exista una modificación se actualiza en la Base de Datos SGC, y cuando se presenta necesidad de contar impreso se realiza mediante el registro Control de Ruta

de Documentos R-CRD-01 y de existir una versión anterior se retira y/o se coloca el sello de Documento Obsoleto.

El MC-01 de Flower Village es un documento controlado, excepto los MC-01 que sean considerados para distribución externa. El responsable de distribución externa es el ASGC previa autorización del GG lo detalla en el Registro de Distribución del Manual de Calidad no controlado R-MNC-01.

4. DOCUMENTOS ALTERADOS

En caso de daño o pérdida de algún documento del SGC el Administrador SGC lo detalla en el registro de documentos alterados R-DAL-01 y emite un documento nuevo como copia controlada al interesado.

5. DOCUMENTOS EXTERNOS

Para asegurarse que los documentos o procedimientos del SGC, no sean contradictorios con las normas y leyes vigentes, existen copias actualizadas de los documentos externos, los mismos que se detallan en el registro R-LMDX-01.

Cada responsable de área, se encarga de definir los documentos externos que requieren ser incluidos en el registro R-LMDX-01.

El Administrador SGC es responsable de asegurar que se mantenga la revisión actualizada del documento. También coordina la actualización de nuevas emisiones, codifica e identifica los documentos externos, de ser necesario, y los distribuye a quien lo requiera.

6. CONTROL DE DOCUMENTACIÓN

Los documentos nuevos o modificados son revisados y aprobados por el Administrador SGC. El cual aprueba el documento y actualiza en la Lista Maestra de Control de Documentos de Calidad y en la Base de Datos del SGC.

La aprobación consiste en asegurar que el documento cumple con los requisitos definidos en la norma ISO 9001:2008, aplicable al proceso en cuestión.

Cuando se requiera contar o entregar una copia de los documentos del SGC, es identificada con un sello de “DOCUMENTO CONTROLADO” y se registra en R-DDNM-01.

Todos los documentos del SGC que no sean los vigentes se los identifica con el sello “DOCUMENTO OBSOLETO” y/o se los destruye.

El Administrador SGC mantiene en archivo:

- Base de Datos con los Documentos del SGC vigentes
- Información de soporte sobre los cambios realizados.

7. DOCUMENTOS NO CONTROLADOS

Los documentos definidos en la Lista Maestra de Control de Documentación-Registros de Calidad, son de uso restringido dentro de Flower Village a no ser que se hallen autorizadas por escrito por el Administrador SGC e identificadas con el sello de “DOCUMENTO NO CONTROLADO”.

Copias no controladas del MC-01 debidamente identificadas, son autorizadas por el Gerente General, para circulación fuera de Flower Village. Se aclara que Flower

Village no está obligada a actualizar las modificaciones que se produzcan en estos documentos.

Las copias controladas y no controladas de los procedimientos, instrucciones de trabajo, registros o documentación que contengan información confidencial o de relevancia para Flower Village, se prohíbe su circulación fuera de la empresa.

Los responsables de administrar las copias controladas de los documentos deben mantener las mismas al alcance de los usuarios de su departamento y cumplir con las disposiciones definidas en este procedimiento.

Para el manejo de documentos que definen especificaciones de los productos comercializados por Flower Village y que deben salir de la compañía, Ej. Catálogos de productos, el responsable del manejo de estos documentos es responsable del control de al menos de una de las copias de este documento.

Flower Village no se compromete a realizar actualizaciones de los documentos que salgan de la empresa, en estos documentos aparece una declaración donde se indica "sujeto a cambios sin previo aviso".

8. FORMATOS:

El formato utilizado en la elaboración de los Procedimientos es el que se muestra en este procedimiento.

El tamaño de la hoja a utilizar es el INEN A4.

El tipo de letra es Arial 12, los títulos van con letra 14 y en negrilla.

9. CODIFICACIÓN:

MC-YY

MC: Manual de Calidad:

-: Guión 1

YY: Número de dos dígitos

P-XXX-YY

P: Procedimiento

-: Guión 1

XXX: Letras más representativas del procedimiento

-: Guión 2

YY: Número de dos dígitos

IT-XXX-YY

IT: Instrucción de Trabajo

-: Guión 1

XXX: Letras más representativas del título

-: Guión 2

YY: Número de dos dígitos

R-XXX-YY

R: Registro

-: Guión 1

XXX: Letras más representativas del título

-: Guión 2

YY: Número de dos dígitos

10. PAGINACIÓN

El documento debe poseer numeración de páginas.

11. RESPONSABLE DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Cada documento del SGC especifica el responsable de la elaboración y de la aprobación de los documentos SGC.

12. DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

El Administrador SGC es el encargado de mantener y/o suministrar los documentos vigentes y/o de la destrucción de las copias obsoletas, asegurando de este modo que únicamente esté siendo utilizada la revisión vigente.

El responsable del proceso que mantenga documentos no vigentes, debe identificarlos como documentos obsoletos y/o destruirlos. Así mismo, son los responsables del buen estado de los documentos; debiendo proteger su integridad y seguridad de manera que no altere el contenido y la legibilidad de los mismos.

13. ARCHIVO

El Manual de calidad MC-01

ORIGINAL: Archivo de Documentos Vigentes.

COPIAS: Copias en las áreas asignadas en la distribución del MC-01 de acuerdo al registro R-DMC-01

Los documentos originales del SGC se encuentran en la Base de Datos SGC, en la carpeta denominada SGC y de contar con impresos se mantendrá en el archivo de la oficina del Administrador del SGC y/o del Responsable de Proceso.

14. ENTRENAMIENTO

Una vez que los documentos del SGC sean modificados por el responsable del proceso se realizara la difusión a los involucrados.

15. CONTROL DE CAMBIOS

Los cambios realizados en un documento son identificados con subrayado y se mantienen hasta ser emitida en una nueva versión.

El MC-01, procedimientos, instrucción de trabajo, no deben tener tachones, borrones o escritos a mano que modifiquen o alteren su contenido. En caso de requerir una modificación, ésta debe ser canalizada a través de este procedimiento.

De existir documentos alterados, el responsable del control de dicho documento, solicita a través del R-SCD-01 al Administrador SGC una copia para reemplazarla y el documento alterado es destruido.

REFERENCIAS:

NTC ISO 9001:2008.- Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008

FORMAS:

R-SCD-01.- Solicitud de cambio de documentos

R-CDR-01.- Control de ruta de documentos


R-LMDX-01.- Registro Lista Maestra de Documentos Externos.

R-LMDR-01.- Lista Maestra de Documentos de Calidad

LISTA DE DISTRIBUCIÓN:

Base de Datos SGC

Elaborado por: ADMINISTRADOR DEL SISTEMA SGC	Aprobado por: GERENTE GENERAL
---	----------------------------------

	PROCEDIMIENTO	FECHA: <u>06-10-08</u> REVISIÓN: <u>01</u>
P-CR-01	CONTROL DE REGISTROS	Página: 1/2
Elaborado por: Administrador del SGC		Aprobado por: Gerencia General

1. OBJETIVO:

Describir el proceso para controlar la identificación, acceso, clasificación, almacenamiento, conservación, y disposición de los registros del Sistema de Gestión de Calidad de Flower Village.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento se aplica a todos los registros del Sistema de Gestión de Calidad de Flower Village.

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

4. RESPONSABILIDADES:

Los Jefes Departamentales serán los encargados de definir los criterios de la identificación, clasificación, almacenamiento, acceso y conservación, de los registros. Además se encargaran de asegurar el cumplimiento de este procedimiento.

El Administrador del SGC será el encargado del control y la disposición de los registros.

5. PROCEDIMIENTO:

Registro, es un documento que presenta evidencia o resultados obtenidos de actividades realizadas.

Todos los registros serán legibles y se guardarán y conservarán en buenas condiciones, de manera que no provoquen su deterioro.

Un registro se identifica mediante su título, al que le acompaña el código del procedimiento, su número de edición, y el número de páginas de que consta dicho registro.

5.1 Lista de control de registros

El contenido de la Lista Maestra de Registros R-LMR-01 estará conformado por lo siguiente:

- Código del Registro.
- Nombre del Registro.
- # de Revisión
- Fecha de Emisión

- Responsable Recolección
- Tipo Archivo
- Ubicación del Registro
- Tiempo de Retención
- Disposición Final

5.2 Almacenamiento

Existen dos tipos de soporte para los registros: físicos y electrónicos. Los registros físicos se almacenarán en archivadores y los registros electrónicos en su correspondiente medio.

5.3 Protección

Los registros físicos se mantendrán alejados de ambientes húmedos y se archivarán en oficinas, en archivadores, los cuales serán almacenados bajo llave al final de la jornada laboral.

Para los registros en soporte informático (principalmente disco duro) se dispondrán las medidas:

- Clave de entrada a la red
- Respaldo semanalmente la información de la base del SGC.


5.4 Recuperación.

En principio no existen limitaciones para la consulta abierta de registros.

8. DISTRIBUCION:

Base de Datos SGC

Elaborado por: Administrador del S.G.C.	Aprobado por: Gerencia General
--	-----------------------------------

	PROCEDIMIENTO	FECHA: <u>09-09-08</u> REVISIÓN: <u>01</u>
P-ACP-01	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Página: 1/3
Elaborado por: Comité de calidad		Aprobado por: Gerencia General

1. OBJETIVO:

Establecer las acciones para eliminar las causas de los problemas que afectan o puedan afectar a la calidad del producto, y al SGC.

No conformidades detectadas en el proceso de Poscosecha

2. ALCANCE:

Este procedimiento es aplicable a todas las actividades que forman parte del SGC de Flower Village.

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

ACCIÓN PREVENTIVA: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

ACCIÓN CORRECTIVA: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

NO CONFORMIDAD: El incumplimiento de un requisito especificado.

4. RESPONSABILIDADES:

- Administrador del Sistema de Gestión de Calidad es el responsable del control y la elaboración de estadísticas del SAC
- Comité de calidad será el encargado de mantener y actualizar el presente procedimiento.
- Jefes departamentales, deberán verificar el cumplimiento de las solicitudes de acciones preventivas y correctivas.
- Gerente General realizara el seguimiento de las solicitudes de acciones preventivas y correctivas.

5. PROCEDIMIENTO:

Las acciones correctivas parten, en términos generales, a consecuencia del análisis de las incidencias, quejas y reclamaciones, de las informaciones de clientes (entrevistas, encuestas, informes, etc.), de las no conformidades resultado de las auditorías del SGC, de las revisiones del sistema y del seguimiento de los objetivos de la calidad. Estas se toman en cualquier momento del año, cuando se detecta un problema repetitivo o se da una situación grave.

Las acciones preventivas se inician, en términos generales, a consecuencia del análisis de los datos registrados y archivados resultantes de la prestación de los servicios, de los datos facilitados por los clientes u otros canales externos, de los informes de las auditorías del SGC, y de los informes de revisión del sistema y evolución de los objetivos de calidad. Las acciones preventivas se toman generalmente en la reunión de revisión del SGC.

5.1 Detección del Problema:

Para la toma de acciones correctivas, primero se deben detectar las no conformidades. Para ello se tienen definidas como principales fuentes las siguientes:

- Reclamos y Sugerencias de los clientes.
- Inspección y ensayo en servicios, y procesos.
- Auditorias internas y externas de calidad, medio ambiente, seguridad física o industrial.
- Control de los procesos y de los servicios.
- Los registros del sistema.
- Revisión del Sistema de Gestión de Calidad

Para la toma de acciones preventivas, se pueden utilizar las mismas fuentes anteriormente señaladas

5.2 Clasificación:

Una vez es detectada una no conformidad, el Jefe del área correspondiente citará a reunión al personal de su área para presentar el problema a discusión, a fin de investigar las causas del problema. Se analizan y plantean las soluciones factibles de aplicar, se nombra un responsable para este fin y se fija un tiempo prudencial con una fecha límite para su implementación, el análisis de causas se hace mediante lluvia de ideas junto con el Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad.

5.3 La Gerencia y el Coordinador del S.G.C realizarán el seguimiento en las fechas establecidas, verificando la eficacia de la acción correctiva tomada. Todo esto queda registrado en el Formato (R-SAC-01).

5.4 Una vez cumplida la fecha límite, se analiza la no conformidad para establecer si ésta fue solucionada. Si se logró el objetivo, se cierra la Acción Correctiva, si la efectividad de la acción no se evidencia es necesario implementar una nueva Acción

Correctiva y hacer nuevamente el análisis de causas para garantizar que se detecte la causa real del problema, se hace seguimiento hasta que la acción esté implementada en su totalidad y se haya eliminado la causa de la no conformidad.






5.5 Para cuando se trata de no conformidades potenciales, se solicita una acción preventiva, repitiendo el proceso de igual manera. El estado de las acciones correctivas y/o preventivas es revisado en reuniones semestrales, analizando de nuevo las acciones correctivas y preventivas que no han llegado a una solución adecuada. Las actas de estas reuniones (R-AR-01) y las acciones correctivas y preventivas abiertas deben presentarse a la Gerencia dentro de los documentos para la revisión anual del SGC.


6. REGISTROS:

R-SAC-01 Solicitud de Acciones correctivas - preventiva

R-AR-01 Actas reuniones

7. ANEXOS:


		SOLICITUD ACCIÓN CORRECTIVA PREVENTIVA		CÓDIGO:	
				FECHA DE VIGENCIA:	
				VERSIÓN:	
PROCESO AUDITADO:					
ELEMENTOS AUDITADOS:					
AUDITADO:		AUDITOR:			
AUDITADO:		AUDITOR:			
NO CONFORMIDADES					
FECHA:		FIRMA AUDITADOS:		FIRMA AUDITORES:	
ACCIÓN					
FECHA:		FIRMA DEL RESPONSABLE:			
ACCIÓN	<input type="checkbox"/>		Resultado No conforme		
	<input type="checkbox"/>		Reiniciar proceso con otra acción correctiva		
	<input type="checkbox"/>		Aplicar correctamente la acción correctiva		
	<input type="checkbox"/>		Resultado Conforme-queda cerrada la acción		
FECHA:		FIRMA DEL RESPONSABLE:			
OBSERVACIONES:					
CIERRE	INFORME SOBRE LA EFICIENCIA DE LA ACCIÓN:				
FECHA:		FIRMA DEL RESPONSABLE:			
OBSERVACIONES:					

	ACTA DE REUNIÓN (Este formato es usado después de cada reunión)
Tema de la reunión:	Fecha:
Presentes:	Ausentes:
Puntos de la reunión:	
Aspectos especiales mencionados:	

8. DISTRIBUCIÓN:

JP, JD, JVTAS

Elaborado por: Comité del calidad	Aprobado por: Gerencia General
--------------------------------------	-----------------------------------

	PROCEDIMIENTO	FECHA: <u>03-09-08</u> REVISIÓN: <u>01</u>
P-AI-01	AUDITORIAS INTERNAS	Página: 1/4
Elaborado por: Comité de calidad		Aprobado por: Gerente General

1. OBJETIVO:

Establecer las responsabilidades y requisitos para la planificación, y realización de las auditorias internas al SGC, así como informar sus resultados y mantener sus registros.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento es aplicable a todos los procedimientos del SGC.

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

4. RESPONSABILIDADES:

El administrador del SGC será el encargado de seleccionar de acuerdo a las competencias del personal, el equipo de auditores internos, los cuales serán avalados por el Gerente General.

El administrador del SGC será el responsable de establecer el cronograma anual de auditorías internas (R-PAI-01).

El auditor principal designado es el responsable del plan de auditorías internas, del cumplimiento del cronograma establecido, además, se encargara de las reuniones de apertura y cierre de las auditorías, y la entrega del informe de auditoría.

El equipo auditor será el encargado de realizar las auditorías y establecer las no conformidades, los cuales deberán ser adjuntados en el informe de auditoría.

Los jefes del área auditada serán los encargados de coordinar las actividades de ejecución de las acciones correctivas necesarias para la eliminación de las no conformidades.

5. PROCEDIMIENTO:

El Administrador del SGC elabora un listado del personal que ha participado en auditorías internas de calidad, o que han recibido algún tipo de formación en calidad, auditorías de calidad y todos aquellos que muestren interés en participar.

Una vez recolectada la información del personal, revisa las competencias de los empleados postulados de acuerdo con los requisitos establecidos en el Anexo A, si el empleado cumple con estos parámetros pasa a formar parte del listado de auditores internos.

Una vez que tiene el listado de los posibles auditores, se les comunica a las personas involucradas, con la finalidad de saber si tienen interés en participar, si es así, se realiza una evaluación para valorar los conocimientos sobre el Sistema de Gestión de Calidad.

Si la prueba ha sido aprobada por el empleado, este, pasara a formar parte del equipo de Auditores internos.

Para el desarrollo de la programación de las auditorías internas de calidad, el Administrador del SGC procederá a realizar anualmente la programación del ciclo anual de auditorías internas de calidad. Una vez elaborado el cronograma lo envía por mail al Gerente General para su aprobación junto con el listado de auditores internos.

El Gerente General revisa los archivos y envía un mail al Administrador del SGC con su aprobación, o con las observaciones pertinentes.

Recibido el mail, el Administrador del SGC convoca a una reunión por mail a los Jefes departamentales y al equipo auditor, para hablar sobre el cronograma de auditorias que ha sido aprobado.

Una vez que el auditor líder recibe el cronograma de auditoría, elabora el plan de auditorias, y cuando lo ha terminado, lo envía por mail al Administrador SGC, y al Gerente o Jefe del departamento a ser auditado.

Los Gerentes o Jefes departamentales serán los encargados de confirmar el plan de auditoría. Una vez que el Jefe del equipo auditor tenga la confirmación, convocara al equipo auditor a una reunión para elaborar el listado de chequeo.

Ejecución y elaboración de la auditoria

Una vez notificada la auditoría, se realiza la reunión de apertura con el Jefe del área auditada, los puntos a tratarse en la reunión serán:

- Presentación del equipo auditor
- Explicación de la metodología de trabajo

- Objetivo de la auditoría
- Horario
- Disponibilidad de recursos
- Aclaración de inquietudes
- Fecha y hora de reunión de cierre.

Una vez terminada la reunión, se ejecuta el trabajo de campo de acuerdo con el plan de Auditoría recolectando las evidencias acerca del funcionamiento del S.G.C. del Área auditada, se entrevista a los empleados del área auditada con la Lista de Verificación para Auditorías Internas de Calidad, (R-LVAI-01). Además se confronta la entrevista con la ejecución de la actividad, hace muestreos y seguimiento.

Terminada la ejecución de la auditoría se coordina una reunión con el Equipo de Auditores internos de Calidad, donde se discuten los hallazgos, y se definen cuáles son catalogados como evidencias de no conformidades. De presentarse una no conformidad, la registran en el Formato donde se reportan las No Conformidades y seguimiento de acciones correctivas y preventivas, (R-SAC-01)

Se realiza la reunión de cierre con las mismas personas que participaron en la reunión de apertura; se informa las oportunidades de mejora halladas en la auditoría, además se entrega una copia del Reporte de No Conformidades y seguimiento de acciones correctivas y preventivas, al Jefe del área auditada.

Se discute el reporte de no conformidades, de manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado, cualquier opinión divergente debe tratar de ser resuelta en ese momento, de no ser así esto debe quedar registrado.

Se solicita que se emprendan acciones correctivas para las no conformidades que se levantaron.

Para la implementación de acciones correctivas a las no conformidades encontradas, se ejecuta el Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejoramiento, (P-AC-01), para las no conformidades registradas por el Equipo Auditor.

Una vez terminada la reunión de cierre se procede así:

Presenta el Informe de Auditoría Interna de Calidad, por escrito al Jefe del área auditada en los 10 días hábiles siguientes a la reunión de cierre.

Anexa las no conformidades registradas durante la auditoría en los Formatos de Reporte de No Conformidades.

Envía el Informe de Auditoría Interna de Calidad, por correo electrónico al Gerente General y al Jefe del área auditada, recibiendo confirmación de éstos, para que el Auditor Principal guarde registro de ello.

Seguimiento de la Auditoría:

Los resultados de la auditoría nos dan la pauta para el seguimiento de la implementación de las acciones correctivas y de su eficacia en el tiempo acordado

a) Se verifica la eficacia de las acciones correctivas emprendidas y registra los resultados obtenidos en Formato de seguimiento de acciones correctivas y preventivas.

b) Presenta el informe de seguimiento a la implementación de acciones correctivas al vencimiento del cierre de las no conformidades al Gerente General

El administrador del SGC guarda los registros respectivos.

Una vez finalizada la auditoría, y de acuerdo a los resultados se debe actualizar la programación del auditoría según el resultado de la misma.

6. REGISTROS:

- R-PLA-01 Plan Auditoría Interna
- R-LVAI-01 Lista de verificación de auditorías internas
- R-SAC-01 Solicitud de acciones correctivas
- R-IAI-01 Informe de auditoría interna
- R-IEACP Informe del estado de acciones correctivas o preventivas

7. ANEXOS:

Anexo A

Perfil Auditor Competente

-Atributos personales

Ético, diplomático, de mentalidad abierta para tomar los puntos de vista alternativos, observador, decidido, seguro de sí mismo,

-Educación:

*Título profesional de tercer nivel

-Formación:

*Seminario sobre auditorías internas


*Seminarios sobre conceptos básicos de la Norma ISO 9001:2000

-Experiencia:

*Pertener a la empresa al menos un año

*Preferible que tenga experiencia en sistemas de gestión

ANEXO B


	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			CÓDIGO:	
				FECHA DE VIGENCIA:	
				VERSIÓN:	
PLAN DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:					
NOMBRE DEL REPRESENTANTE:					
AUDITORIA:					
FECHA DE REALIZACIÓN:					
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
AGENDA	HORA INICIO	HORA FIN	ÁREA O SECCIÓN	POTENCIALES AUDITADOS	
CRITERIO DE AUDITORIA (Documentos)					
				AUDITOR SGC	

Informe de Auditorias Internas	
Fecha:	_____
Objetivo:	_____ _____ _____
Participantes:	
Actividades:	
Actividades de seguimiento:	
Observaciones:	
Firma de auditores responsables:	

8. DISTRIBUCIÓN:

JP, JD, JVTAS, JRRHH, GT, AL.

Elaborado por: Comité de calidad	Aprobado por: Gerente General
-------------------------------------	----------------------------------

	PROCEDIMIENTO	FECHA: <u>18-06-08</u> REVISIÓN: <u>00</u>
P-PNC-01	PRODUCTO NO CONFORME	Página:1/2
Elaborado por: Comité de Calidad		Aprobado por: Gerencia General

1. OBJETIVO:

Establecer un mecanismo para identificar, controlar, y prevenir el uso de producto no conforme.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento es aplicable al proceso de Poscosecha y Comercialización de Flower Village

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

No conformidad: Incumplimiento de un requisito

4. RESPONSABILIDADES:

La elaboración y revisión de este documento le corresponde al Comité de Calidad.

El Administrador del SGC es el responsable de cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.

5. PROCEDIMIENTO:

Mensualmente el Comité de Calidad evalúa los resultados del producto no conforme obtenidos a través de la medición y control de los procesos, análisis de los resultados de los indicadores de gestión, quejas y reclamos de los productos no conformes, y de acuerdo a ello definen las acciones a ser llevadas a cabo de acuerdo al procedimiento de acciones correctivas y preventivas (P-ACP-01).

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente.

6. REGISTROS:

N/A


7. ANEXOS:

N/A

8. DISTRIBUCION:

JVTAS, JP

Elaborado por: Comité de Calidad	Aprobado por: Gerencia General
-------------------------------------	-----------------------------------

	PROCEDIMIENTO	FECHA: <u>06-10-08</u> REVISIÓN: <u>01</u>
P-RG-01	REVISION GERENCIAL	Página: 1/2
Elaborado por: Comité de calidad		Aprobado por: Gerencia General

1. OBJETIVO:

Describir el proceso general para la revisión del sistema de gestión de calidad de Flower Village, y verificar el cumplimiento de las metas planteadas, determinar la eficacia, conveniencia y adecuación del sistema.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento es aplicable a todo el SGC de Flower Village Cia. Ltda.

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

4. RESPONSABILIDADES:

Comité de calidad: Será el encargado de actualizar presente procedimiento

Gerente General: Convocar a los Gerentes de áreas y al equipo auditor a reuniones para revisar los resultados de las auditorías internas y externas realizadas a la empresa.

Administrador SGC, se encargara de llevar las actas de reuniones y hacer el seguimiento a lo establecido en ellas.

5. PROCEDIMIENTO:

5.1 Programar revisión gerencial:

La revisión se realiza por lo menos una vez al año después de la auditoría interna integral a todos los sistemas implementados en Flower Village.

5.2 Preparación de informes:

La información de entrada para la revisión del SGC incluye la siguiente información:

- Informe de resultado de las auditorías a los diferentes sistemas
- Informe del desempeño de los procesos como resultado del análisis de indicadores de control y de gestión
- Informe de la retroalimentación de los clientes (encuestas)
- Informe del estado de las acciones correctivas y/o preventivas
- Informe del desempeño de los proveedores
- Acciones de seguimiento de revisiones gerenciales previas
- Identificación de cambios que podrían afectar alguno de los sistemas implementados
- Recomendaciones para la mejora de los sistemas

5.3 Ejecución de la revisión:

La Gerencia junto con el grupo directivo, inicia la reunión de revisión del SGC, previa verificación de la existencia de la totalidad de los informes requeridos para su ejecución. Se determina el orden del día y se analiza cada uno de los informes analizando su incidencia sobre el sistema de gestión, identificando oportunidades de mejora en las diferentes áreas y sistemas implementados. Posterior a esto, se revisan la política y los objetivos de Flower Village para verificar que continúan siendo adecuados o si requieren alguna modificación. Al finalizar la reunión, el administrador del SGC, deberá llenar el registro de la reunión (R-AR-01).


5.4 Resultado de la revisión:

Los resultados de la revisión del sistema de gestión incluyen las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia de los sistemas implementados y sus procesos, la mejora del servicio en relación con los requisitos de los clientes, las necesidades de recursos y las metas planteadas para mejorar continuamente el sistema de gestión de seguridad.

6. REGISTROS:

R-AR-01 Acta de reunión


7. ANEXOS:

	ACTA DE REUNIÓN (Este formato es usado después de cada reunión)
Tema de la reunión:	Fecha:
Presentes:	Ausentes:
Puntos de la reunión:	
Aspectos especiales mencionados:	

8. DISTRIBUCIÓN:

JP, JD, JVTAS, JRRHH, GT, GG

Elaborado por: Comité de calidad	Aprobado por: Gerencia General
-------------------------------------	-----------------------------------

	PROCEDIMIENTO	FECHA: <u>18-06-08</u> REVISIÓN: <u>00</u>
P-SC-01	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Página:1/2
Elaborado por: Jefe de Ventas		Aprobado por: Gerencia General

1. OBJETIVO:

Establecer un mecanismo para medir la satisfacción del cliente, y el manejo de reclamos y producto no conforme para tener un registro real y actualizado.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento es aplicable al proceso de Poscosecha y Comercialización de Flower Village

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

No conformidad: Incumplimiento de un requisito

4. RESPONSABILIDADES:

El Administrador del SGC es el responsable de cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.

5. PROCEDIMIENTO:

5.1 PRODUCTO NO CONFORME:

Se considera un producto no conforme cuando este no cumple los requerimientos del cliente, el cual deberá ser identificado para evitar su uso o entrega al cliente. En el caso de Flower Village el producto no conforme se separa en tinas cafés y se destina exclusivamente a una zona de Flor Nacional.

5.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se realizara una visita semestral al cliente para evaluar la satisfacción con respecto a nuestro producto para que se tomen las medidas preventivas y correctivas para mejorar nuestro producto.

5.3 QUEJAS DEL CLIENTE

Se considera una queja del cliente a todo reclamo que el cliente realice por mail, o por teléfono para lo cual se deberá levantar una no conformidad de acuerdo al procedimiento de Acciones Correctivas y preventivas (P-AC-01), donde se analizaran las causas para evitar que el producto sea devuelto nuevamente.

6. REGISTROS:

N/A

7. ANEXOS:

N/A

8. DISTRIBUCIÓN:

JVTAS, JP

Elaborado por: Administrador S.G.C.	Aprobado por: Gerencia General
--	-----------------------------------

ANEXO No. 3

MANUAL DE CALIDAD