



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría CPA.

TEMA:

Auditoría de calidad aplicada a los servicios prestados por la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA para la optimización de sus procesos, en el periodo 2010.

AUTORES:

Monica Patricia Murillo Culqui

Alex Rolando Zuñiga Hidalgo

Riobamba - Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Cristóbal Edison Erazo Robalino

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Edison Rodrigo García Barba

MIEMBRO DE TRIBUNAL

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

Monica Patricia Murillo Culqui

Alex Rolando Zuñiga Hidalgo

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación. A ellos que han sido pilares fundamentales en mi vida. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

También dedico este proyecto a mi novia, Mi Mona Linda, compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. A ellos éste proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

Alex Rolando Zuñiga Hidalgo

Dedico la culminación del siguiente trabajo de grado, principalmente a mi familia, en especial a mis padres por haberme permitido existir y apoyarme en todas y en cada una de las etapas de mi vida, a mi hermana y sobrinos quienes han estado a mi lado en todo momento. A mi enamorado quién ha sido más que mi apoyo, mi compañero incondicional.

Monica Patricia Murillo Culqui

AGRADECIMIENTO

Primeramente debemos agradecer a Dios, por darnos su protección y fortaleza para afrontar cada uno de los retos presentados, y culminar éste trabajo de grado con gran satisfacción.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, quién se convirtió en nuestro segundo hogar y quién nos preparo académicamente para asumir y afrontar cada uno de los desafíos profesionales.

Se agradece a la empresa mercado de productores agrícolas, y a su personal por facilitarnos la información necesaria para la realización de éste trabajo investigativo.

Agradecemos profundamente al Director y Miembro del tribunal, Ing. Cristóbal Erazo quién mediante sus conocimientos ha respaldado la realización del siguiente trabajo, también quiero expresar mis más profundos agradecimientos al Ing. Rodrigo García quién ha contribuido en el asesoramiento de manera desinteresada en la culminación de la presente tesis.

Monica Patricia Murillo Culqui

Alex Rolando Zuñiga Hidalgo

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO

	Pág.
Portada	I
Certificación del tribunal	II
Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice general	VI
Índice de tablas	X
Índice de figuras	XI
Índice de fotografías	XII
Índice de cuadros	XIII
Índice de gráficos	XIII
Índice de anexos	XIV
Introducción	XV
CAPÍTULO I.	
1. PROBLEMA	
1.1. Planteamiento	1

1.1.1	Formulación del Problema	2
1.1.2	Justificación	2
1.1.3	Delimitación	3
1.2.	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo General	4
1.2.2	Objetivo Especifico	4

CAPÍTULO II.

2.	MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	
2.1	Antecedentes de la investigación	5
2.2	Marco Teórico	6
2.2.1	Mercado – Definición	6
2.2.2	Origen de los Mercados	6
2.2.3	Clasificación del mercado	7
2.3	Fundamentos para el desarrollo de la auditoría.	8
2.3.1	Concepto de auditoría	8
2.3.2	Importancia de la auditoría	8
2.3.3	El auditor	9
2.3.4	Auditoría de calidad	9
2.3.5	Importancia de la realización de una auditoría a la calidad	10

2.3.6	Alcance de una auditoría a la calidad	10
2.3.7	Clasificación de auditoría de calidad	10
2.3.8	Beneficios de una auditoría a la calidad	11
2.3.9	Proceso de auditoría	12
2.3.9.1	Fase I: Conocimiento preliminar o diagnóstico	13
2.3.9.2	Fase II: Planificación	13
2.3.9.3	Fase III: Ejecución	13
2.3.9.4	Fase IV: Comunicación de Resultados	13
2.3.9.5	Fase V: Seguimiento	14
2.3.10	Riesgos de auditoría	14
2.3.11	Muestreo en la auditoría	15
2.3.12	Evidencias suficientes y competentes	16
2.3.12.1	Clases de evidencia	16
2.3.13	Papeles de trabajo	17
2.4	Concepto – Calidad	18
2.4.1	Aspectos sobre los enfoques de calidad	18
2.4.2	Herramientas para evaluar la calidad	20
2.4.3	Gestión de la calidad	21
2.4.4	Sistema de gestión de calidad	22
2.4.5	Enfoque basado en procesos	23
2.4.5.1	Proceso – optimización.	25

2.4.6	Enfoque basado en procesos ciclo PHVA	25
2.4.7	Servicio	26
2.4.7.1	Propiedades de los servicios	27
2.4.8	Servicio de calidad	28
2.4.9	Satisfacción del usuario	29
2.4.10	Normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización)	30
2.4.10.1	Norma ISO 9000 - 2000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario	32
2.4.10.2	Norma ISO 9001 - 2008: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos	32
2.4.10.3	Norma ISO 9004 – 2000: Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño	34
2.4.10.4	Norma ISO 19011 – 2002: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental	35
2.4.11	Mejora continua	35

CAPÍTULO III.

3.1	CARACTERIZACIÓN DE LA EP-EMMPA.	
3.1.1	Reseña histórica	36

3.1.2	Ubicación geográfica	37
3.1.3	Base legal	38
3.1.4	Misión	39
3.1.5	Visión	39
3.1.6	Objetivos de la EP-EMMPA	39
3.1.7	Políticas	40
3.1.8	Funciones y atribuciones	41
3.1.9	Instalaciones y operaciones	43
3.1.10	Identificación de servicios que presta la EP-EMMPA.	44

CAPÍTULO IV.

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE CALIDAD A LA EMPRESA PÚBLICA MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” EP- EMMPA.	48
4.1.1	Fase 1: Programa de auditoría – Conocimiento preliminar o diagnóstico situacional.	48
4.1.2	Carta al gerente	50
4.1.3	Hoja resumen de la visita y recorrido a las instalaciones de la EP–EMMPA	51
4.1.4	Aplicación de cuestionario de evaluación preliminar.	57

4.1.5	Análisis FODA	64
4.1.6	Informe de diagnostico preliminar	69
4.2	Fase 2: Programa de auditoría – Planificación de la auditoría.	72
4.2.1	Análisis de información fase I	73
4.2.2	Evaluación de información mediante cuestionario sobre el sistema de gestión de calidad para servicios	75
4.2.3	Determinación de criterios, herramientas y estándares.	80
4.2.4	Memorando de planificación de auditoría	82
4.2.4.1	Programas de Auditoria	85
4.3	Fase 3: Ejecución del trabajo de auditoria	86
4.3.1	Tabulación de encuestas realizadas a los comerciantes – Productores	86
4.3.2	Análisis comparativo entre mercados de la región sierra	95
4.3.3	Análisis de los servicios mediante herramientas de calidad.	102
4.3.4	Sistema de gestión de la calidad, determinados por la Norma ISO 9000 contra la situación real de la empresa	111
4.3.5	Hoja de no conformidades	157
4.3.6	Hoja resumen de hallazgos.	162
4.4	Fase 4: Comunicación de resultados.	171
4.4.1	Informe de auditoría independiente	171

CAPÍTULO V.

5.1	Conclusiones	173
5.2	Recomendaciones	175
	Resumen	177
	Abstract	178
	Bibliografía	179
	Lincografía	180
	Anexos	182

ÍNDICE DE TABLAS

N°	TITULO	Pág.
1.	Clasificación del mercado – por su dimensión	7
2.	Instalaciones - Áreas construidas	43
3.	Cuadro resumen de distribución de plataforma	45
4.	Programa de auditoría – Fase 1.	48
5.	Evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa - Cuestionario	57
6.	Matriz FODA	64
7.	Programa de auditoría – Fase 2.	72
8.	Evaluación del Sistema de gestión de la calidad	75
9.	Criterios, herramientas y estándares para evaluar sistema	80

de gestión de la calidad

10. Programa de auditoría – área administrativa	85
11. Comparativo entre la gestión del Mercado mayorista Ambato vrs. Mercado mayorista Riobamba	95
12. Comparativo de la situación real de la empresa vrs. Requisitos de la norma ISO 9001	111
13. Ficha caracterización – requisito generales	140
14. Ficha caracterización – requisitos documentados	144
15. Ficha caracterización – enfoque al cliente	145
16. Ficha caracterización – talento humano	146
17. Ficha caracterización – infraestructura	151
18. Ficha caracterización – planificación del servicio	155
19. Ficha caracterización – proceso relacionado con el servicio	156
20. Listado de verificación – hoja de no conformidades	157

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	TITULO	Pág.
1.	Herramientas de calidad	20
2.	Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en Proceso.	24
3.	Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en	26

el ciclo PHVA.

4.	Mapa de la ciudad de Riobamba – ubicación EP-EMMPA	38
5.	Diagrama causa – efecto del servicio de plataforma	102
6.	Diagrama causa – efecto del servicio de ingreso y salida de vehículos.	105
7.	Diagrama causa – efecto del servicio de arrendamiento de locales y espacios.	107
8.	Diagrama causa – efecto del servicio de oficinas de atención al cliente	109
9.	Flujograma de proceso de prestación del servicio	142
10.	Flujograma de selección del personal	148
11.	Comportamiento del personal con el usuario	149

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

N°	TITULO	Pág.
1.	Obstaculización de paso	51
2.	Falta colaboración usuario	52
3.	Falta control vehicular al interior del mercado	52
4.	Riesgo de accidente hacia el peatón por falta de control.	53
5.	Comercialización de productos al detalle(al por menor).	53
6.	Garita de atención al cliente – cerrado.	54

7.	Baterías satinarías malas condiciones	54
8.	Locales vacios y cerrados	55
9.	Desaseo en puesto de comidas.	55
10.	Falta de canalización diferentes zonas del mercado.	56
11.	Falta de canalización fuera del centro comercial.	56
12.	Falta mantenimiento Instalaciones eléctricas.	152
13.	Conexiones inadecuadas.	153
14.	Filtración de agua en las paredes	153
15.	Falta de mantenimiento obra civil menor	154
16.	Falta de planificación y orden al interior de la plataforma.	154

ÍNDICE DE CUADROS

N°	TITULO	Pág.
1.	Estado de conformidad con la gestión de la EP-EMMPA	87
2.	Calificación de la atención al usuario	88
3.	Calificación del trato recibido por parte de los supervisores e inspectores	89
4.	Celeridad en respuesta a solicitudes o reclamos	90
5.	Valor de juicio sobre el servicio brindado por la EP – EMMPA	91
6.	Conocimiento de los servicios prestados por la EP –	92

EMMPA

7.	Valor de juicio sobre la adecuada infraestructura	93
8.	Distribución aceptable de productos conforme a la plataforma	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TITULO	Pág.
1.	Estado de conformidad con la gestión de la EP-EMMPA	87
2.	Calificación de la atención al usuario	88
3.	Calificación del trato recibido por parte de los supervisores e inspectores	89
4.	Celeridad en respuesta a solicitudes o reclamos	90
5.	Valor de juicio sobre el servicio brindado por la EP – EMMPA	91
6.	Conocimiento de los servicios prestados por la EP – EMMPA	92
7.	Valor de juicio sobre la adecuada infraestructura	93
8.	Distribución aceptable de productos conforme a la plataforma.	94

ÍNDICE DE ANEXOS

N°	TITULO	Pág.
1.	Anexo A. Mapa de procesos y su interacción para los servicios de la EP-EMMPA.	183
2.	Anexo B. Elaboración de la política de calidad para la EP-EMMPA.	184
3.	Anexo C. Modelo de excelencia en el servicio prestado	186

INTRODUCCIÓN

La calidad ha tomado un valor significativo para todas las empresas que deseen permanecer en un mercado globalizado y cada vez más competitivo, la intención de la implementación y aplicación de sistemas de calidad es la de ayudar a las organizaciones a establecer y mejorar sus políticas, objetivos, estándares y otros requerimientos.

Hoy en día, la auditoría de la calidad es necesaria para identificar con exactitud la situación que guarda la gestión de la calidad en una organización, puesto que representa el mecanismo de control idóneo para apoyar a la alta gerencia con un enfoque constructivo en su responsabilidad de guiar el destino de las organizaciones y su compromiso con su entorno.

El presente trabajo de investigación, consta de cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I.- Se refiere al establecimiento de la problemática del tema investigativo y la realización de una descripción de los hechos y/o situaciones objeto de verificación o comprobación.

Capítulo II.- Contiene el marco teórico y conceptual necesario para el entendimiento del lector, sobre el trabajo de auditoría de calidad así como el tema relacionado a la calidad.

Capítulo III.- Identifica de manera rápida la naturaleza y actividad de la Empresa Pública Mercado de productores agrícolas “San Pedro de Riobamba”, EP - EMMPA.

Capítulo IV.- Desarrolla el trabajo de investigación, es decir, la ejecución de la auditoría a la calidad del servicio prestado por la Empresa mercado de productores agrícolas, mediante técnicas y procedimientos reconocidos de auditoría que permitan evaluar las actividades relacionadas a la gestión de calidad enmarcadas bajo la norma ISO 9000 y otras herramientas de calidad. Con la cual se obtenga una base razonable para emitir nuestras conclusiones y recomendaciones en beneficio y mejora de la institución.

Capítulo V.- Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones, de la labor investigativa realizada.

Todo cuanto comprende éste trabajo investigativo, representa a los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; y auto preparación. La temática desarrollada referente a la auditoría de calidad se trato de cumplir con todas y cada una de las expectativas puestas, nuestros agradecimientos para quienes lo aprecien; caso contrario nuestros debidos respetos a los valiosos criterios de cada uno de los lectores.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO

En algunos países, los mercados se constituyen como empresas organizadas destinadas a brindar un servicio a la ciudadanía, además de ser centros de acopio de varios productos, se preocupan por lograr la satisfacción de los usuarios. En el Ecuador, existen pocas empresas que adoptan normas estandarizadas para mejorar su gestión empresarial, permitiéndoles así ser más competitivas dentro de su sector.

La empresa pública mercado de productores agrícolas “San Pedro de Riobamba”, mantiene un sistema de calidad no del todo documentado, que la utiliza como una estrategia organizacional. No obstante, el sistema actual debe solucionar posibles dificultades que impiden el buen desempeño y optimización de sus procesos. Tal situación obedece a factores tales como la falta de concientización de parte del personal directivo acerca de la importancia del buen funcionamiento del sistema de calidad, para la obtención de resultados inmediatos en cuanto a una eficiente gestión encaminada a la calidad de la prestación del servicio. El desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas del sistema de calidad, ocasionan que la alta dirección carezca de un control idóneo que permita que la empresa mejore continuamente en cada uno de sus procesos.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades de brindar un servicio óptimo, como tampoco crear un ambiente de innovación y creatividad que le permita a los miembros de la organización plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos.

Esta situación hace necesaria la evaluación del sistema de calidad, que permita solucionar falencias existentes que impiden el logro y la consecución de acciones de mejora en los servicios. Para lo cual es vital la realización de una auditoría de calidad que ayude a conseguir la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-

¿Qué incidencia tendrá en la optimización de los procesos en la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA, la auditoría de calidad a los servicios prestados en el periodo 2010?

1.1.2 JUSTIFICACIÓN.-

El siguiente tema investigativo es de importancia para la Empresa mercado de productores agrícolas San Pedro de Riobamba, ya que ésta trata de mejorar sus servicios bajo los parámetros de calidad y mejoramiento continuo, además del cumplimiento de disposiciones emitidas por la alta gerencia.

Debido a que no existen antecedentes en la entidad de la realización de una auditoría para evaluar la calidad, es necesario efectuarla para saber hacia dónde se encaminan como institución y como sector público cuyo objetivo es prestar un servicio de calidad a la colectividad. Por lo que nuestro trabajo investigativo tiende a ser original.

Al efectuar una auditoría a la calidad, se pretende evaluar la calidad de los servicios entregados, la capacidad del sistema de calidad y la gestión por parte del equipo directivo, por lo que los resultados obtenidos en el trabajo investigativo serán de beneficio para la empresa, de modo que las sugerencias emitidas sean puestas en práctica, y en lo posterior se refleje en la calidad de los servicios

entregados a la colectividad, y la empresa crezca de manera competitiva frente a otros mercados mayoristas del país.

En la actualidad son pocas las empresas que por las necesidades recurren a las auditorías para mejorar sus procesos, debido a que por medio de estas los procedimientos que son realizados de manera errónea, hay que mejorarlos. Partiendo de ello la realización de una auditoría de calidad es poco conocida en el medio, no por ello es un trabajo poco importante debido a que ésta auditoría en especial ayudará a mejorar los procesos principalmente en la calidad y tratar de alcanzar la excelencia, en los servicios prestados.

El presente trabajo investigativo es factible, por cuanto se dispone del acceso a la información de la empresa en estudio, la colaboración de los funcionarios de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” a fin de obtener resultados que por medio de la implementación de sugerencias, puedan ayudar a la institución.

1.1.3 DELIMITACIÓN.-

Realización de una Auditoría de calidad aplicada a los servicios prestados por la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, en la Av. Leopoldo Freire junto al Camal Frigorífico Municipal.

La Auditoría de calidad abarca el periodo comprendido de enero – diciembre 2010.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.-

Realizar una auditoría a la calidad de los servicios prestados, en el periodo 2010 por la Empresa Pública – Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” para la optimización de sus procesos.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.-

- a) Efectuar un análisis preliminar de la situación administrativa y operativa de la EP-EMMPA, de tal manera que se avizore su gestión.
- b) Establecer criterios de evaluación para obtener resultados que permitan un mejor entendimiento del sistema de calidad.
- c) Realizar un análisis comparativo de la gestión de la empresa con relación a otras instituciones del sector, de modo que se pueda establecer falencias y mejoras en los procesos.
- d) Determinar posibles causas y efectos de los procesos que implican problemas en el momento de su ejecución.
- e) Verificar tan cuan confiable es el sistema de gestión de calidad actual, según la normativa ISO 9000.
- f) Proponer medidas correctivas que permitan mejorar los procesos relacionados con la prestación del servicio.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta la fecha no existen trabajos documentados sobre la ejecución de auditorías de calidad realizadas por los estudiantes que aspiran obtener un título académico. Por lo que se tomará como antecedente de la investigación, a las empresas que han implementado un sistema de calidad, como lo son;

La Dirección General de personal de la Policía Nacional del Ecuador, que mantiene su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001-2008, cuya aplicación ha favorecido en el aprovechamiento del recurso humano, la reducción de costos, el compromiso de trabajo orientado a la calidad y principalmente la satisfacción del usuario interno y externo con un compromiso de calidad y mejoramiento continuo, que a través de un proceso de ejecución de auditoría le ha permitido seguir mejorando la estructura del sistema consiguiendo de ésta manera ser el primer organismo en lograr una certificación internacional¹.

Otro ejemplo, es la Empresa de ferrocarriles del Ecuador que mantiene un sistema de calidad permitiendo facilitar el servicio de transporte ferroviario, procurando el aprovechamiento de cada uno de sus recursos como; económicos, talento humano y técnicos, para conseguir la satisfacción de un servicio de calidad. La realización de auditorías internas para evaluar el sistema le ha permitido reestructurar los procesos existentes y a su vez mejorarlos para en un futuro próximo conseguir la certificación².

¹ POLICÍA NACIONAL, Dirección general de personal primer organismo de la Policía Nacional del Ecuador que mantiene su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001-2008. (<http://dgp.policiaecuador.gob.ec>)

² FERROCARRILES DEL ECUADOR, FEEP cuenta con la certificación ISO 9001:2008. (<http://ferrocarrilesdeecuador.gob.ec>)

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 MERCADO – DEFINICIÓN³.-

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes.

2.2.2 ORIGEN DE LOS MERCADOS.-

Se reconoce pues como origen y fundamento la desigualdad que existe en las condiciones de los hombres y los pueblos. El mercado existió en los pueblos y tribus más antiguas que poblaron la Tierra. Con el transcurso del tiempo, el desarrollo de los pueblos, obliga al incremento y expansión del mercado llegando en la actualidad a ser una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad.

El mercado como la industria ocupa un lugar cada vez más importante en la sociedad moderna. El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana, el incremento de trabajo, la creación de nuevas fuentes de producción y comercialización, las comunicaciones rápidas entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales.

Los centros de producción han aumentado los precios, y luego se ha nivelado como resultado de la competencia, favoreciendo el aumento del consumo y el desarrollo permanente cada vez más de la sociedad moderna.

³ WILLHELM, FRIEDRICH, George Hegel; El Comercio y Los Negocios.- Edit. Mc Graw Hill, Berlín.1998.

En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios factores ambientales que ejercen en mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo. En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada.

2.2.3 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO⁴.-

TABLA N° 1

Clasificación del mercado – por su dimensión	
Mercado Total	Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
Mercado Potencial	Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien está en condiciones de adquirirlas.
Mercado Real	Representa al mercado cerrado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado, meta que se ha captado.
Mercado Mayorista	Son aquellos en los que se comercializan mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores.
Mercado Minorista	Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores. En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

⁴ WILLHELM, FRIEDRICH, George Hegel; El Comercio y Los Negocios.- Edit. Mc Graw Hill, Berlín.1998.

2.3 FUNDAMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA.

2.3.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA.-

Según el ILACIF en el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público, la auditoría *“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, con el fin de mejorar”*.

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

2.3.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA⁵.-

Una auditoría evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Las auditorías en las entidades son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

⁵ MANTILLA, Samuel Alberto; Auditoría de gestión.- ECOE Ediciones Colombia, Medellín, 2009.

2.3.3 EL AUDITOR⁶.-

Se llama **auditor** a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (*dependencia= institución de gobierno, entidad = empresas particulares o sociedades*) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

El ser auditor requiere de una serie de habilidades y destrezas además de un gran conocimiento en diversas áreas. Debido a que usualmente los empleadores reconocen la experiencia técnica y funcional basada en los dos requisitos mencionados anteriormente, es importante que el auditor sepa y comprenda algunas características fundamentales. Sin embargo, estas son sólo cualidades generales para el puesto de auditor, y no siempre son imprescindibles.

2.3.4 AUDITORÍA DE CALIDAD⁷.-

Es un examen sistemático de las actuaciones y decisiones de las personas con respecto a la calidad, con objeto de verificar o evaluar de manera independiente e informar del cumplimiento de los requisitos operativos del programa de calidad o la especificación o los requisitos de contrato del producto o servicio.

También, es una evaluación, un examen, para determinar si se satisfacen los requisitos establecidos de un determinado producto o servicio, un proceso o un sistema en su globalidad⁸.

⁶ MANTILLA, Samuel Alberto; Auditoría de gestión.- ECOE Ediciones Colombia, Medellín, 2009.

⁷ MILL, David; Manual de auditoría de la calidad.- Edit. Mc Graw Hill, 2 ed., Madrid, 2008.

⁸ GESTIOPOLIS.COM, Auditoría del sistema de gestión de calidad.- Jenaro Romero Pastor, 05-2004. (www.gestiopolis.com)

2.3.5 IMPORTANCIA DE LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA A LA CALIDAD⁹.-

Proporciona a la organización un marco sólido para el mejoramiento de productos, procesos y sistemas para alcanzar la satisfacción y valor de todos los participantes, además de reducir los costos de funcionamiento, mientras que agrega valor para los clientes, empleados, accionistas y a la sociedad en su conjunto. Un buen sistema de gestión de la calidad asegurará la consistencia del desempeño y la previsibilidad de los resultados.

2.3.6 ALCANCE DE UNA AUDITORIA A LA CALIDAD.-

- a) Verifica la información desde la entrada de la orden hasta la entrega del producto o servicio al cliente.
- b) Evalúa todas las áreas que afectan la calidad del producto o servicio.
- c) Revisa los lineamientos establecidos en la norma con respecto a lo que acontece en la empresa.

2.3.7 CLASIFICACIÓN DE AUDITORÍA DE CALIDAD¹⁰.-

- a) *Auditoria de calidad al Producto.-* Es un examen detallado de algunos productos terminados antes de su aceptación por parte del cliente. Su objetivo es comprobar el resultado de un trabajo, servicio, material o producto.

⁹ GESTIOPOLIS.COM, La importancia de la auditoria de la calidad.- Mora Vanegas Carlos, 11/2009. (www.gestiopolis.com)

¹⁰ GESTIOPOLIS.COM, Qué son las auditorías de sistemas de calidad y tipos de auditoría.- Gallego Luis.pdf (www.gestiopolis.com)

- b) *Auditoría de calidad del Proceso.*- Consiste en el examen sistemático e independiente de los elementos de un proceso para determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen a las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo efectivamente y son aptas para alcanzar los objetivos.
- c) *Auditoría del Sistema de Calidad.*- Es una actividad que se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado y ha sido desarrollado, documentado y efectivamente implantado de acuerdo con los requisitos especificados.

Conocida también como una auditoría de gestión, es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control, uso de los recursos, disposiciones y reglas de la organización a las que está sometido todo o parte del personal.

2.3.8 BENEFICIOS DE UNA AUDITORÍA A LA CALIDAD.-

- ✓ Las auditorías son instrumentos fundamentales para que las empresas afronten con competitividad su gestión.
- ✓ Da transparencia a la gestión de la empresa.
- ✓ Facilita la comunicación externa e interna a todos los niveles.
- ✓ Proporciona ventajas frente a la competencia, tales como el prestigio y una buena imagen.
- ✓ Incentiva la innovación tecnológica.
- ✓ Mejora el rendimiento y la utilización de los recursos mediante su optimización.

2.3.9 PROCESO DE AUDITORÍA¹¹.-

FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico

- ✓ Visita de observación a la entidad
- ✓ Revisión Archivo Papeles de Trabajo
- ✓ Detectar FODA
- ✓ Evaluación de procesos operativos - estructura control interno

FASE II: Planificación

- ✓ Análisis información y documentación.
- ✓ Evaluación de control interno para componentes.
- ✓ Elaboración plan y programas.

FASE III: Ejecución

- ✓ Aplicación de Programas
- ✓ Preparación de Papeles de Trabajo
- ✓ Hojas de resumen hallazgos por componente
- ✓ Definición de la estructura del informe.

FASE IV: Comunicación de Resultados

- ✓ Redacción del Borrador del informe
- ✓ Conferencia final para lectura de informe

Fase V: Seguimiento

- ✓ De hallazgos y recomendaciones al término de la Auditoría
- ✓ Re- comprobación después de uno o dos años.

¹¹ CONTRALORÍA DEL ESTADO, Manual de auditoría de gestión, emitido por el Contralor General del Estado con Acuerdo No. 031-CG-2001 de 22 de noviembre de 2001, publicado en Registro Oficial 107 de 19 de junio de 2003. (www.contraloria.gob.ec)

2.3.9.1 Fase I: Conocimiento preliminar o diagnóstico.- Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

2.3.9.2 Fase II: Planificación.- La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

2.3.9.3 Fase III: Ejecución.- En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

2.3.9.4 Fase IV: Comunicación de Resultados.- Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final que revelará las deficiencias existentes, contendrá los hallazgos positivos, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

2.3.9.5 Fase V: Seguimiento.- Realizada con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.

2.3.10 RIESGOS DE AUDITORÍA¹².-

Al ejecutarse la auditoría, no estará exenta de errores u omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos que tenga importancia relativa, a partir de:

- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- ✓ *Riesgo Inherente:* De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- ✓ *Riesgo de Control:* De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- ✓ *Riesgo de Detección:* De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el Auditor.

¹² CONTRALORÍA DEL ESTADO, Manual de auditoría de gestión, emitido por el Contralor General del Estado con Acuerdo No. 031-CG-2001 de 22 de noviembre de 2001, publicado en Registro Oficial 107 de 19 de junio de 2003. (www.contraloria.gob.ec)

2.3.11 MUESTREO EN LA AUDITORÍA.-

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el riesgo, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

Los Auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo como son:

- a) *De apreciación o no estadístico*: Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio, en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto es más fácil que ocurran desviaciones, esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el Auditor, se sustenta en una base de juicio personal.
- b) *Estadístico*: Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra, provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:
 - 1.- Diseñar una muestra eficiente
 - 2.- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.

2.3.12 EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES.-

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

- a) *Evidencias suficientes*: Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) *Evidencias competentes*: Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.3.12.1 CLASES DE EVIDENCIA.-

- a) *Física*: Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) *Testimonial*: Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) *Documental*: Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) *Analítica*: Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.3.13 PAPELES DE TRABAJO¹³.-

Los papeles de trabajo se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el Auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de Auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- ✓ Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de Auditoría.
- ✓ Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- ✓ Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características como las siguientes:

- ✓ Deben prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- ✓ Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- ✓ Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son los siguientes:

- ✓ Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- ✓ Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

¹³ CONTRALORÍA DEL ESTADO, Manual de auditoría de gestión, emitido por el Contralor General del Estado con Acuerdo No. 031-CG-2001 de 22 de noviembre de 2001, publicado en Registro Oficial 107 de 19 de junio de 2003. (www.contraloria.gob.ec)

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a) *Archivo Permanente o Continuo*: Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

- b) *Archivo Corriente*: En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada.

2.4 CONCEPTO – CALIDAD.

2.4.1 ASPECTOS SOBRE LOS ENFOQUES DE CALIDAD.-

De acuerdo a varios gurús, que desarrollaron los conceptos de calidad podemos citar algunos de ellos como;

- ✓ *Deming, Edwards*: La calidad no implica lograr la perfección, implica que los productos y servicios cuenten con las características que el usuario ha definido como útiles.
- ✓ *Jurán, Joseph*: Todas las características del producto que el cliente puede conocer como beneficios para él. La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.

- ✓ *Ishikawa, Kaoru*: Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

De acuerdo a lo expresado hasta este momento, vemos que el concepto de calidad ha ido sufriendo cambios pasando desde una metodología pura de técnica de inspección, muestreo y control estrictamente a un compromiso de carácter gerencial afectando a toda la organización y sus integrantes por igual. Es por ello, que damos a conocer algunos conceptos más modernos que expresan sobre lo que las empresas en la actualidad quieren lograr bajo la concepción de la calidad;

“La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades”¹⁴.

O según la ASQ (American Society for Quality) “Calidad es la totalidad de las particularidades y características de un producto y/o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades”¹⁵, esto significa la necesidad de identificar esas particularidades y características de nuestros producto/servicios que se relacionan con la calidad. La capacidad de satisfacer las necesidades refleja el valor que tiene tal producto/servicio para el cliente, incluyendo aspectos económicos, de seguridad y confiabilidad.

¹⁴ GESTIOPOLIS.COM, Auditoria del sistema de gestión de calidad.- Jenaro Romero Pastor, 05-2004.
(www.gestiopolis.com)

¹⁵ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Guías de auditorías ISO 9000.
(www.iso9000plus.com.ar)

2.4.2 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LA CALIDAD¹⁶.-

Es necesario que las instituciones empleen herramientas que les permitan evaluar la calidad del bien o servicio que se ofrece al público, pues de ello dependerá la satisfacción del cliente. Es por ello que los mecanismos de evaluación efectivos que hoy se siguen utilizando son; las herramientas de Ishikawa, éstas técnicas proporcionan resultados que permiten analizar las falencias encontradas sobre un bien o servicio, evitando a futuro mayores inconvenientes.

Herramientas de la calidad	
Para descripción del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Diagrama de flujo• Diagrama de causa y efecto
Para recolectar información	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas• Encuestas
Para analizar información	<ul style="list-style-type: none">• Histogramas• Gráfico de Pareto• Gráfico de control• Gráfico de dispersión

Figura 1. Herramientas de la calidad.

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta de la Calidad, aplicable a los sistemas de gestión de calidad ISO 9000, que consta de una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una serie de causas que producen un efecto, problema o no conformidad concreto que se está analizando.

Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de

¹⁶ COMO MEJORAR TU SISTEMA ISO 9001, Herramientas de calidad.
(www.comomejorartusistemaISO9001.com)

problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

2.4.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD.-

La gestión de calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios¹⁷.

También, la gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios cada vez con mejor calidad. Se evaluará además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo.

Al hablar de procesos efectuados por la entidad nos referimos a una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas. Casi todas las actividades y operaciones relacionadas con un servicio o producto son procesos.

En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como "la aproximación del proceso" a la gestión o gestión de los procesos.

¹⁷ GESTIOPOLIS.COM, Sistema de gestión de la calidad según ISO-9000.- Anny Arenas, 06/2003.
(www.gestiopolis.com)

2.4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD¹⁸.-

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de recursos compuestos por capital, personas, procesos y procedimientos que aseguran que los requerimientos de calidad del cliente sean cumplidos por la organización que provee el producto o servicio involucrado.

Es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, consta de la estructura organizacional, la documentación, procesos y recursos que la organización emplea para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de los clientes.

Un sistema de gestión de la calidad es una suma de procesos que le permite a las empresas:

- ✓ Mejorar el desempeño y la productividad empresarial.
- ✓ Identificar fortalezas y debilidades.
- ✓ Aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas.
- ✓ Fijar políticas y objetivos de calidad.
- ✓ Documentar y registrar los procesos.
- ✓ Asignar los recursos necesarios para el sistema y la operación.
- ✓ Sistematizar las operaciones.
- ✓ Verificar el cumplimiento.
- ✓ Actuar sobre las desviaciones ajustándolas para producir la mejora.

Los principios de un sistema de gestión de la calidad son adoptados por las organizaciones para realizar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

¹⁸ VICTORIA GROUP; Curso de entrenamiento para auditor líder de sistemas de gestión de calidad basada ISO 9001-2000.- Edit. Quality Corp, Madrid, 2002.

Los principios básicos que definen a un sistema de gestión de la calidad son:

- ✓ Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.
- ✓ Analizar procesos para obtener una mejora continua.
- ✓ Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.

2.4.5 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS¹⁹.-

La norma ISO promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

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

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuado que proporciona sobre los puntos de unión entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

¹⁹ FONTALVO, Tomás – VERGARA, Juan; La gestión de la calidad en los servicios en ISO 9001:2008.- Edit. ECOE Ediciones Colombia, 2 ed., Medellín, 2010.

Cuando se utiliza un sistema de gestión de la calidad, un enfoque de este tipo, enfatiza la importancia de:

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

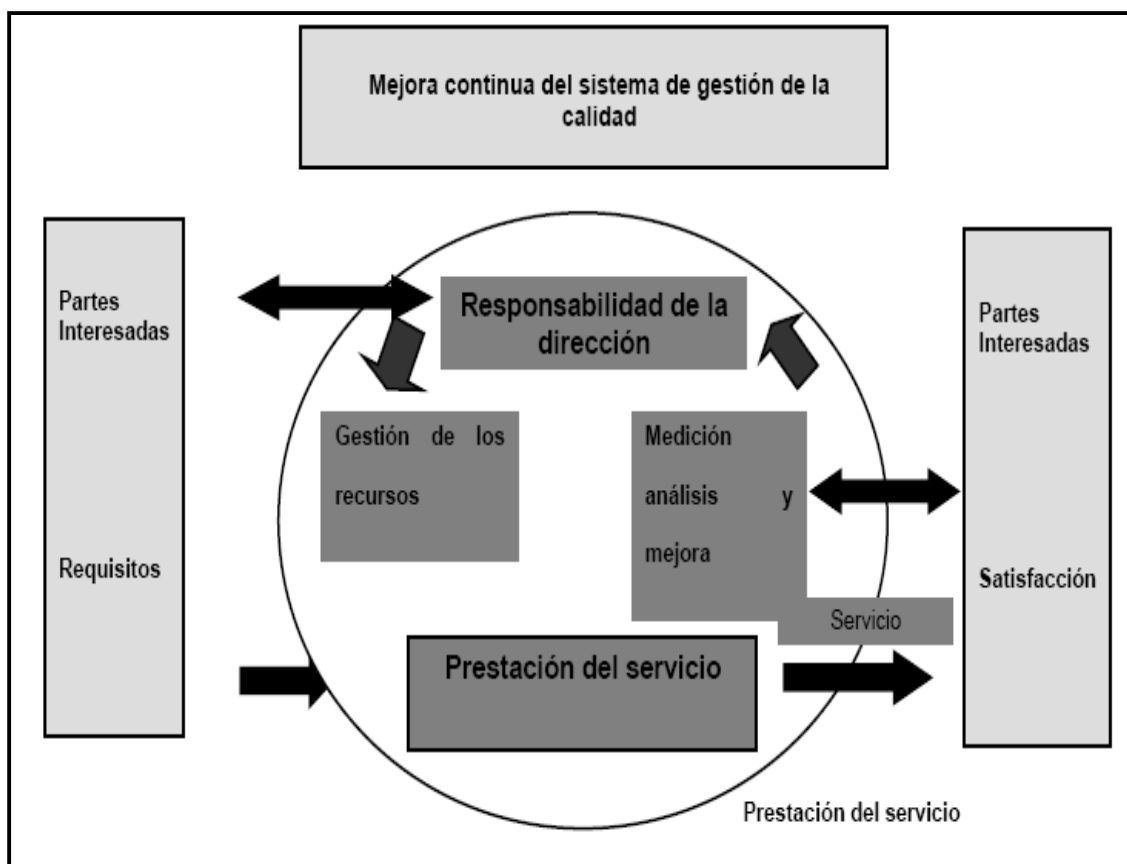


Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en proceso.

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia el cliente, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al sistema de gestión de la calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con los requisitos.

2.4.5.1 PROCESO – OPTIMIZACIÓN.-

Proceso es la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente²⁰.

También se puede definir un proceso cómo el conjunto de métodos, materias primas, personas, máquinas, medio ambiente, recursos que cómo resultado de su interacción generarán valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes²¹.

La optimización juega un papel muy importante en el momento de desarrollar una actividad o proceso, ya que al utilizar varios recursos es necesario considerar medidas que precautelen posibles cuellos de botella, desperfectos, entre otros problemas propios de los procesos que puedan surgir a medida que se ofrece el bien o servicio. La optimización permite buscar las mejores prácticas posibles para realizar una actividad, permitiendo conseguir resultados eficientes y efectivos para lograr:

- ✓ Reducir la incertidumbre innecesaria.
- ✓ Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades.
- ✓ Mejorar el empleo de los recursos.
- ✓ Mejora continua de las actividades desarrolladas.

2.4.6 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS CICLO PHVA.-

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

²⁰ HARRINGTON, James; Mejoramiento de los procesos de la empresa.- Edit. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., México, 1993.

²¹ BELTRÁN SANZ, Jaime – CARMONA CALVO, Miguel; Guía para una gestión basada en procesos.- Edit. Berekintza, Madrid, 2006.

- b) *Hacer*: Implementar los procesos.
- c) *Verificar*: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a los objetivos, las políticas y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- d) *Actuar*: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

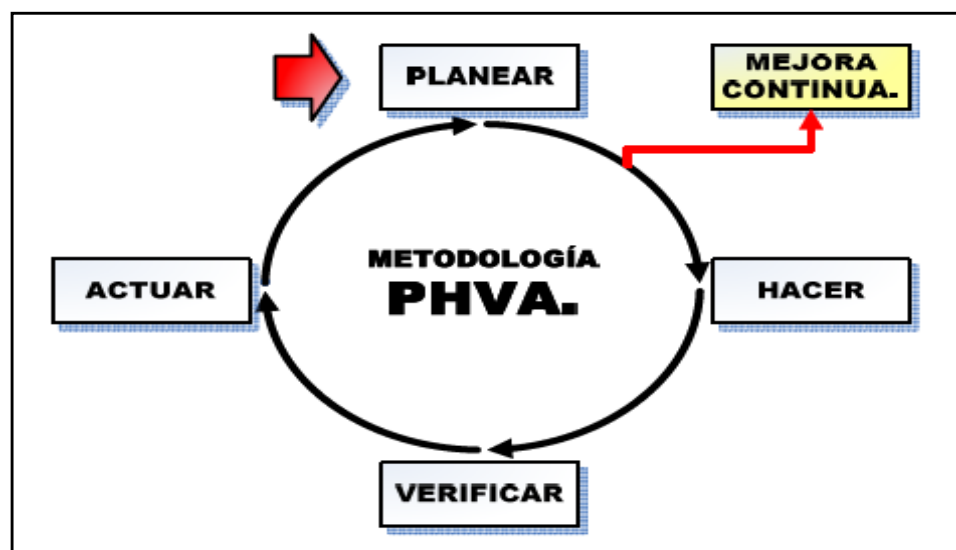


Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en el ciclo PHVA.

2.4.7 SERVICIO.-

El concepto de servicio, constituye una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible. En el desarrollo de este texto definimos un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes.

Por otro lado, una organización de servicios la podemos entender como aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de éstos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes.

Muchas organizaciones, aunque suministran un bien tangible, se distinguen en el mercado porque ofrecen un servicio adicional que las caracteriza (servicio intangible).

2.4.7.1 PROPIEDADES DE LOS SERVICIOS.-

Cuando se analizan procesos de servicios encontramos que éstos presentan una serie de características y propiedades entre las cuales podríamos mencionar:

- ✓ Los servicios se prestan por única vez.
- ✓ Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- ✓ En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- ✓ Una vez prestado el servicio no se puede corregir.
- ✓ Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- ✓ Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- ✓ La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- ✓ En la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual existen muchas posibilidades de cometer errores.
- ✓ La prestación del servicio se caracteriza por transacciones directas.
- ✓ En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- ✓ La prestación del servicio se caracteriza porque en ella se realizan muchas transacciones.
- ✓ Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- ✓ Muchas veces la prestación de un servicio (algo intangible) está asociada o interviene con un bien tangible.

2.4.8 SERVICIO DE CALIDAD²².-

La calidad está implícita al realizar un servicio, al brindarlo, se puede decir que es una interacción entre el usuario/cliente y el personal que da el servicio. Esta acción es algo intangible y no puede ser controlada por las vías tradicionales, por este motivo, la calidad del servicio depende en mucho de cómo actúen los empleados.

Se puede, afirmar sin ninguna duda, que un servicio de gran calidad es aquel donde hay una equivalencia entre las expectativas del usuario/cliente y lo que éste recibe, donde se recibe más de lo que se esperaba.

Algunas de las cuestiones que pueden influir en la baja calidad que se brinde al usuario/cliente, pueden ser:

- ✓ Que el servicio se quede por debajo de las expectativas del usuario/cliente.
- ✓ Insuficiente preparación del trabajador de la información que está en contacto directo con el usuario/cliente, lo cual incluye, entre otros factores, el poco conocimiento de las fuentes que dispone para realizar un servicio de calidad.

La correcta aplicación de un sistema para la gerencia de calidad en una organización de servicios deberá contribuir, entre otras cosas a:

- ✓ Mejorar la actividad de servicios y lograr una mayor satisfacción del usuario/cliente.
- ✓ Mejorar la productividad, eficiencia, reducción de los costos.
- ✓ Mayor compartición del mercado.

Un aspecto muy importante y que ocupa un lugar especial dentro de cualquier sistema de calidad, es el referido a los recursos humanos. Sobre este punto, hay aspectos que deben cumplirse para lograr los objetivos deseados, entre ellos están:

²²FONTALVO, Tomás – VERGARA, Juan; La gestión de la calidad en los servicios en ISO 9001:2008.- Edit. ECOE Ediciones Colombia, 2 ed., Medellín, 2010.

- ✓ La interacción entre las personas es una parte fundamental del servicio.
- ✓ Desarrollar las habilidades y capacidades del personal dedicado a los servicios.
- ✓ Reconocer la importancia de que el usuario/cliente tenga una buena impresión sobre la imagen, cultura y funcionamiento de la organización en cuestión.

2.4.9 SATISFACCIÓN DEL USUARIO.-

Corresponde al conocimiento y habilidad que la institución posea para detectar y satisfacer las expectativas y necesidades presentes y futuras del usuario, utilizando las estrategias y planes para mejorar y crear un ambiente que privilegie la orientación del usuario.

Para ello es necesario que la organización conozca antes, durante y después del servicio prestado, el grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios con relación a los diferentes servicios que la entidad entrega, y esto a su vez comparar con otras organizaciones nacionales y extranjeras.

La satisfacción del usuario es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del usuario influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa. La satisfacción del usuario puede influir en:

- ✓ El hecho de que el usuario procure o no procure atención.
- ✓ El lugar al cual acuda para recibir atención.
- ✓ El hecho de que esté dispuesto a pagar por los servicios.
- ✓ El hecho de que el usuario siga o no siga las instrucciones del prestador de servicios.
- ✓ El hecho de que el usuario regrese o no regrese al prestador de servicios.
- ✓ El hecho de que el usuario recomiende o no recomiende los servicios a los demás.

La satisfacción del usuario depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de sus expectativas. El usuario está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del usuario son bajas o si el usuario tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

Cuando el usuario percibe la calidad de manera equivocada, sus expectativas pueden influir en el comportamiento de los prestadores de servicios y, de hecho, reducir la calidad de atención. Los usuarios a veces solicitan pruebas, procedimientos o tratamientos inapropiados porque creen, erróneamente, que constituyen buena calidad. El orientar a los usuarios e informar al público con respecto a lo que constituye la atención apropiada son aspectos importantes en la prestación de servicios de buena calidad.

La satisfacción del usuario es un indicador importante de la calidad de servicios. No obstante, resulta difícil evaluar la satisfacción del usuario. Los métodos y las medidas para la recolección de datos pueden influir en las respuestas del usuario. A fin de medir y analizar la satisfacción del usuario, se debe realizar entrevistas de salida, solicitando a los usuarios que relaten lo que sucedió durante la consulta, en vez de evaluarlo. En las entrevistas a fondo y en las discusiones de grupo focal se puede indagar para obtener información detallada, en lugar de hacer preguntas generales sobre la satisfacción. Un usuario simulado o usuario anónimo (es decir, un miembro de la comunidad capacitado que simule procurar servicios) puede evaluar la satisfacción del usuario.

2.4.10 NORMAS ISO (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN).-

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 162 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con

sede en Ginebra, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Las normas ISO, son un conjunto de normas, aceptadas internacionalmente que rigen en los sistemas y procedimientos de aseguramiento y administración de la calidad.

Las ISO 9000 se aplican a todo tipo de organizaciones. No importa su tamaño o lo que hacen. Algunas de estas áreas incluyen la fabricación, transformación, el mantenimiento, el acero, informática, contabilidad, transporte, banca, venta al por menor, la perforación, el reciclaje, la industria aeroespacial, construcción, exploración, los textiles, productos farmacéuticos, petróleo y gas, pulpa y papel, la petroquímica, la edición, energía, telecomunicaciones la investigación, la atención de la salud, atenciones sociales, servicios públicos, control de plagas, gobierno, educación, recreación, etc.

“Su objetivo es facilitar el intercambio internacional de bienes o servicios y promover la cooperación intelectual, científica, tecnológica y económica”²³.

Gracias a ello las organizaciones pueden alcanzar estándares de calidad que son reconocidos y respetados en todo el mundo, tanto de productos como servicio.

Las normas usadas para observar la calidad serán la familia ISO 9000, que se detallan así;

- ✓ La Norma ISO 9000 - 2000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

²³ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Realización efectiva de auditoría ISO 9001:2008. (www.iso9000plus.com.ar)

- ✓ La Norma ISO 9001 - 2008: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- ✓ Norma ISO 9004 – 2000: Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.
- ✓ La Norma ISO 19011 - 2002: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

2.4.10.1 La norma ISO 9000 - 2000: sistemas de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario²⁴.-

Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

Esta Norma Internacional es aplicable a: Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos.

2.4.10.2 La norma ISO 9001 - 2008: sistemas de gestión de la calidad – requisitos²⁵.-

La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

²⁴ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.pdf. (www.iso.org)

²⁵ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.pdf. (www.iso.org)

La norma ISO 9001, está conformada por ocho capítulos que dan a conocer la conformación del sistema de gestión de la calidad, claro que no todos los requisitos serán acogidos pues depende de la naturaleza de la empresa, de ahí que se producen las excepciones algunos requisitos. La norma ésta conformada de la siguiente manera:

1. Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
 1. Generalidades.
 2. Alcance.
2. Normativas de referencia.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
5. Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
6. Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo.
7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la planificación del producto/servicio, atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en

la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

2.4.10.3 Norma ISO 9004 – 2000: sistemas de gestión de la calidad - directrices para la mejora del desempeño²⁶.-

Esta norma proporciona una guía para establecer e implementar un sistema de calidad dentro de una organización. Se basa en los principios genéricos de administración de la calidad descritos en la ISO, específicamente con relación a los servicios, con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. Si se compara con la Norma ISO 9001, los objetivos relativos a la satisfacción del cliente y a la calidad del producto se extienden para incluir la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización.

Esta Norma Internacional es aplicable a los procesos de la organización y por lo tanto se pueden difundir en la organización los principios de gestión de la calidad en los que está basada. El objetivo de esta Norma Internacional es la consecución de la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

²⁶ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño.pdf. (www.iso.org)

2.4.10.4 La norma ISO 19011 – 2002: directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental²⁷.-

Proporciona un guía sobre los principios de auditoría, la realización de auditorías de sistema de gestión de la calidad y auditorías de sistemas de gestión ambiental. Ésta norma es aplicable a todas las organizaciones que tienen que realizar auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

2.4.11 MEJORA CONTINUA.-

La mejora continua, significa cambiar aspectos del sistema de gestión que no son tan efectivos, eficientes y adaptables, que no garantizan el mejor desempeño en los procesos y que en ocasiones causan retrasos en el normal desenvolvimiento de las actividades.²⁸

El Mejoramiento Continuo, es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas y productivos en el mercado al cual pertenece la organización, a lo largo del tiempo. A través del mejoramiento continuo las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

²⁷ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 19011:2002. Directrices para la auditoría de los Sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.pdf. (www.iso.org)

²⁸ HARRINGTON, James; Mejoramiento de los procesos de la empresa.- Edit. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., México, 1993.

CAPÍTULO III

3. CARACTERIZACIÓN

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EP- EMMPA.

3.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.-

En la ciudad de Riobamba, la comercialización entre productores agrícolas, comerciantes, e intermediarios, se desarrollaba en el Mercado La Condamine, el mismo que desde hace algún tiempo presentaba muchas dificultades para mencionada comercialización, ya que el congestionamiento de vehículos especialmente en los días de feria obstaculizaba el proceso, el espacio físico no prestaba las condiciones para que este sea ágil y ordenado.

De ahí nace la necesidad de construir un centro de acopio adecuado para la comercialización de los productos agrícolas, con el espacio físico que requieren para la misma y que brinde a la población productos aptos para el consumo de la colectividad.

Por esta razón la I. Municipalidad de Riobamba decidió construir un mercado que mejore la comercialización, la calidad y el buen manejo de los productos agrícolas y garantice la salud de la comunidad.

El espacio destinado para que se cumpla con este propósito contempló la utilización de las antiguas instalaciones de ENAC, cuya superficie cubre una extensión de 51.500 m², y el terreno contiguo que pertenecía al Banco Nacional de Fomento con una superficie de 30.500 m²

El proyecto que se levantó en este espacio de 82.000 m², está ubicado en un sector estratégico de la ciudad y cumple con facilidades para el acceso desde los diferentes centros de producción agrícola.

La actividad comercial de productos agrícolas que se desarrollan en la ciudad de Riobamba en los diferentes mercados es considerada por la I. Municipalidad como un servicio de su exclusiva responsabilidad y expresa “Es atribución municipal el aprobar el Programa de Mercados, reglamentar la prestación de servicios, normar y reglamentar el uso de las instalaciones”.

Con la voluntad de gestión que tiene el Concejo Cantonal y la Primera Autoridad Municipal, el primer paso dado fue el de crear en un grupo humano integrado por técnicos y empleados municipales para que el proyecto sea construido y de esta manera se lo realizó en la modalidad de administración directa.

La primera Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba (EP-EMMPA), es la obra civil más importante del I. Municipio de Riobamba, su área cubierta es de 7.200 m² (siete mil doscientos metros cuadrados), dentro de una superficie de 50.000 m² (cincuenta mil metros cuadrados), cuya estructura está ocupada con estacionamientos, vías de ingresos y otros servicios propios de esta obra.

El Ilustre Municipio de Riobamba, vía ordenanza N. 012 el 3 de junio de 2002 expide del seno del Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba, la constitución de la primera Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, la misma que se constituyó, como dependencia del I. Municipio de Riobamba.

3.2.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.-

La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” se encuentra en:

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Av. Leopoldo Freire S/N junto al Camal Frigorífico Municipal.

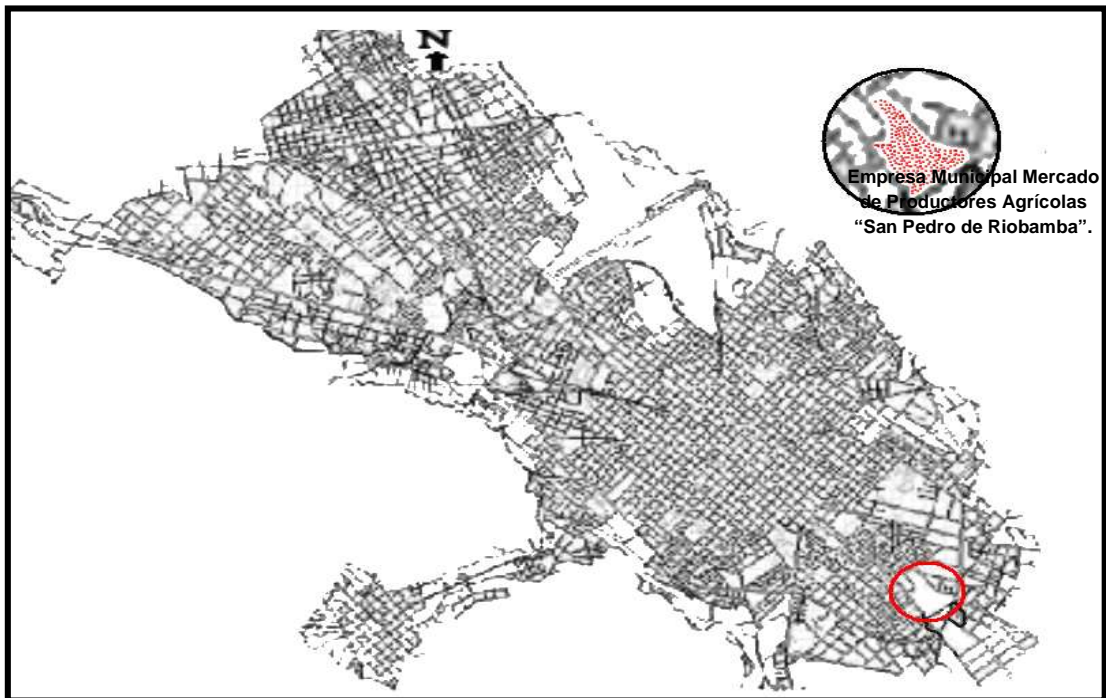


Figura 4. Mapa de la Ciudad de Riobamba – ubicación de la EP-EMMPA

3.2.3 BASE LEGAL²⁹.-

La Empresa municipal mercado de productores agrícolas “San Pedro de Riobamba” fue creado mediante ordenanza N. 012 el 3 de junio de 2002 expedida del seno del Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba, la misma que se constituyó, como dependencia del I. Municipio de Riobamba; la Ordenanza N° 010 – 2010 reforma a la empresa y la constituye como una empresa pública cuya denominación será EP-EMMPA, quien tendrá personería de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y gestión; la misma que se rige principalmente por la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ordenanzas que regulan los servicios públicos, las disposiciones de los Reglamentos internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas

²⁹ Ilustre Municipio de Riobamba, Ordenanza N°010-2010.

jurídicas aplicables. Ésta empresa legalmente emprende sus actividades de funcionamiento el 5 de Enero del 2003.

3.2.4 MISIÓN.-

La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” brinda servicios permanentes a productores y consumidores, cuenta con infraestructura adecuada en instalaciones y servicios básicos logísticamente diseñados para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad a precios justos y competitivos, economía, seguridad y limpieza, son las remisas básicas para la atención al cliente durante los siete días de la semana.

3.2.5 VISIÓN.-

“La EMMPA para 2010 será una empresa modelo de gestión en el ámbito local, regional y nacional a través de la administración de servicios, logrando el posicionamiento en el mercado con productos agrícolas de alta calidad, adelantándonos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.”

3.2.6 OBJETIVOS DE LA EP-EMMPA.-

3.2.6.1 GENERAL:

Administrar, regular y controlar el sistema de comercialización de los productos agrícolas que expendan directamente los productores en el interior de la Empresa.

3.2.6.2 ESPECÍFICOS:

- ✓ Facilitar las condiciones necesarias para un adecuado desarrollo de comercialización.
- ✓ Regular y controlar los precios a comercializar dentro de las instalaciones.
- ✓ Impulsar la prestación de servicios que sean afines o complementarios con las actividades de la Empresa.

3.2.7 POLÍTICAS.-

Para el cumplimiento de sus objetivos a la empresa le corresponde, según la ordenanza de creación emitida el 22 de marzo de 2010 son:

- a. Planificar e Impulsar el desarrollo de las acciones de comercialización de acuerdo a las necesidades a nivel local, regional y nacional.
- b. Fomentar e incentivar la creación y/o fortalecimiento de redes de productores para impulsar mercados más justos y competitivos, fomentando el desarrollo económico local a través de la articulación directa de las relaciones entre los productores agrícolas, comerciales, organizaciones de consumidores y otros actores.
- c. Facilitar las condiciones para que funciones adecuadamente la EP – EMMPA logrando los acuerdos y alianzas estratégicas indispensables, en el que se privilegien transparencia y equidad en los precios, pesaje justo, calidad, sanidad y ordenamiento espacial.
- d. Propiciar e impulsar políticas institucionales para que la EP-EMMPA fortalezca preferentemente a los productores.

- e. Propender a la distribución y abastecimiento a través de los actores involucrados en el proceso de comercialización que impulsa la EP-EMMPA.
- f. Asegurar que los elementos de la política pública a nivel local se constituyan en la base de un marco favorable para el cumplimiento de los objetivos para la cual fue creada la EP-EMMPA.
- g. Promover información, comunicación y capacitación oportuna y de calidad dirigida a los productores, sus organizaciones y comerciantes con el objetivo de fortalecer el proceso de la comercialización.
- h. Incentivar la producción agroecológica, propiciando el interés por las formas de producción en armonía con la naturaleza y estilos de vida más saludables, que contribuyan a la seguridad alimentaria.
- i. Recaudar e invertir correcta y eficientemente los recursos que se le asignaren para el desarrollo de sus actividades.
- j. Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos.

3.2.8 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.-

Las funciones y atribuciones de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” según la ordenanza de creación emitida el 22 de marzo de 2010 son:

1. Organizar, administrar, regular y controlar el sistema de comercialización de productos agrícolas y otros al interior de la empresa.

2. Establecer un sistema de información sobre precios, oferta y demanda de los productos agrícolas y los mercados.
3. Administrar, operar y mantener los servicios de plataformas, bodegaje y otros y ofrecer facilidades de acceso, estacionamiento, carga, descarga y seguridad para las mercaderías y para quienes participen en el manejo como productor, transportador, comerciantes y compradores.
4. Orientar y atender a los productores y compradores en sus solicitudes, quejas y sugerencias.
5. Ejecutar, contratar o concesionar los diferentes servicios que brinda la Empresa.
6. Implementar sistemas adecuados de control en la prestación de servicios.
7. Administrar los talentos humanos y recursos tecnológicos, económicos y materiales.
8. Capacitar a su personal administrativo y operativo, para que cumplan sus funciones con calidad y calidez, eficaz y eficiente, mantener equidad remunerativa e incentivar el cumplimiento de indicadores de gestión.
9. Capacitar y tecnificar a los productores y comerciantes en aspectos sanitarios de mercado, tales como: salud ocupacional, medio ambiente, seguridad industrial, conocimiento de normas jurídicas, ordenanzas, reglamentos y más regulaciones relacionadas con el sistema de comercialización.
10. Revisar y actualizar su estructura orgánica de conformidad a los requerimientos institucionales.

11. Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial
12. Expedir reglamentos e instructivos que regulen la actuación de los productores, concesionarios y usuarios en general de los servicios que brinda la empresa.
13. Fomentar el espacio físico adecuado para la comercialización de productos agropecuarios.

3.2.9 INSTALACIONES Y OPERACIONES.-

Según el reglamento interno de funcionamiento de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

Instalaciones

El área física de propiedad de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, comprende:

TABLA N°2

Instalaciones - Áreas construidas		
Denominación	Composición	Destinación
Plataforma	2164 (m)	Para productores
Plataforma	3672 (m)	Para comerciantes intermediarios
Plataforma	1836 (m)	Para comerciantes mayoristas
Edificio Administrativo	1 locales	Intermediarias Financieras
Servicios Varios	13 puestos	Para comida Rápida
Servicios Básicos	6	s Sanitarias

Fuente: Revista de rendición de cuentas 2006. Áreas Construidas de la EP-EMMPA.

Operaciones

Las operaciones financieras que principalmente efectúa la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” son: Pago de remuneraciones al personal que labora en la misma y sus operaciones derivadas como recaudación y bodegaje, entre otros.

Como operaciones secundarias se ejecutan pagos de servicios básicos y adquisición de suministros de oficina y materiales de aseo, que son necesarios para el funcionamiento normal de la empresa. Los ingresos provienen del cobro de Arrendamiento de los espacios físicos de la entidad destinados para la comercialización y del cobro de Peajes por tránsito vehicular dentro de la entidad. Las operaciones administrativas de la EP – EMMPA, están encaminadas a regular los servicios que vayan en beneficio de los usuarios, preservando el medio ambiente.

3.2.10 IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTA LA EP-EMMPA.-

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas” San Pedro de Riobamba”, es una unidad de servicios para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad, facilitando el comercio entre productores y consumidores.

Actualmente la empresa ofrece los siguientes servicios:

- a) *Plataforma para el aprovisionamiento de productos agrícolas y de primera necesidad:* Con moderna infraestructura metálica, instalaciones y servicios básicos logísticamente diseñados y distribuidos de acuerdo a las necesidades emanadas por los comerciantes, actualmente la empresa dispone de dos plataformas, en las que se comercializa los productos en general. De acuerdo a las necesidades de la empresa se encuentra en proceso de construcción una nueva plataforma que será designada para la comercialización de frutas tropicales ya sean de producción nacional como

importadas, de esta manera se pretende mejorar el aprovisionamiento de productos para su comercialización.

Las plataformas están seccionadas de acuerdo al producto agrícola cuya demanda en el mercado lo exige, para ello la empresa ha realizado una distribución que se presenta a continuación:

TABLA N° 3

Cuadro resumen de distribución de plataforma			
Plataforma o Nave	Sección	Detalle	Número de puestos
Plataforma 1.	1	Legumbres – yerbas medicinales – cebolla blanca	32
	2	Legumbres – cilantro – zanahoria - ajos	89
	3	Zanahoria – mellocos – cebolla colorada	65
	4	Cebolla colorada – fruta nacional e importada.	67
	5	Fruta nacional e importada	42
	6	Arveja y frejol – habas.	70
	7	Arveja y frejol – choclos - zapallos	65
	8	Tomate de carne	47
	9 - 10	Tomate de árbol	82
	11 - 12	Papas	86
Plataforma 2.	MY	Pescados y mariscos - mayoristas	6
	GV	Pescados y mariscos - gaveteros	3
	MN	Pescados y mariscos - minoristas	18
	FT	Frutas tropicales	49
	AC	Ajos con cascara	25
	AP	Ajos pelados	24
Fuente: Departamento Administración EP- EMMPA.		Realizado por: Los Autores	

- b) *Sistema de automatización para el control de ingreso y salida de vehículos:* Controlan mediante barreras, el ingreso y salida de los diferentes vehículos, a través de tarjetas magnéticas que registra el tipo de vehículo y hora que ingresa, permitiendo un manejo adecuado del sistema diferenciando las tarifas a cobrar por la permanencia dentro de las instalaciones.

El sistema automatizado de ingreso y salida de vehículos está integrado por tres garitas de ingreso y tres garitas de salida, éste servicio representa uno de los principales ingresos que tiene la empresa.

- c) *Arrendamiento de locales y espacios:* La empresa posee espacios de arrendamiento que están conformados de la siguiente manera; Centro comercial con 56 locales, Patio de comidas, oficinas designadas para varias actividades (financiera, recaudación de servicios básicos, y municipales), baterías sanitarias, locales de comida rápida en la periferia de la plataforma de comercialización, zonas de comercialización de abastos - cárnicos, una explanada para recinto ferial.

Además cuenta con una nave de 1800 metros cuadrados arrendada al Consejo Provincial y que próximamente será utilizada para negocios alternos.

- d) *Servicio de limpieza e higiene:* Personal encargo de mantener la limpieza e higiene al interior de las instalaciones, con turnos rotativos laborando los 365 días del año.

Cuenta con container para la clasificación de basura orgánica e inorgánica, preocupándose así por la limpieza y la salubridad.

- e) *Servicio de guardianía privada:* Son los encargados de brindar seguridad y vigilancia a los usuarios, las 24 horas al día.

- f) *Bodegaje*: Sección en la cual dentro de las plataformas es designado para depositar diferentes mercancías al por mayor.
- g) *Muelles de carga y descarga*: ubicados a los costados de la plataforma, en los cuales los comerciantes pueden realizar la actividad de carga o descarga de los diferentes productos.
- h) *Publicación de precios*: Precio referencial de productos agrícolas los mismos son actualizados y controlados todos los días, evitando la especulación. Para ello la empresa ha colocado dos televisores y 12 pizarras donde se anuncian los precios oficiales de los productos, además de la publicación diaria en la página electrónica.
- i) *Parqueadero para clientes y usuarios*: Espacio designado frente las oficinas administrativas para los clientes y usuarios que hacen uso de las instalaciones.
- j) *Otros servicios*: oficinas financieras, Cooperativa Riobamba Ltda., oficinas de recaudación de I. Municipio de Riobamba, EP-EMAPAR y EERSA S.A, cajero automático Banco de Guayaquil, provisión de agua potable las 24 horas, container para la clasificación de basura orgánica e inorgánica.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE CALIDAD A LA EMPRESA MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

4.1.1 FASE 1: PROGRAMA DE AUDITORÍA – CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

PA1 1/2

Auditoría: por el año 2010

Programa de Auditoría: Fase 1.

Área: Gerencia

TABLA N° 4

PROGRAMA DE AUDITORÍA – FASE 1	
Objetivo General	
	<ul style="list-style-type: none">• Obtener un conocimiento integral de la EP-EMMPA, con el propósito de tomar el camino de la Auditoría de calidad.
Objetivos Específicos	
	<ul style="list-style-type: none">• Tener una visión general de la institución.• Crear un ambiente de confianza con los miembros de la institución.

PROGRAMA DE AUDITORÍA – FASE 1

PA1 2/2

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elabore una carta al Gerente, con el fin dar a conocer el trabajo a realizarse.		MM & AZ	30/05/11
2	Realice un recorrido a las instalaciones con la guía de un funcionario.	HR1	MM & AZ	03/06/11
3	Elabore y aplique un cuestionario preliminar en general para evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.	CP1	MM & AZ	06/06/11
4	Realice el Análisis FODA.	M	MM & AZ	10/06/11
5	Elabore el informe correspondiente a la primera fase.	IDP	MM & AZ	13/06/11

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 29/05/11
Supervisado por:	Fecha:

4.1.2 CARTA AL GERENTE

Riobamba, 30 de mayo del 2011

Ing.

Fernando Esparza

GERENTE DE LA EP - EMMPA

Presente

De nuestra consideración.

Augurándole éxitos en su gestión, la presente tiene como fin infórmale sobre el inicio de nuestras actividades en la realización de la auditoría de calidad aplicada a los servicios prestados por la Empresa municipal mercado de productores agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA, correspondiente al periodo 2010. En la cual se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y el análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo solicitarle la completa colaboración y facilidades por parte del personal encargado de la administración de los servicios, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa, por el periodo determinado conforme al sistema de calidad.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Monica Murillo

Alex Zuñiga

4.1.2 HOJA RESUMEN DE LA VISITA Y RECORRIDO A LAS INSTALACIONES DE LA EP-EMMPA.

Hoja resumen de recorrido a las instalaciones de la EP-EMMPA

HR1 1/6

Fecha de visita: 03/06/2011.

Hora inicio: 09h30 a.m

Hora fin: 11h00 a.m

El recorrido a las instalaciones de la empresa municipal mercado de productores agrícolas, se lo inició con la compañía de una funcionaria. En todo el trayecto se pudo visualizar algunos puntos que se tomarán en consideración a futuro para su análisis como:

1. Siendo un mercado mayorista solo cuenta con dos naves de comercialización, que no son suficientes a simple vista por la demanda y oferta de productos.
2. Los puestos asignados a los comerciantes no son respetados, es decir la delimitación catastral no se la cumple, puesto que los productos se encontraban fuera de la delimitación con lo cual imposibilitaban el paso a las personas.



Fotografía 1. Obstaculización de paso.

3. El personal de limpieza realiza periódicamente recorridos por las instalaciones, pero la falta de colaboración por parte de los comerciantes hace que se observe suciedad.



Fotografía 2. Falta colaboración del usuario

4. Los contenedores que se encuentran al contorno de la plataforma principal no son suficientes para toda la generación de residuos del mercado, además que no existe una adecuada separación de residuos orgánicos e inorgánicos.
5. No existe una adecuada señalización, al interior del mercado. Se ha observado que existe mucha congestión vehicular, la causa es la falta de respeto a las pocas señales existentes, y por otra parte la despreocupación de la empresa por solucionar éste tipo de problemas.



Fotografía 3. Falta control vehicular al interior del mercado.

6. Falta de ayuda por parte del personal de seguridad u otros para control vehicular al interior del mercado, con lo cual se observó que pueden existir accidentes al cruzar la calle, debido que los conductores no respetan la preferencia de cruce a los usuarios.



Fotografía 4. Riesgo de accidente hacia el peatón por falta de control.

7. No existe una estandarización adecuada de pesos o cantidad para la venta de productos por parte de la administración del mercado.
8. Existen al interior del mercado puestos que comercializan toda clase de productos al por menor, es así que a la apreciación del público en general la empresa tiende a ser considerada como un mercado más de la ciudad y no como un mercado mayorista para la cual fue creada.



Fotografía 5. Comercialización de productos al detalle(al por menor).

9. Los supervisores del mercado, carecen de algunos valores como: respeto, amabilidad, y por lo contrario infunden temor en los comerciantes.
10. Existen cinco garitas automatizadas para el control de la salida y entrada de automóviles, además de una garita de atención al cliente pero que lamentablemente no existe una persona quién lo atienda por lo que pasa cerrado todo el tiempo.



Fotografía 6. Garita de atención al cliente – cerrado.

11. Las baterías satinarías no se encuentran en buenas condiciones, además que existe la falta de suministro de agua.



Fotografía 7. Baterías satinarías malas condiciones.

12. Existe al interior del centro comercial, algunos locales vacíos y otros que no están abiertos al público, la ausencia de una adecuada promoción sería una de las causas importantes para la poca afluencia de público.



Fotografía 8. Locales vacíos y cerrados

13. Se observó desde la planta alta en el patio de comidas del centro comercial, que no existe una adecuada higiene en algunos puestos.



Fotografía 9. Desaseo en puestos de comida.

14.No existe canales de desfogue de agua, existiendo así la emanación de malos olores en ciertos sectores.



Fotografía 10. Falta de canalización diferentes zonas del mercado.



Fotografía 11. Falta de canalización fuera del centro comercial.

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 03/06/11
Supervisado por:	Fecha:

4.1.7 APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
“San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.

CP1 1/6

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer sobre la gestión de la EP- EMMPA, con respecto a su funcionamiento y actividades que desarrollan.

Nombre del Entrevistado: Ing. Fernando Esparza Paz

Cargo: Gerente General

TABLA N°5

Evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa				
Cuestionario				
N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿El enunciado de misión y visión contiene elementos que distinguen a la empresa de otras?	1		
2	¿La misión, visión y objetivo identifica la labor esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple con los usuarios?	1		
3	¿La gestión realizada esta encaminado hacia las políticas y objetivo de la empresa?	1		
4	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none">• Planes operativos• Informe de actividades en cumplimiento de metas.		0	Realiza reuniones, se informa de los resultados obtenidos en el periodo.
5	¿En la institución se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		0	

Evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa
Cuestionario

CP1 2/6

N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
6	¿La gestión realizada ha logrado que la empresa posea una imagen empresarial, aceptable ante los usuarios?	1		
7	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	1		
8	¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?	1		Está establecida en el reglamento general.
9	¿Están las funciones por departamento claramente definidas?	1		Se encuentra reglamento general.
10	¿Para la contratación del personal, se lo realiza de acuerdo a la creación de nuevos puestos o según las necesidades de la empresa?		0	Según las necesidades.
11	¿Existen suficientes empleados, especialmente con capacidad de dirección y supervisión?	1		
12	¿Se realizan reuniones entre los niveles de la entidad (nivel apoyo y operativo) para establecer metas, políticas y objetivos?		0	Si existen reuniones, pero solo para tratar asuntos de problemática.
13	¿Existe capacitaciones al personal, a todos los niveles?		0	
14	¿Se promueve la capacitación del personal con el objeto de facilitar un trabajo con calidad?	1		Solo a los altos mandos
15	¿La solución de problemas es rápida o existen demoras?	1		Depende del trámite.

Evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa
Cuestionario

CP1 3/6

N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
16	¿Existe un buen trato por parte del personal hacia los usuarios/comerciantes de los distintos servicios?	1		Existen muy pocas quejas, por el trato.
17	¿Se atiende las peticiones de mejora con respecto a los espacios, por parte de los comerciantes?	1		Si pero su respuesta tiene demoras debido a que debe ser atendido por otras instancias.
18	¿La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados?		0	
19	¿Se mide la calidad, cantidad, grado y oportunidad del servicio prestado, para satisfacer la necesidad del usuario o cliente?		0	
20	¿Los diferentes servicios que se prestan, se los realiza bajo un sistema de gestión de calidad que permitan garantizar la calidad de los mismos?	1		Se trata de seguir y manejar una estandarización.
21	¿Existe una adecuada documentación de los procesos realizados?	1		
22	¿Se mantiene el manual de calidad, actualizado?		0	Actualmente no se cuenta con una estructura de manual de calidad.

Evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa
Cuestionario

CP1 4/6

N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
23	¿Se formula planes que permitan el mantenimiento, planificación, ejecución y mejoras en base a las necesidades de la empresa?		0	La formulación de planes no existe, pero se mantiene un trabajo que permita mejorar los servicios.
24	¿Se cumple con el debido mantenimiento, planificación, ejecución y mejoras del servicio?	1		
25	¿Se efectúan estudios para una adecuada organización, acorde a las necesidades de la empresa?	1		Se refleja en la distribución de puestos comerciales.
26	¿Se vigila el cumplimiento de normas de operación y mantenimiento de los servicios?		0	Únicamente un control hacia el servicio prestado por la empresa, más no en lo posterior.
27	¿Se efectúan controles a la calidad de los servicios?		0	Existe un control para facilitar el servicio, pero no la calidad del mismo.
28	¿Las instalaciones son usadas al ciento por ciento?		0	Centro comercial, existe locales vacios.

Evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa
Cuestionario

CP1 5/6

N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
29	¿La infraestructura de la empresa, es aceptable ante la demanda de los usuarios?	1		
30	¿La plataforma de comercialización se encuentra distribuida de acuerdo a la demanda de los productos?	1		
31	¿Existe un control interno sobre los productos que se comercializan internamente, y así evitar la especulación?	1		Mantiene un listado de precios.
32	¿Se mantiene el aseo constante de las instalaciones, para brindar un mejor servicio a los usuarios?	1		Se necesita de la colaboración de los comerciantes.
33	¿Existe seguridad interna y externa en las instalaciones?	1		Colaboración de seguridad privada en el interior, no así en el exterior.
34	¿Se cuenta con sistemas automatizados para el control vehicular que ingresa a las instalaciones?	1		
35	¿Posee un control adecuado sobre el cobro y multas por arrendamiento de puestos?		0	Falta de control para cobro de arrendamientos, con lo cual hasta el momento existe un elevado porcentaje de cuentas incobrables.
36	¿Las tarifas, son razonables y no perjudican a los usuarios?	1		
37	¿Se sigue el debido proceso para dar en arrendamiento sus instalaciones?	1		

Evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa
Cuestionario

CP1 6/6

N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
38	¿Se verifica el cumplimiento por parte de los comerciantes, con respecto a su ubicación, uniformes, conservación de los espacios físicos entre otros?	1		No de manera periódica.
39	¿El espacio destinado para el parqueadero es respetado por los usuarios tanto internos como externos?		0	Falta de colaboración de los usuarios.
40	¿Los muelles de carga y descarga de productos están ubicados adecuadamente?	1		
41	¿El servicio de bodegaje cuenta con todas las seguridades?	1		
42	¿Las baterías sanitarias se encuentran en buenas condiciones por parte de los arrendatarios?		0	Falta de colaboración de los usuarios hace que las baterías sanitarias se encuentren en malas condiciones.
Total		27	15	

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 06/06/11
Supervisado por:	Fecha:

Determinación del posible Nivel de Riesgo

$$\text{Confianza Total} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Calificación de Ponderación}}$$

$$\text{Confianza Total} = \frac{27}{42} = 0,6428 = 64,28 \approx 64\%$$

<u>Resultado</u>	
Confianza	64%
Riesgo	36%

Debido a la aplicación del cuestionario de evaluación preliminar de la gestión administrativa y operativa se ha podido conseguir el porcentaje de riesgo que puede existir al momento de la ejecución de la auditoría.

Para la valoración del riesgo existente se empleará el juicio profesional aplicando escalas que permitan identificar el nivel de riesgo que existe en la auditoría para ello consideraremos lo siguiente; nivel 1= riesgo mínimo (0 – 25), nivel 2 = riesgo bajo (26 – 50), nivel 3 = riesgo medio (51 – 75), nivel 4 = riesgo alto (76 – 100). En éste caso, las respuestas obtenidas en el cuestionario de evaluación, se espera que el riesgo existente en la ejecución de ésta auditoría es un nivel de riesgo bajo, no por ello dejaría de contener errores u omisiones que puedan afectar los resultados una vez concluida la auditoría, y posterior afectación a nuestra opinión con respecto a los controles efectuados por la empresa.

Elaborado por: Los Autores

4.1.8 ANÁLISIS FODA

Una matriz FODA, permite realizar un análisis sistémico, tendiente a reducir las debilidades, neutralizar amenazas y explotar las oportunidades a partir de potenciar las fortalezas. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir la capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

TABLA N°6

Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” Diagnostico Matriz F.O.D.A	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">M1 1/3</div>	
<u>FACTORES INTERNOS</u>	
FORTALEZAS	INSIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral adecuado y liderazgo gerencial. ➤ Diversificación por clientes – usuarios. ➤ Patrimonio técnico que respalda crecimiento futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promociona de mejor manera las tareas designadas hacia la consecución de las mismas. ➤ Permite a la empresa enfocarse en las necesidades que tiene cada uno de los usuarios con respecto de los servicios utilizados. ➤ Posibilita el crecimiento y la competitividad dentro del sector.
DEBILIDADES	INSIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de estrategias para recaudación de valores por conceptos de los diferentes servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ocasionan la falta de inversión en mejoras internas o nuevas obras.

Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”

M1 2/3

Diagnostico Matriz F.O.D.A

DEBILIDADES	INSIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiente sistema de control interno y gestión de calidad. ➤ Falta de cultura empresarial y posicionamiento. ➤ Falta de capacitación a los funcionarios. ➤ Falta de aplicación de reglamento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hace que los servicios no puedan ser mejorados para el logro de la satisfacción total de los usuarios. ➤ Ocasionan que la empresa no sea reconocida como un centro de acopio masivo, sino por el contrario como un mercado más de la ciudad. ➤ Influye en la atención que recibe el usuario, con lo cual puede ocurrir que prefiera los servicios de la competencia. ➤ Ocasiona que no se tenga un control y evaluación sobre los servicios proporcionados con respecto de su gestión.
<u>FACTORES EXTERNOS</u>	
OPORTUNIDADES	INSIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de canales de comunicación dentro del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilita las relaciones de cooperatividad en la gestión y administración de los servicios.

Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba"

M1 3/3

Diagnostico Matriz F.O.D.A

AMENAZAS

INSIDENCIAS

➤ Panorama Político - Económico local incierto.

➤ Existe incertidumbre de las posibles acciones con respecto a los proyectos, gestión y administración de los servicios.

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 10/06/11
Supervisado por:	Fecha:

4.1.8.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A

Como podemos observar en la matriz FODA, hemos considerado mayor número de debilidades que a nuestro criterio son puntos de consideración y de mejora.

Dentro del factor interno, con relación a sus debilidades tenemos que están relacionadas en gran medida a la administración y gestión de los servicios, ocasionando que el servicio no se acoja a la características de los usuarios y por ende los procesos no cumplan todos los requerimientos del sistema de calidad, y algún tipo de mejoramiento por parte de la empresa, con lo cual se demuestra la falta de oportunidades de mejora y hacer que sus debilidades se transformen en fortalezas.

El resultado es que la competitividad de la empresa es débil en comparación con otros mercados del país. Por lo que es necesaria la implementación de nuevas estrategias para tratar de solucionar las debilidades aún existentes que afectan a la consecución de los objetivos por la entidad.

Con relación al factor externo, en la parte de las amenazas a nuestra consideración existe un solo aspecto a ser tratado, y que se debería planear una estrategia para minimizar la posibilidad de afectación, ya que las amenazas tienden a convertirse en problemas, que si no son superadas pueden significar el cierre o falta de concurrencia de los usuarios. Y hacer que la competencia sea mejor que la empresa.

4.1.6 INFORME DE DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

IDP 1/3

Riobamba, 13 de junio de 2011.

Ing.

Fernando Esparza

GERENTE GENERAL DE LA EP – EMMPA.

De nuestra consideración

Al concluir con la fase de diagnóstico preliminar nos permitimos emitir el siguiente informe con algunas sugerencias para la EP – EMMPA, para solucionar las deficiencias encontradas.

1.- Delimitación catastral.

Existe un inadecuado control por parte de los inspectores para mantener el orden al interior de la plataforma con respecto a los puestos establecidos, ocasionando malestar a los usuarios externos.

Recomendación:

Al departamento administrativo.

Mejorar prácticas de control con relación a delimitaciones catastral en conjunto con el departamento financiero quien mantiene el listado de catastros de esa manera llamar la atención a los comerciantes - productores para evitar inconvenientes con los usuarios externos.

2.- Falta de publicidad

La entidad no cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, que se encargue de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados.

Recomendación:

IDP 2/3

A la Gerencia y Jefe del departamento administrativo.

La implementación de medidas para promocionar el centro comercial para conseguir más afluencia de personas y que los locales consigan el nivel de ventas esperado.

3.- Capacitaciones al personal

Las capacitaciones que se realizan no son extendidas a todos los niveles jerárquicos de la institución.

Recomendación:

A la Gerencia y Jefe del Departamento de administración

Las capacitaciones deben ser impartidas según las necesidades a todos los niveles jerárquicos de la institución, teniendo en cuenta que la misma no representa un gasto sino más bien una inversión.

4.- Señalización

En el recorrido efectuado notamos una falta de señalización con respecto a la infraestructura y servicios que proporciona la institución.

Recomendación:

A la Gerencia y Jefe del Departamento de administración

Es necesaria la implementación de señalización que permita una mejor identificación de la infraestructura para mejor reconocimiento por parte de las personas que visitan las instalaciones de la empresa.

5.- Prevención de accidentes

Se notó que no existe personal que controle a los vehículos internamente, con lo cual se observó que no se respeta el paso a las personas, por lo que se presentarían accidentes de tránsito.

Recomendación:

IDP 3/3

Jefe del Departamento de administración

Designar al personal operativo de turno que realice la vigilancia y control, para que las personas puedan transitar sin problemas, ni inconveniente alguno al momento de cruzar de una plataforma a otra, de esta manera minimizar el riesgo de accidentes por causa de la impericia de los conductores.

6.- Tratamiento de residuos orgánicos e inorgánicos

La empresa no ha considerado el tratamiento de residuos orgánicos e inorgánicos, corriendo el riesgo de ser poco amigables y responsables con el medio ambiente.

Recomendación:

Jefe del Departamento de administración

Es necesario que la administración considere como una estrategia económica, la implementación de un control de residuos tanto orgánicos como inorgánicos, que le permita a la empresa tener una ventaja al negociar los desechos orgánicos como abono para la agricultura, además de ser amigables con el medio ambiente.

4.2 FASE 2: PROGRAMA DE AUDITORÍA – PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

PA2 1/1

Auditoría: por el año 2010

Programa de Auditoría: Fase 2.

TABLA N°7

Programa de auditoría – fase 2				
Objetivo General				
<ul style="list-style-type: none">Analizar la información y documentación obtenida, para tener los elementos necesarios que permitan la estructuración de la planificación de la auditoría.				
Objetivos Específicos				
<ul style="list-style-type: none">Analizar los componentes que serán objeto de evaluaciónProgramar en forma detallada los procedimientos de auditoría a utilizar, el tiempo de ejecución, responsables y recursos.				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Analice información obtenida del cuestionario aplicado en la fase I.	AI	MM & AZ	15/06/11
2	Evalué como se lleva a cabo el sistema de gestión de calidad para servicios.	CS	MM & AZ	20/06/11
3	Determine criterios, herramientas y estándares para evaluar el sistema de gestión actual.		MM & AZ	22/06/11
4	Realice Memorando de planificación de Auditoría y programas detallados y flexibles, para el componente a analizar.		MM & AZ	23/06/11

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 14/06/11
Supervisado por:	Fecha:

4.4.2 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FASE I.-

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
“San Pedro de Riobamba”.

AI 1/2

Con la información recogida con base en la situación actual de la empresa, por medio de la aplicación de una de las técnicas de auditoría como es la observación, así como también la aplicación de cuestionarios, se pudo detectar varias falencias que no se deberían suscitar como se puede mencionar:

1. La Empresa Mercado de Productores Agrícolas fue creada bajo el concepto de mercado mayorista, en la actualidad esto no se cumple al ciento por ciento, esto se pudo corroborar en el recorrido realizado por las plataformas y se encontró con la novedad que existe comercialización al detalle o al por menor, debido a ello se pierde el sentido para el que fue creada la empresa, ya que a la vista del público es considerada como un mercado más de la ciudad y no como un centro de acopio de productos agrícolas.
2. Dentro de las plataformas de comercialización no existe una adecuada distribución de los productores con respecto a los comerciantes, para un mejor servicio que requiere la ciudadanía.
3. La falta de normas, que ayuden a controlar, mantener el orden y limpieza dentro de las plataformas por parte de los comerciantes – productores, ocasionan que pese al esfuerzo que realiza el personal por mantener limpias las instalaciones, éstas obtengan una mala crítica y descontento en la ciudadanía.

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

AI 2/2

4. Una de las quejas ocasionadas por las personas que ingresan al mercado es precisamente el tema del tráfico vehicular que existe principalmente en días de feria, debido a que no existe una adecuada señalización al interior de las instalaciones con lo cual representa un problema grave, ya que por la impericia de los conductores se pueden generar accidentes.
5. La falta de promoción para que la ciudadanía visite el centro comercial ubicado al interior del mercado, ocasiona que ésta edificación no sea utilizada al cien por ciento, con lo cual la empresa no ésta consiguiendo rentabilidad, que le permita mejorar obras existentes.
6. Con respecto a la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario, se pudo determinar que la empresa municipal mercado de productores agrícolas, carece de varios aspectos de control para evaluar el desempeño al momento de prestar el servicio.
7. La falta de documentación de los procesos efectuados es otro de los puntos preocupantes, ya que al no poseer una adecuada documentación la empresa no puede solucionar problemas que se presentan en cada uno de los servicios prestados.
8. No existe un seguimiento posterior de los servicios, con lo cual la empresa carece de planes de mejora o de reestructuración, que permitan mayor aceptación por parte de los usuarios.
9. Debido a las inconformidades de los usuarios en cada uno de los servicios, se tomará en consideración la aplicación de herramientas de calidad que permitan descubrir las causas e inconvenientes al momento de ofertar el servicio.

4.4.3 EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA SERVICIOS

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

CS 1/4

Auditoría: por el año 2010

Entrevistado: Ing. Fernando Esparza.

TABLA N° 8

Sistema de gestión de la calidad					
Sistema de gestión de la calidad	Preguntas	Puntuación			Observación
	¿La empresa de servicios ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad?	1			
	¿Se tienen identificados los procesos y sus interacciones?	1			
	¿Se cuenta con algún documento en que se exprese la política y los objetivos de la calidad?	1			Se encuentra expresado de forma mínima en el reglamento general de la empresa.
	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?		2		

Sistema de gestión de la calidad

CS 2/4

		Puntuación			
Sistema de gestión de la calidad	Preguntas				Observación
	¿Posee un manual de calidad en el que se referencien los procesos y procedimientos así como el alcance del sistema de gestión de la calidad?	0			
	¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?		1		
Responsabilidad de la dirección	¿Se comunica a todos los miembros de la empresa de servicios la importancia de satisfacer los requisitos de los usuarios?		1		
	¿La política de calidad con la que cuenta actualmente la empresa de servicios está acorde con los propósitos establecidos?			2	
	¿Son los objetivos medibles y coherentes con la política de la calidad?		1		

Sistema de gestión de la calidad

CS 3/4

	Preguntas	Puntuación				Observación
	¿Se toman decisiones y medidas para alcanzar los objetivos?	1				
Gestión de los recursos	¿El personal de la organización tiene las competencias necesarias para la prestación del servicio?			3		
	¿Tiene el personal directivo las competencias necesarias para liderar?			3		
	¿Están los trabajadores motivados y Satisfechos con las funciones asignadas?		2			
	¿Es la infraestructura de la organización adecuada para asegurar el logro de la satisfacción del cliente?			3		
	¿Cuenta la organización con el espacio de trabajo, los equipos y servicios de apoyo necesarios para la prestación del servicio?			3		

Sistema de gestión de la calidad

CS 4/4

	Preguntas	Puntuación				Observación
Prestación del servicio	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio?		1			
	¿El personal de la empresa es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio?			2		
	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los clientes?	0				
	¿Se documenta la verificación de los servicios prestados?	0				
Medición, análisis y mejora	¿Se planifican e implementan procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad del servicio?	0				
	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con el servicio?	0				
	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	0				
TOTAL		0	8	8	12	

Para la calificación de este cuestionario se ha determinado el puntaje de la siguiente manera:

Nivel	Puntuación
No cumple	0
Bajo	1
Medio	2
Bueno	3

La elaboración y aplicación del cuestionario da como resultado que la empresa no cumple en su mayoría con los requisitos de la norma ISO, por lo que existirá a medida que se efectuó el trabajo de campo varias inconformidades que deberán solucionarse, así como también se deberá considerar medidas correctivas y preventivas según sea el caso.

De acuerdo con la contestación la empresa posee una infraestructura adecuada para garantizar el servicio, no obstante hay que recalcar que al momento de la visita a las instalaciones se observó que no existe una adecuada infraestructura, mantenimiento u organización dentro de las plataformas para facilitar el servicio a sus usuarios, por lo que en la ejecución de la auditoria se demostrara mediante la aplicación de procedimientos para rectificar dichas aseveraciones.

Como este documento es de recopilación de información, será evidencia sustentadora para el trabajo de campo y para ser una fuente de comentario en lo futuro sobre el servicio de calidad que se pretende facilitar hacia sus usuarios directos y a la colectividad indirectamente.

4.4.4 DETERMINACIÓN DE CRITERIOS, HERRAMIENTAS Y ESTÁNDARES.

TABLA N°9

Criterios, herramientas y estándares para evaluar sistema de gestión de la calidad		
Criterios	Herramientas	Estándares
<p><u>Concepto:</u> Aspectos no medibles del proceso que interesa evaluar.</p>	<p><u>Concepto:</u> Se emplearán herramientas de calidad o conocidas como diagramas de Ishikawa. Por medio de éstos instrumentos nos permitirá detectar falencias en los distintos servicios y las causas por las que se están generando.</p>	<p><u>Concepto:</u> Aplicación de normalización internacional de estandarización como ISO 9000, es aplicable a todo tipo de empresa que desee mejorar la calidad para ofertar un bien o servicio.</p>
<p><u>Aplicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con la norma ISO, permite realizar una comparación de la situación real de la empresa versus otras empresas similares 	<p><u>Aplicación:</u></p> <p>Recolección de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista 	<p><u>Aplicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO 9000:2000, terminología y vocabulario. • Norma ISO 9001:2008, requerimientos. Se enfoca en los requisitos necesarios que debe contener una implementación

<p>con ello conseguiremos tener una idea de la gestión realizada y observar las falencias en los distintos servicios.</p>	<p>Descripción de procesos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de causa - efecto. • Diagramas de flujo. 	<p>de un Sistema de Gestión de la Calidad, con un enfoque basado en procesos, (excepto de algunas exclusiones debido a la naturaleza de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO 9004:2000, directrices para el mejoramiento continuo. • Norma ISO 19011 - 2002: directrices para realización de las auditorias. . Será una guía fundamental puesto que la empresa con este trabajo de investigación lo que pretende es la aplicación de las recomendaciones que se realicen para ofrecer un servicio encaminado hacia la calidad.
---	--	--

Elaborado por: Los Autores

4.4.5 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS

“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

Período: Enero - Diciembre de 2010

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. Antecedentes

Se pretende realizar una auditoría de calidad a la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” de la provincia de Chimborazo, por el período comprendido de Enero a Diciembre de 2010, los resultados que encuentren serán revelados en el informe. Cabe recalcar que la presente es la primera auditoría de gestión de la calidad que se realiza a la institución.

2. Objetivos de examen

Generales:

- ✓ Formular una opinión acerca del cumplimiento del sistema de calidad y otra normativa aplicable, con respecto del servicio que la empresa brinda.

Específicos:

- ✓ Evaluar el cumplimiento del sistema de calidad conforme a la norma ISO 9000 y otras herramientas de calidad, con respecto al servicio prestado por la empresa mercado de productores agrícolas.
- ✓ Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría, para sustentar nuestros comentarios, conclusiones y recomendaciones.

3. Alcance del examen

La auditoria de calidad a la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” comprenderá un análisis al departamento Administrativo quien tiene a su cargo los servicios que presta la entidad, Infraestructura y Talento humano conforme la normativa ISO, por el período 2010.

4. Puntos de interés para el examen

En la verificación preliminar efectuada, se ha observado los siguientes aspectos que deben considerarse al enfocar nuestras pruebas de auditoría:

- ✓ Evaluar los servicios que presta la Entidad con respecto a su gestión actual como lo indica la norma internacional.

5. Identificación de los componentes importantes a ser examinados

En la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, se considerará como componente a ser examinado el Área Administrativa, y se tomará en cuenta:

- ✓ **Requisitos del sistema de calidad:** Si la empresa mantiene registros de los requerimientos del sistema de gestión de calidad en cuanto; a documentación, sistema y normas/leyes de la misma institución.
- ✓ **Controles y supervisión:** Corresponde a la implementación de sistemas adecuados de control en la prestación de los servicios y cuan eficientes son.

6. Programas de auditoría

Fueron elaborados para el componente y consta adjunto al presente memorando. Estos programas tienden a ser flexibles y modificables.

7. Recursos humanos y distribución del tiempo

La auditoria de calidad se realiza en un tiempo estimado de 70 días laborables, con la participación de los estudiantes de la ESPOCH, de acuerdo a la siguiente distribución:

RESPONSABLES	ACTIVIDADES	TIEMPO
Monica Murillo Alex Zuñiga	FASE I Análisis General y Diagnóstico	1 semana
	FASE II Planificación Específica	3 semana
	FASE III Ejecución	6 semana
	FASE IV Comunicación de Resultados	2 semana

8. Productos a obtener

Como resultado de la auditoria de calidad se emitirá un informe que contendrá:

- Informe de auditoría independiente.

Riobamba, 26 de Junio de 2011

Elaborado por:

Monica Murillo _____

Alex Zuñiga _____

Revisado por:

Ing. Cristóbal Erazo.

4.4.5.1 PROGRAMAS DE AUDITORIA

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores
Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

PA 1/1

AUDITORÍA: Por el año 2010

PROGRAMA DE AUDITORIA

ÁREA: Administrativa

TABLA N° 10

Programa de auditoría – área administrativa				
OBJETIVO GENERAL: <ul style="list-style-type: none">Establecer el cumplimiento de manera eficiente y eficaz en cuanto la prestación del servicio.				
OBJETIVOS ESPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none">Verificar si el sistema de calidad, está conforme a la norma ISO.Obtener bases suficientes para realizar nuestra opinión de auditoría.				
Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Elaborado por	Fecha
1	Realice encuestas a los comerciantes o usuarios.		MM & AZ	04/07/11
2	Realice una visita a una empresa similar y efectué un análisis de comparación.	ACM	MM & AZ	14/07/11
3	Utilice herramientas de análisis y evaluación para el sistema de gestión de la calidad, que hace referencia la norma internacional.	HS	MM & AZ	18/07/11
4	Efectué comparativo con relación a la situación actual de la empresa versus lo que manifiesta la norma ISO.	CS	MM & AZ	21/07/11
5	Elabore hoja de no conformidades del sistema de calidad.	HNC	MM & AZ	16/08/11
6	Determinar hallazgos e incluirlos en la hoja resumen de hallazgos.	HH	MM & AZ	18/08/11
7	Elaboración del informe		MM & AZ	23/08/11

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 03/07/11
Supervisado por:	Fecha:

4.5 FASE 3: EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORIA.-

4.5.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COMERCIANTES – PRODUCTORES.

Para la realización de las encuestas se ha considerado una muestra la cual el universo de comerciantes es de 1.421 por lo tanto se efectuó con un margen de error del 5%. El número de personas como resultado de la aplicación de la fórmula muestral es de 312 personas encuestadas.

Fórmula muestral

$$n = \frac{PQ \times N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

n= tamaño de la muestra probabilística.

N= población total, conjunto universo.

PQ= constante toma base de un cuartil población 0,25.

N-1= correlación para métrico constante relativo para el cálculo de muestra.

E²= margen de error, se encuentra entre 0,02 y 0,3.

K²= coeficiente de correlación de error igual a 2.

$$n = \frac{0,25 \times 1421}{(1421 - 1) \frac{(0,05)^2}{(2)^2} + 0,25} = \frac{355,25}{1,1375} = 312,3 \approx 312.$$

*RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS COMERCIANTES-
USUARIOS DEL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO
DE RIOBAMBA” EP – EMMPA.*

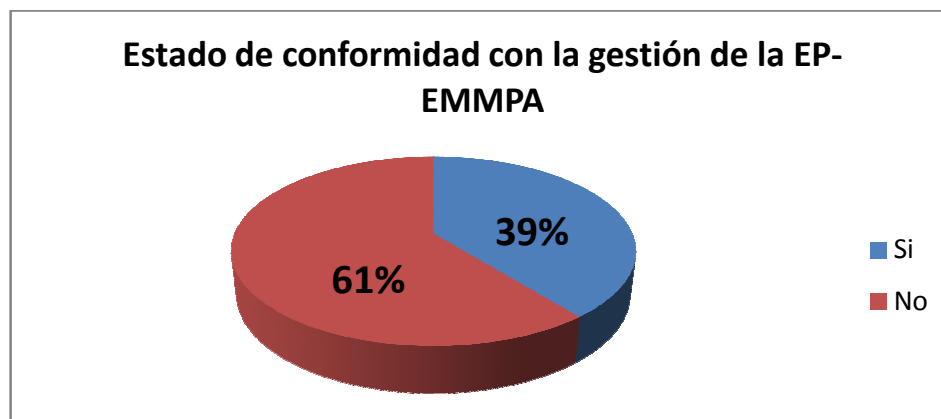
Pregunta N°1.- ¿Está de acuerdo con la gestión que viene desarrollando la EP - EMMPA de la Ciudad de Riobamba?

Cuadro N°1

Estado de conformidad con la gestión de la EP-EMMPA		
Respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje %
Si	122	39
No	190	61
Total	312	100 %

Fuente: Encuestas de datos
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N°1



El 61% de las personas encuestadas opinaron que la actual gestión no es eficiente debido a que no existe apoyo, facilidades o ayuda por parte de su administración para con los comerciantes. En cambio el 39% está de acuerdo con la gestión.

Se concluye que la actual gestión administrativa debe mejorar algunos parámetros que permitan brindar de mejor manera el servicio a los usuarios.

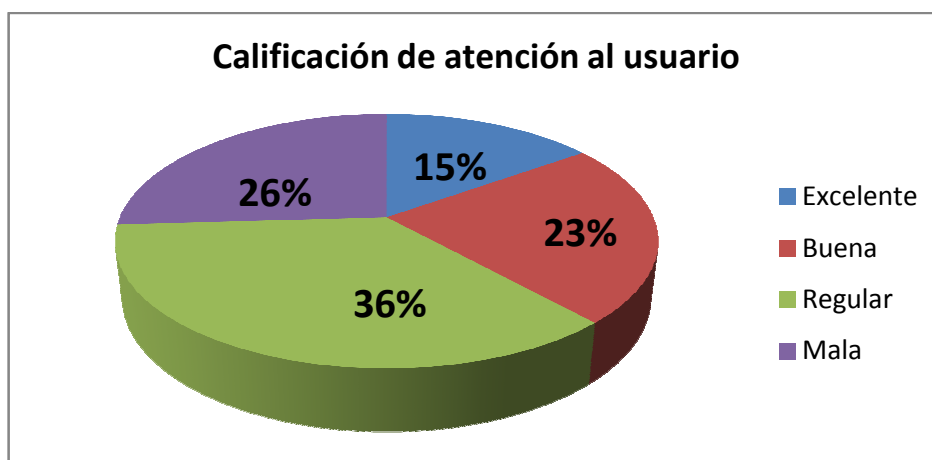
Pregunta N°2.- ¿Cómo calificaría usted la atención que recibe del personal que labora en la institución?

Cuadro N°2

Calificación de atención al usuario		
Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje %
Excelente	37	15
Buena	75	23
Regular	116	36
Mala	84	26
Total	312	100%

Fuente: Encuestas de datos
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N° 2



El 62% de las personas encuestadas opinaron que la atención que reciben por parte del personal es regular o mala, éste es un punto crítico en el cual hay que tomar medidas correctivas, puesto que la misión de la empresa es el facilitar un servicio a los comerciantes. Solo el 38% de las personas manifestaron que la atención es excelente o buena.

Se concluye que la administración debe reconsiderar la manera en la cual está ofreciendo el servicio, puesto que se debe priorizar la satisfacción del usuario.

Pregunta N°3.- ¿Está de acuerdo con el trato que recibe por parte de los Supervisores e Inspectores, que conforman la parte operativa de la institución?

Cuadro N°3

Calificación del trato recibido por parte de supervisores e inspectores		
Respuesta	N°de encuestados	Porcentaje %
Si	120	28
No	192	72
Total	312	100%
Fuente: Encuestas de datos		
Elaboración: Autores de Tesis		

Gráfico N° 3



El 72% de las personas opinan que el trato por parte del personal operativo es inadecuado, debido que el trato es de una manera grosera, falta de ayuda cuando es solicitada, y abuso de autoridad. El 28% opina que no existe un mal trato por todos los inspectores o supervisores.

En nuestra conclusión, la administración debe realizar diferentes capacitaciones entre ellas; atención al cliente, relaciones humanas, entre otros, necesarios para evitar toda clase de comentario acerca del personal.

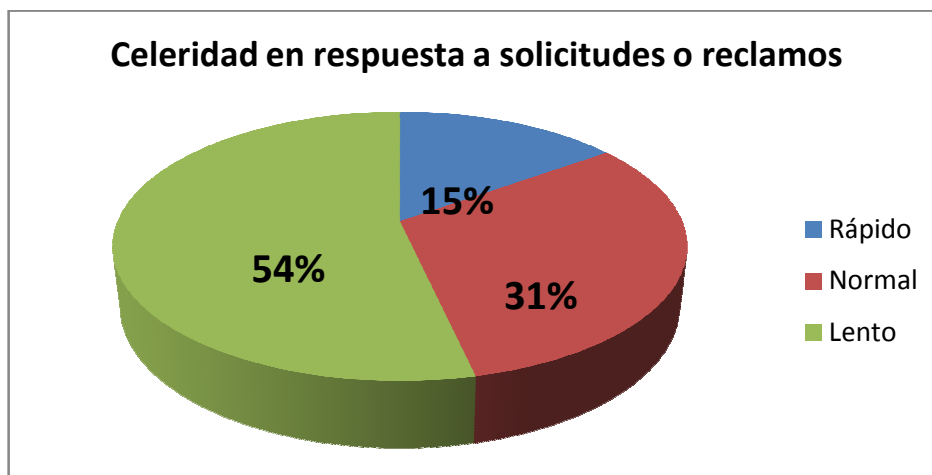
Pregunta N°4.- ¿ El tiempo de respuesta por parte de la administración para con las solicitudes o reclamos es?

Cuadro N°4

Celeridad en respuesta a solicitudes o reclamos		
Respuesta	N°de encuestados	Porcentaje %
Rápido	47	15
Normal	98	31
Lento	167	54
total	312	100%

Fuente: Encuestas de datos
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N°4



El 54% de las personas respondieron que los trámites realizados no son atendidos con agilidad, el 31% opina que el tiempo de respuesta es normal y que no hay mucha dificultad, y el 15% dice que si es ágil el servicio.

Se concluye que el servicio debe ser tratado con prontitud dejando a un lado la burocracia.

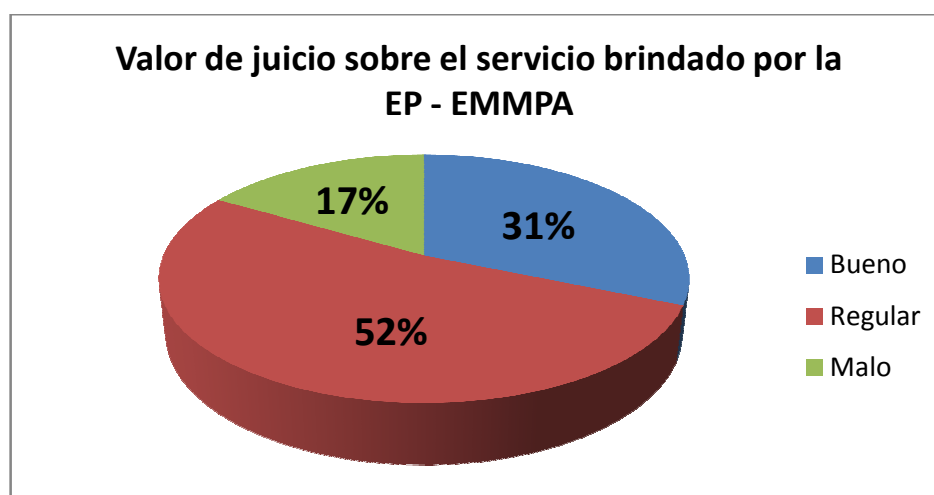
Pregunta N°5.- ¿A su criterio el servicio que brinda la EP - EMMPA es?

Cuadro N°5

Valor de juicio sobre el servicio brindado por la EP - EMMPA		
Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje %
Bueno	84	31
Regular	173	52
Malo	55	17
total	312	100%

Fuente: Encuestas de datos
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N°5



El 52% de las personas encuestadas opinaron que el servicio que ofrece la EP-EMMPA en la actualidad no satisface las necesidades de sus usuarios, el 31% opinó que el servicio es bueno pero que debería mejorar más y el 17% dijo que el servicio es malo, debido a la falta de mantenimiento de las instalaciones, falta de provisión de agua, entre otros.

Se concluye que la administración debería enfocarse más sobre el mantenimiento respectivo de las instalaciones y otros espacios que son de vital importancia para que los usuarios trabajen con normalidad y tranquilidad.

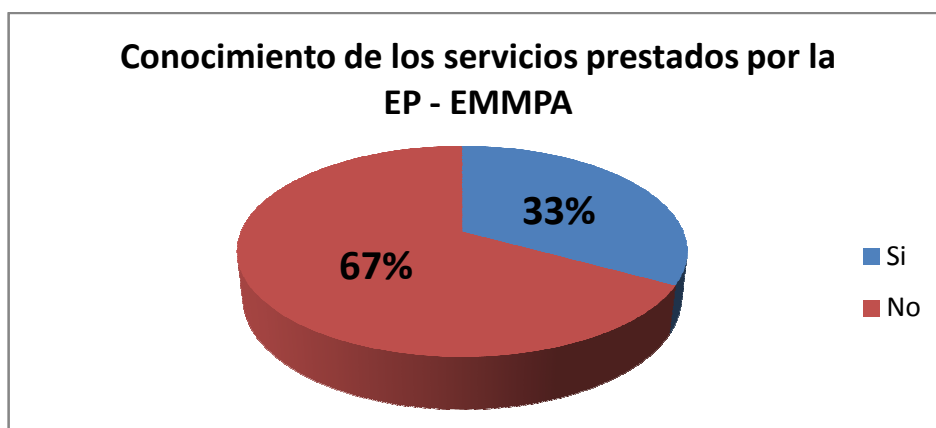
Pregunta N°.- ¿Conoce usted los diferentes servicios que brinda la EP - EMMPA?

Cuadro N°6

Conocimiento de los servicios prestados por la EP - EMMPA		
Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje %
Si	103	33
No	209	67
Total	312	100%

Fuente: Encuestas de datos
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N°6



El 67% de los encuestados opinaron que por parte de la administración falta difusión de los diferentes servicios que presta la institución, y el 33% en cambio dice que conoce algunos servicios pero no por completo.

Se concluye que la administración debe realizar mayor promoción de sus servicios a la colectividad y de ésta manera generar mayores recursos, así como lograr mayor reconocimiento a nivel regional.

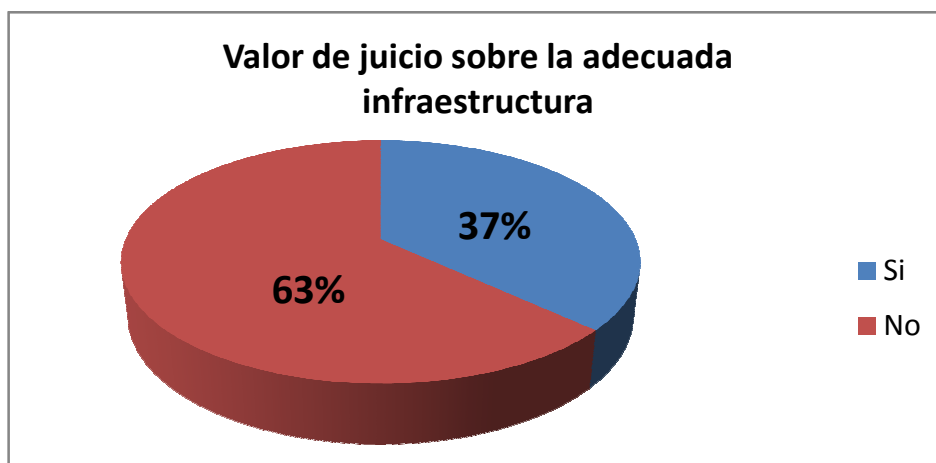
Pregunta N°7.- ¿ A su juicio la EP - EMMPA tiene el equipamiento y la infraestructura suficiente para brindar adecuadamente sus servicios?

Cuadro N°7

Valor de juicio sobre la adecuada infraestructura		
Respuesta	N° de encuestados	Porcentaje %
Si	115	37
No	197	63
total	312	100%

Fuente: Encuestas de datos
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N°7



El 63% de los encuestados respondieron que la institución carece de infraestructura y equipamiento para cubrir la demanda de comerciantes, mientras que el 37% aducen que la infraestructura es suficiente para el abastecimiento de productos.

Se concluye que tanto la infraestructura como el equipamiento son suficientes para garantizar un servicio de comercialización adecuado.

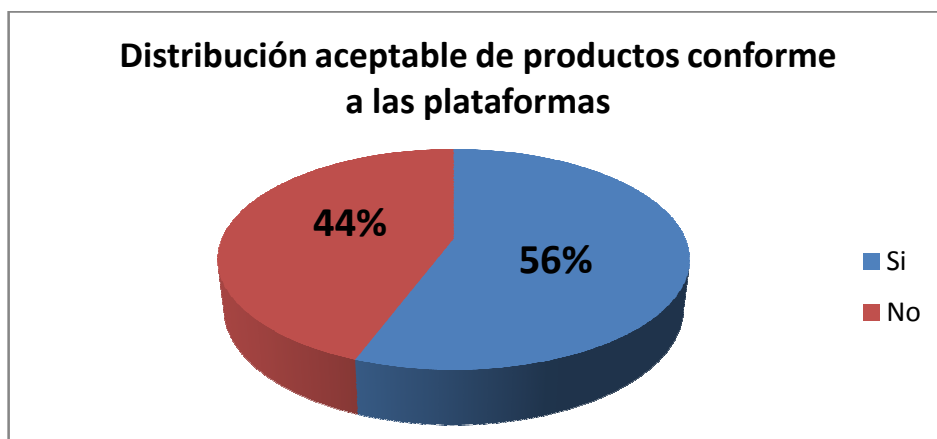
Pregunta N°8.- ¿Está usted de acuerdo con la distribución de las plataformas en cuanto a los productos?

Cuadro N°8

Distribución aceptable de productos conforme a las plataformas		
Respuesta	N°de encuestados	Porcentaje %
Si	176	44
No	136	56
total	312	100%

Fuente: Encuestas de datos
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N°8



El 56% de las personas encuestadas aseguran que la distribución en cuanto a los productos es la adecuada, mientras que el 44% de las personas dicen que se debería seccionar de diferente manera diferenciando a los productores de los comerciantes, o a su vez de los comerciantes mayoristas de los minoristas que se encuentran al interior.

Se concluye que la administración debe considerar una reestructuración de las secciones o divisiones al interior de la plataforma, con el objetivo de precautelar el orden en la comercialización de los productos.

4.5.2 Análisis comparativo entre mercados de la región sierra.

TABLA N°11

Comparativo entre la gestión del Mercado Mayorista Ambato – EMA vrs. Mercado Mayorista Riobamba - EMMPA		ACM 1/7
Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato – EMA.	Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.	Conclusión
<p>• Gestión</p> <p>La empresa tiene 15 años al servicio como un mercado mayorista para la comercialización de productos agrícolas. La actual administración tiene un modelo de gestión que tiene principalmente observar: Las necesidades de los consumidores. Buscar y lograr una cadena agroalimentaria justa y equitativa con los productores, comerciantes, mayoristas y consumidores.</p> <p>Por lo tanto los usuarios están de acuerdo con la gestión actual, opinión vertida por los comerciantes en el trayecto de la visita.</p>	<p>• Gestión</p> <p>De acuerdo a las encuestas realizadas, los usuarios no están conformes con la administración actual, debido a que no existe mucha apertura por parte de sus representantes para solucionar problemas de los comerciantes.</p>	<p>La administración debe considerar el modelo de gestión de la EMA, tratando principalmente de enfocarse en la consecución de la satisfacción de los usuarios, y eliminar por completo la burocracia existente que impide mejorar la gestión y avanzar como una empresa moderna.</p>

**Comparativo entre la gestión del Mercado Mayorista Ambato – EMA vrs.
Mercado Mayorista Riobamba - EMMPA**

ACM 2/7

<p align="center">Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato – EMA.</p>	<p align="center">Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.</p>	<p align="center">Conclusión</p>
<p align="center">• Atención por parte de la administración</p> <p>Opiniones realizadas por los comerciantes, se llegó a la conclusión que el personal que labora en la EMA, es atenta, servicial, transparente y ágil para solucionar problemas.</p>	<p align="center">• Atención por parte de la administración</p> <p>Otro de los problemas que tiene la actual administración es la atención, puesto que los comerciantes se quejan debido a la demora y poca importancia que le dan a la agilidad para solucionar los requerimientos. Por lo que los comerciantes no realizan tramites de reclamos, o peticiones debido al inconveniente de demora y solución.</p>	<p>Uno de los factores a eliminar es la falta de celeridad en la resolución de trámites, que ocasiona malestar en los usuarios.</p>
<p align="center">• Trato por parte de los supervisores.</p> <p>A lo largo del recorrido se pudo observar que el trato que tienen los comerciantes de los supervisores e inspectores es bueno, ya que no</p>	<p align="center">• Trato por parte de los supervisores.</p> <p>El descontento más grande por parte de los comerciantes es el trato, ya que opiniones vertidas por los involucrados es que son</p>	<p>Es necesario que la administración considere la implementación de capacitaciones principalmente</p>

**Comparativo entre la gestión del Mercado Mayorista Ambato – EMA vrs.
Mercado Mayorista Riobamba - EMMPA**

ACM 3/7

<p align="center">Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato – EMA.</p>	<p align="center">Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.</p>	<p align="center">Conclusión</p>
<p>poseen queja alguna. Y esto es corroborado por algunos de los comerciantes que dieron su opinión.</p> <p>En la administración no poseen un registro de las solicitudes por queja, pero nos indicaron que la existencia de quejas es de 3/30 usuarios, por diversos motivos.</p>	<p>groseros, prepotentes, mal educados, y cuando se les solicita ayuda pues lo hacen de mala manera o se demoran.</p>	<p>sobre el trato hacia los usuarios en general, de los distintos servicios que proporciona la empresa.</p>
<p>• Promoción</p> <p>La empresa mantiene una promoción de sus servicios e innovaciones mediante publicidad, para que la empresa sea reconocida a nivel de la región central como; <u>El más grande centro de acopio y distribución del Ecuador.</u></p>	<p>• Promoción</p> <p>La empresa no posee una adecuada promoción de los servicios que se prestan, por lo que la mayoría de usuarios desconoce todos los servicios que se ofrecen, muestra de ello es la falta de visitantes al centro comercial.</p>	<p>Es necesario que la empresa invierta en promoción, solo de esa manera se podrá lograr mayor captación de personas que requieran de los servicios prestados.</p>

Comparativo entre la gestión del Mercado Mayorista Ambato – EMA vrs.

Mercado Mayorista Riobamba - EMMPA

ACM 4/7

Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato – EMA.	Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.	Conclusión
<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura y distribución. <p>De acuerdo con la observación realizada por el equipo de trabajo, la empresa mayorista de Ambato, posee una adecuada infraestructura que le permite la comercialización de los diferentes productos al por mayor, sin dejar a un lado la apertura del comercio minorista en su interior, pero en menor magnitud.</p> <p>Con respecto a su distribución, la administración ha considerado que dentro de sus plataformas sean asignadas la comercialización de un solo producto de acuerdo a su demanda, es así que por ejemplo: Plataforma A.- Fruta importada, Plataforma B.- Tomate riñón y zanahoria, Plataforma C.- Granos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura y distribución. <p>Con respecto a la infraestructura, la administración está en proceso de construcción la plataforma para frutas y a futuro un cuarto frio, para mejorar la prestación del servicio de comercialización.</p> <p>La distribución actualmente no es del todo adecuada, también porque existen dos plataformas.</p>	<p>Hay que considerar que el espacio físico a comparación de la EMA es reducido, pero no obstante la infraestructura de la empresa permite el abastecimiento de productos, pero si es necesario realizar una reestructuración al interior de las plataformas para diferenciar el comercio al por mayor del menor.</p>

**Comparativo entre la gestión del Mercado Mayorista Ambato – EMA vrs.
Mercado Mayorista Riobamba - EMMPA**

ACM 5/7

<p align="center">Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato – EMA.</p>	<p align="center">Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.</p>	<p align="center">Conclusión</p>
<p>• Servicios</p> <p>La empresa posee 22 plataformas distribuidas para la comercialización al por mayor de productos agrícolas, una sección de venta de minoristas y otra sección utilizada para eventos ocasionales.</p> <p>Además cuenta con una explanada utilizada para las ferias textiles. Por lo que la <u>empresa es reconocida como el Centro de acopio y distribución.</u></p> <p>Cuarto frío ubicado en una de la plataforma cercana al lugar de cárnicos.</p> <p>Posee un lugar específico de expendio de cárnicos.</p>	<p>• Servicios</p> <p>Posee 2 plataformas de comercialización de productos agrícolas, la cual está distribuida en 12 secciones para productos nacionales e importados. Pero dentro de la plataforma se encuentran comerciantes que expenden productos al por mayor, y otros que se dedican al por menor.</p> <p><u>Por lo que no se maneja el concepto de mercado mayorista, y tiende a ser vista como un mercado detallista.</u></p> <p>Centro comercial con 56 locales y patio de comidas.</p>	<p>Es necesario que la institución mantenga el criterio de ofertar y demandar productos al por mayor, y enmarcarse en ser un centro de acopio de productos que abastezca a los demás mercados al detalle de la ciudad de Riobamba.</p>

Comparativo entre la gestión del Mercado Mayorista Ambato – EMA vrs.

Mercado Mayorista Riobamba - EMMPA

ACM 6/7

Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato – EMA.	Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.	Conclusión
<p>Zona dentro de la plataforma para expendio de abastos y venta de plásticos (sacos).</p> <p>Limpieza y salubridad al interior y exterior del mercado, y container para ubicación de basura.</p> <p>Zonas de parqueadero para clientes usuarios.</p> <p>Guardianía al interior del mercado quienes ayudan al paso vehicular, además que cuentan con la colaboración de la policía nacional en operativos de seguridad al interior y exteriores del mercado.</p> <p>Al costado de cada plataforma se encuentra los muelles de carga y descarga.</p>	<p>Tiene una zona de muelle de carga y descarga que se encuentra ubicada en la plataforma.</p> <p>Área de oficinas administrativas; gerencia, recaudación, supervisión, etc.</p> <p>Garitas de control vehicular de ingreso y salida. Oficina financiera, recaudación municipal, servicios básicos</p> <p>Baterías sanitarias (seis).</p> <p>Áreas de recreación y deporte.</p>	

**Comparativo entre la gestión del Mercado Mayorista Ambato – EMA vrs.
Mercado Mayorista Riobamba - EMMPA**

ACM 7/7

Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato – EMA.	Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA.	Conclusión
<p>Área oficinas administrativas, salón de eventos, recaudación, supervisión, departamento administrativo, financiero, entre otros.</p> <p>Sistema de automatización de ingreso y salida de vehículos.</p> <p>Aéreas arrendadas para instituciones financieras.</p> <p>Baterías sanitarias en las zonas de las plataformas (nueve).</p>		

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 14/07/11
Supervisado por:	Fecha:

4.5.3 Análisis de los servicios mediante herramientas de calidad.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 1/9

Herramienta de calidad

Es necesaria la aplicación de ciertas herramientas de calidad que permitirán descubrir las causas que impiden facilitar un servicio óptimo enmarcado en la calidad. El análisis se lo realizará a los principales servicios que la empresa mercado de productores agrícolas ofrece, con ello se pretende tener una base para detectar causas y proporcionar mejoras a futuro.

Servicio de Plataformas para el aprovisionamiento de productos.

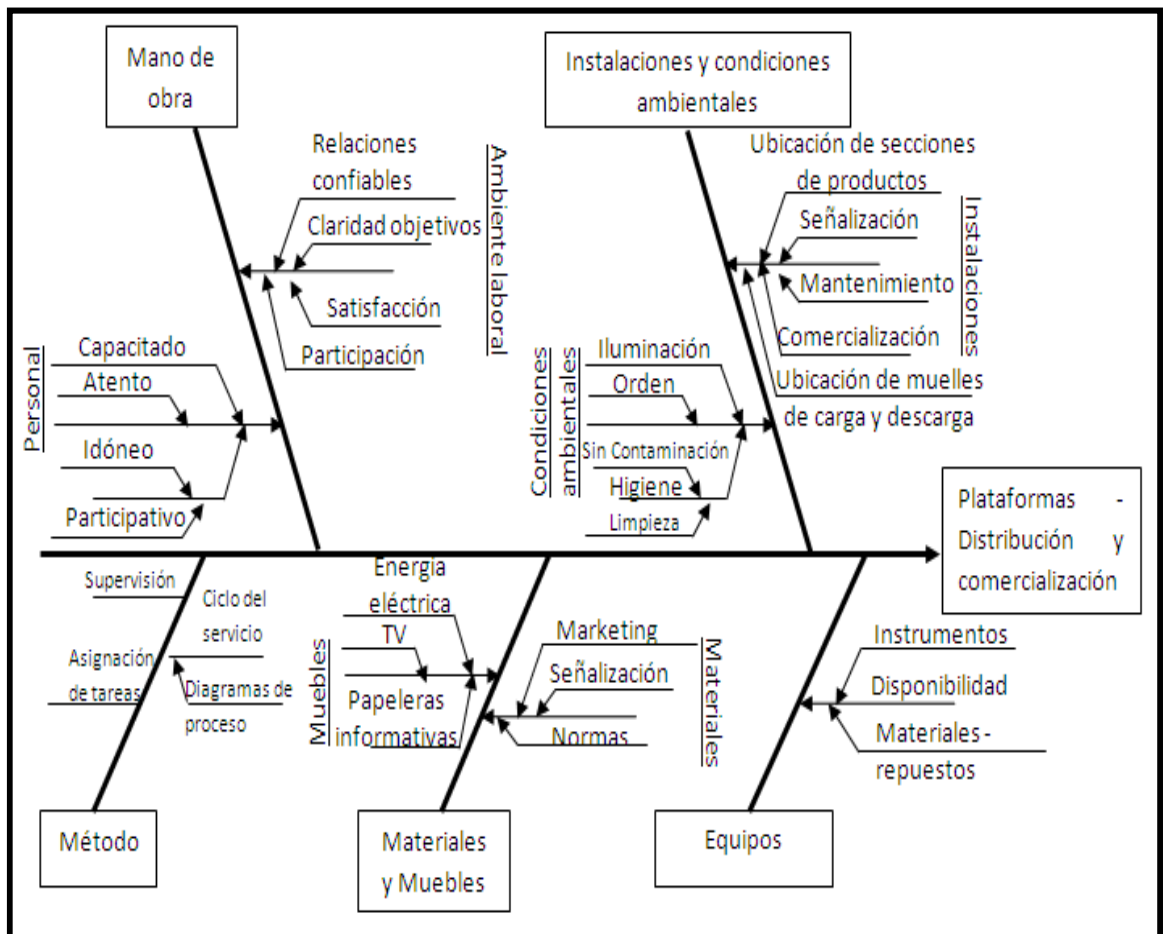


Figura 5. Diagrama causa – efecto del servicio de plataforma.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores
Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 2/9

Herramienta de calidad

Análisis: La Empresa mercado de productores agrícolas, fue creada para impulsar la comercialización a nivel local y nacional, de tal manera que su comportamiento debe ser como un centro de acopio que permita el aprovisionamiento de productos de primera necesidad. Por tal razón, la empresa dentro de sus servicios de plataformas debe realizar una distribución y diferenciación de los productores respecto de los comerciantes. Ya que al ser un mercado de productores, se debe dar prioridad a los productores para que ellos puedan comercializar directamente sus productos. Hay que recordar que como en toda cadena agroalimenticia no se puede dejar a un lado a los comerciantes que deben tener un espacio importante dentro de las plataformas de comercialización. Por lo tanto, la principal causa para que exista inconveniente dentro de la plataforma es la inexperiencia al momento de agrupar a estos dos sectores como el productor y el comerciante, quienes reciben el servicio directamente de la empresa.

En segundo lugar, la segmentación de las plataformas debe realizarse de acuerdo a las necesidades de demanda, por lo que es necesario una reestructuración para la comercialización de productos ya que la actual es inadecuada, por lo que se convierte en una más de las causas de inconformidad, debido a la inexperiencia al ubicar los productos.

En tercer lugar, la comercialización en las plataformas se la realiza de un modo controlado por parte de los supervisores – inspectores pero no es suficiente, debido a que los precios que se publican son referenciales pero los comerciantes no lo respetan, así que el trabajo que realiza el personal operativo es en vano. La causa para que ocurra ésta situación es que la empresa no posee un sistema de procesos que le permita controlar desde el momento que ingresa el producto y éste pase a un proceso de estandarización de pesos y precios.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores
Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 3/9

Herramienta de calidad

En cuarto lugar, se ha determinado que con respecto al personal operativo, se cuenta con talento humano que es participativo, pero a su vez se encontró con la novedad que carecen de cualidades como respeto, colaboración, atención, entre otros. La causa el personal carece de cursos de capacitación de atención al cliente.

En quinto lugar, la falta de señalización es uno de los inconvenientes que perjudican a la ubicación de los servicios tanto de segmentación de los productos para su comercialización, muelles de carga y descarga, y bodegaje. Pero la mayor preocupación es que no existe mantenimiento para esto. La causa despreocupación por parte del personal.

En sexto lugar, las zonas de carga y descarga alrededor de las instalaciones son causantes de problemas en los días de feria en los cuales existe gran afluencia de vehículos que genera congestión vehicular y conjuntamente con la falta de señalización de vías, provoca mayores inconvenientes, la causa falta de control del personal para evitar problemas vehiculares y por otro lado la falta de un lugar específico para la zona de carga y descarga.

En séptimo lugar, la falta de colaboración por parte de los productores – comerciantes hace que las condiciones ambientales no sean satisfactorias, debido a que no existe una concientización para mantener las instalaciones en perfectas condiciones como limpieza, orden, entre otros. La causa es que la empresa no dispone de sistemas adecuados de control en la prestación de los servicios.

Herramienta de calidad

En octavo lugar, los equipos como televisores instalados en las plataformas utilizados como instrumentos de apoyo para servir como informativos sobre los precios de los productos comercializados, en pocas ocasiones permanecen habilitados con lo cual cabe decir que no se les está dando buen uso, la causa es que personal responsable, no realiza un monitoreo o un buen trabajo para mantener en funcionamiento dichos recursos.

Servicio de Sistema de automatización para el control de ingreso y salida de vehículos.

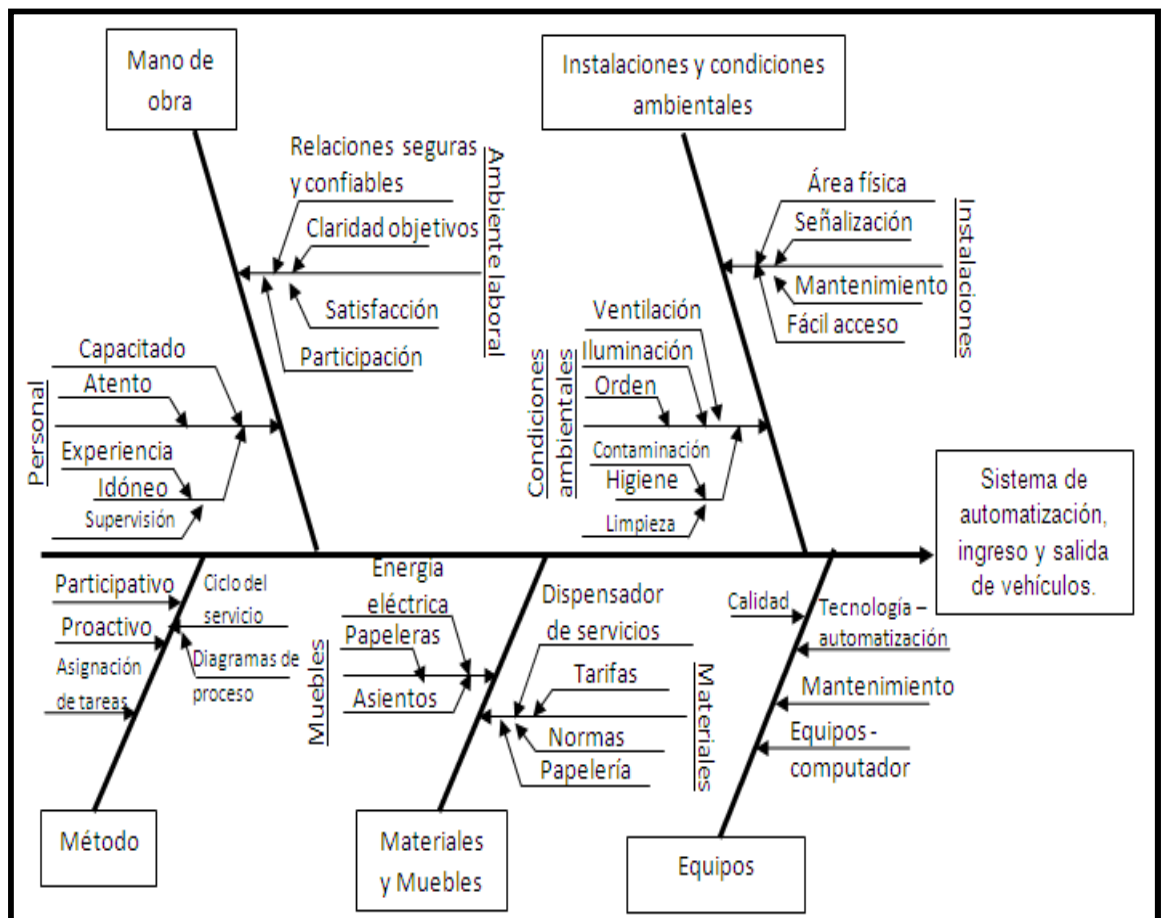


Figura 6. Diagrama causa – efecto del servicio de ingreso y salida de vehículos.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores
Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 5/9

Herramienta de calidad

Análisis: El sistema de automatización de ingreso y salida de vehículos, entró en funcionamiento en el año 2007, por lo tanto el sistema con el que se trabaja no ha tenido actualizaciones, es decir, mejoras en su software. La causa es la falta de interés por parte de la administración para mejorar el sistema y obtener mayores resultados en relación a su eficacia y eficiencia.

Con respecto a las instalaciones, el área física de cada una de las garitas de entrada como salida carece de mantenimiento. La señalización es otro de los problemas puesto que al no poseer un ordenamiento adecuado, se ocasiona caos vehicular, la causa principal para que ocurra es la despreocupación por parte del personal operativo para generar soluciones.

Las condiciones ambientales son favorables puesto que al interior de las garitas existen todas las facilidades y comodidades para realizar un trabajo adecuado, pese a ello se lo debería mejorar, con ventilaciones y mejor iluminación.

Los equipos, se deben someter a mantenimiento tanto de componentes físicos como su sistema operativo, para evitar inconvenientes como; pérdida de tiempo, y recursos. La causa para que existan posibles afectaciones es la falta de interés por la innovación y mejora al sistema.

La administración no posee una base de datos en la cual le permita comparar las tarifas cobradas para ir ajustándolas de acuerdo a las necesidades de la institución, la causa es la falta de documentación que le permita realizar tablas comparativas para poder tomar decisiones técnicas y no arbitrarias sobre el alza de tarifas que podrían perjudicar a los usuarios.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores

Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 6/9

Herramienta de calidad

Servicio de Arrendamiento de locales y espacios

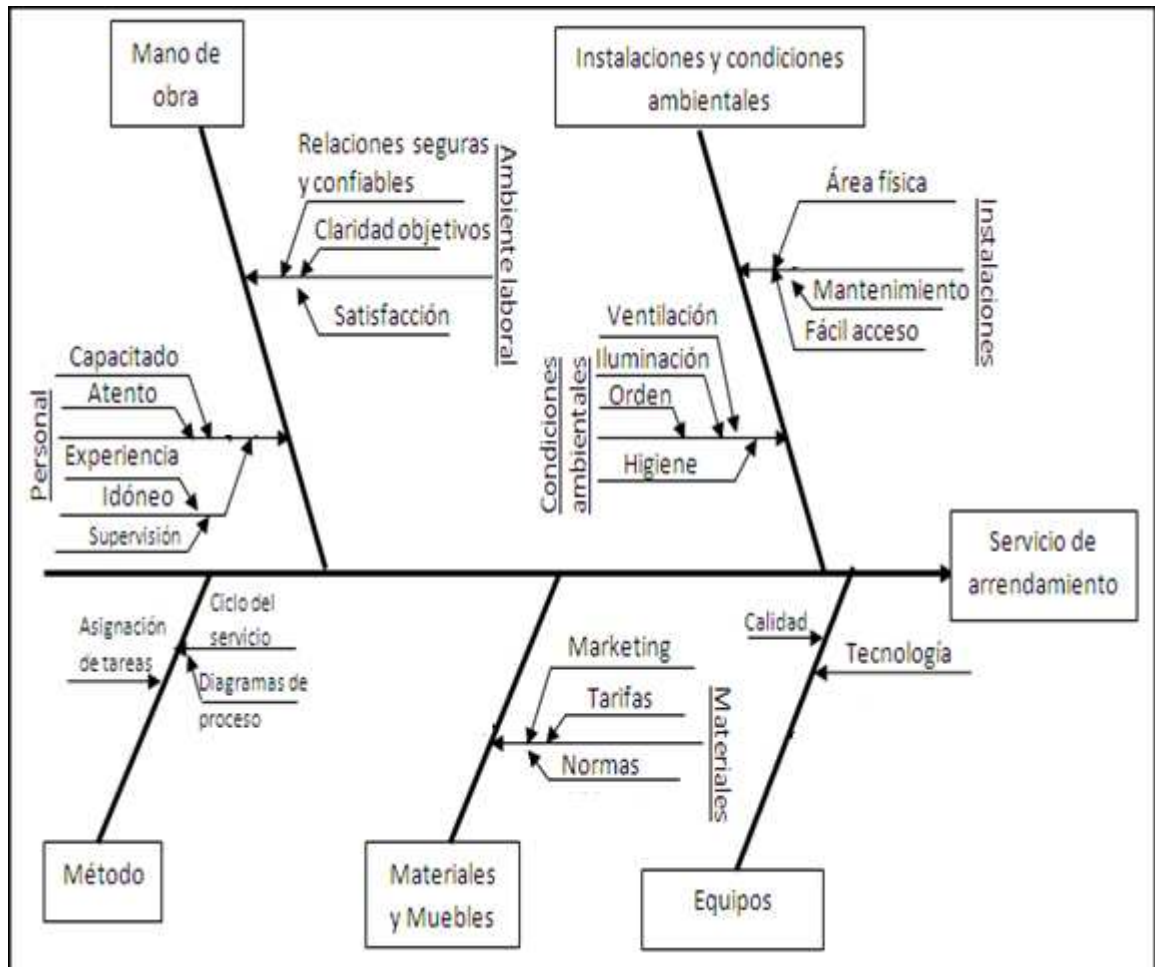


Figura 7. Diagrama causa – efecto del servicio de arrendamiento de locales y espacios.

Análisis: La falta de aplicación de normativa para el arrendamiento de locales o espacios, es una de las causa por las que el servicios tenga falencias que no han sido tomadas en cuenta para ser corregidas.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores
Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 7/9

Herramienta de calidad

El mantenimiento que se efectúa en las instalaciones es poco satisfactorio, por lo que es una causa más para que los usuarios se sientan inconformes con el servicio.

Las tarifas cobradas por los espacios en arrendamiento, representan descontentos en los usuarios debido que son elevadas y se lo corroboró mediante las encuestas realizadas, por lo que la causa para que exista malestar en las tarifas es una mala estipulación de tarifas.

La inconformidad por parte de los usuarios con respecto a la poca disponibilidad de espacio para la comercialización dentro de las plataformas, obedece a que la administración con el afán de captar a más comerciantes éste solo avizoro generar mayores recursos económicos y se despreocupo por ofrecer un servicio mejor, la causa fue una mala distribución técnica vigilando que el servicio satisfaga a los usuarios en primer instancia antes que pensar en obtener mayores recursos.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores

Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 8/9

Herramienta de calidad

Servicio en oficinas de atención al cliente.

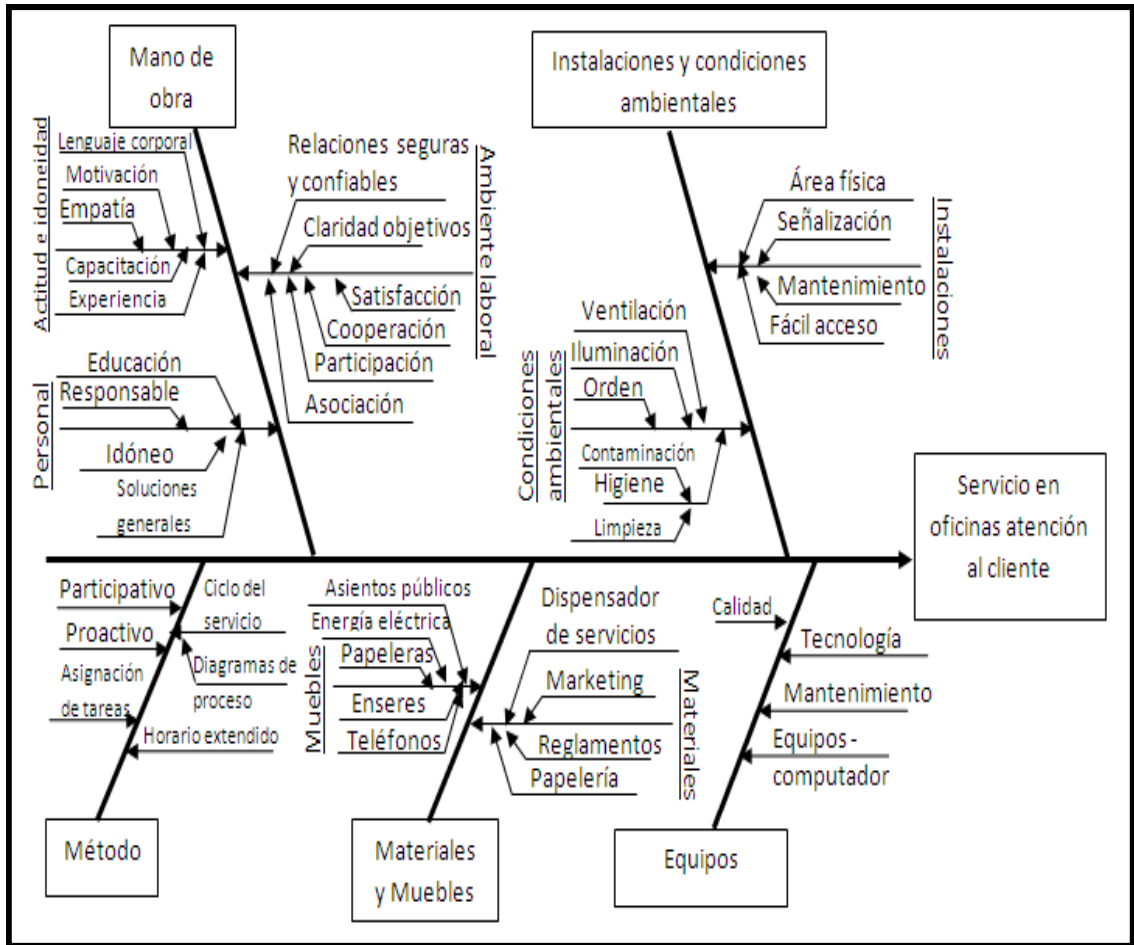


Figura 8. Diagrama causa – efecto del servicio en oficinas de atención al cliente

Análisis:

Los usuarios se quejan de lo poco eficientes que son el personal, el descontento se demuestra en las encuestas realizadas.

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores
Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA

HS 9/9

Herramienta de calidad

Los equipos utilizados en el desempeño de sus actividades, son de poca tecnología por lo que los retrasos existentes lo atribuyen a la falta de mejoras en los equipos.

Los comerciantes debido a que no existe un lugar apropiado para la recaudación de los valores por concepto de los servicios prestados, evaden la responsabilidad de cumplir a tiempo con los pagos, la causa es que la administración no ha habilitado un espacio para la recaudación de valores con lo cual el personal tiene que efectuar recorridos para el cobro de dichos importes, obteniendo como resultado un porcentaje alto de cobros pendientes dicho esto por los mismos empleados.

El personal que labora mantiene tiene una idea equivocada de control sobre los servicios que a su cargo tiene que vigilar, puesto que existe de por medio maltrato, irrespeto y poca tolerancia, esto se refleja en las encuestas efectuadas en las cuales revelaron que los usuarios no están de acuerdo con el servicio por parte de su personal, la causa es que la administración se ha despreocupado por realizar cursos de atención al público y que por medio de esto se pueda ofrecer un servicio que satisfaga a los usuarios.

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 18/07/11
Supervisado por:	Fecha:

4.5.4 Sistema de gestión de la calidad, determinados por la Norma ISO 9000 contra la situación real de la empresa.

CS 1/29

TABLA N°12

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.			
EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
4. Sistemas de gestión de la calidad.			
4.1 Requisitos generales			
<p>La organización ha documentado y mantenido un sistema de gestión de calidad que está integrado por:</p> <p>Identificación de los procesos mediante flujogramas.</p> <p>Describe los recursos e información necesaria para apoyar la operación de los procesos.</p>	<p>La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.</p> <p>La organización debe:</p> <p>a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación.</p>	<p>La empresa ha descuidado varios aspectos importantes que menciona la norma por lo tanto, el cumplimiento de éste capítulo de la norma es poco satisfactorio. Esto se lo puede corroborar con la evidencia obtenida, al desarrollar la tabla N°13, ficha de caracterización N°1.</p>	<p>La empresa debe tomar como ejemplo las fichas de caracterización de la evaluación realizada del SGC, y tomar como referencia para estructurar de mejor manera los procesos conforme a la norma.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 2/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>a través de la organización.</p> <p>b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos</p> <p>c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.</p> <p>d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.</p> <p>e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de éstos procesos, e</p> <p>f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los</p>		<p>Se recomienda considerar Anexo A.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 3/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.		
4.2 Requisitos de documentación.			
<p>La empresa posee la declaración de políticas para el cumplimiento de sus actividades, pero no posee una política clara de calidad.</p> <p>Carece de un manual de calidad, que le permita conocer el alcance del SGC y exclusiones del sistema.</p> <p>La empresa ha establecido procedimientos para el control de documentos, desde su elaboración,</p>	<p>4.2.1 Generalidades</p> <p>La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:</p> <p>a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.</p> <p>b) Un manual de calidad.</p> <p>c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos en esta Norma Internacional,</p> <p>d) Los documentos, necesitados por la organización para asegurarse de</p>	<p>Para que un SGC, actúe eficazmente la empresa debe interesarse por mantener un sistema de documentación adecuado conforme la norma.</p> <p>Los datos obtenidos mediante la ficha de caracterización N° - A, demuestra que la empresa carece de muchos requisitos conforme a la norma.</p>	<p>Es necesaria la conformación de un comité de calidad, que controle cada una de las actividades manteniendo registros documentados que permitan a posterior evaluar la evolución de las mejoras.</p> <p>Se recomienda considerar Anexo B.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 4/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
<p>modificaciones y distribución.</p> <p>No cuenta con procedimientos para el control de los registros, pero pese a ello mantienen pautas para su identificación, recuperación, almacenamiento.</p>	<p>la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</p> <p>4.2.2 Manual de la calidad</p> <p>La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:</p> <p>a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.</p> <p>b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos; y</p> <p>c) una descripción de la interacción</p>		<p>Es necesario que la administración, realice y mantenga un manual de calidad que a su vez se lo vaya depurando en busca del mejoramiento continuo, para ello se sugiere que el manual lo elaboren de acuerdo a la normativa internacional como es la ISO 10013.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 5/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>4.2.3 Control de documentos Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.</p>		
<p align="center">5. Responsabilidad de la dirección</p> <p>5.1 Compromiso de la dirección</p>			
<p>La alta dirección de la empresa, evidencia su compromiso con el SGC mediante reuniones administrativas y operativas en lo que se refiere a la divulgación de la misión, visión y políticas. También en la disponibilidad de recursos para mantener el SGC.</p>	<p>5.1 Compromiso de la dirección. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del sistema de gestión la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.</p>	<p>La empresa carece de varios requisitos establecidos en la norma.</p>	<p>Debe existir el compromiso para mejorar el SGC, ya que si la empresa no posee la predisposición el sistema es nulo.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 6/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios; b) estableciendo la política de la calidad; c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad; d) llevando a cabo las revisiones por la dirección; y e) asegurando la disponibilidad de los recursos.		
5.2 Enfoque al cliente			
La alta dirección asegura que los requerimientos del cliente se satisfacen por medio de la prestación	5.2 Enfoque al cliente La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se	Es necesario que la empresa cumpla estrictamente con los requisitos de la norma.	Es primordial que la administración tome nota de las necesidades de

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 7/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
<p>del servicio.</p>	<p>determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente de acuerdo a:</p> <p>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.</p> <p>La organización debe determinar:</p> <p>a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;</p> <p>b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea</p>	<p>Ver ficha de caracterización N°2</p>	<p>los clientes, y busque la forma de satisfacerlas pensando siempre en servicios de calidad.</p> <p>Se sugiere seguir el anexo C. modelo de excelencia de servicio, que conforma uno más de los procesos.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 8/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>conocido;</p> <p>c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto; y</p> <p>d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.</p> <p>8.2.1 Satisfacción del cliente</p> <p>La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.</p>		<p>También es necesario que la administración, cumpla sus propios reglamentos internos con respecto al manejo y control de sus servicios, para que en conjunto con la aplicación del manual de calidad se pueda a futuro obtener mayores y mejores resultados con respecto al servicio.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 9/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
5.3 Política de calidad y 5.4 Planificación (objetivos de calidad).			
<p>La gerencia se plantea el compromiso de la realización de una política y objetivos de calidad como lo menciona la norma, puesto que en la actualidad no se posee el establecimiento de la política de calidad y sus objetivos.</p>	<p>5.3 Política de la calidad La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad: a) es adecuada al propósito de la organización; b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad; c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad; d) es comunicada y entendida dentro de la organización; y e) es revisada para su continua</p>	<p>Es necesario que la empresa establezca y documente la política de calidad</p>	<p>La administración debe designar a una persona que dentro de su competencia se encuentre la vigilancia del sistema, y pueda reestructurar el sistema actual comenzando por la elaboración de la política de calidad.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 10/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	adecuación. 5.4 Planificación 5.4.1 Objetivos de la calidad La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.		Es necesario que la empresa considere para empezar a mejorar el SGC la política de calidad sugerida anteriormente, hasta que tenga la oportunidad de cambiarla.
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación			
Las responsabilidades y autoridades están definidas en los reglamentos	5.5.1 Responsabilidad y autoridad.	Debe existir el compromiso por parte de la alta dirección	Es necesario que exista la designación de una

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 11/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
<p>funcionales de la empresa que se comunican al personal una vez que ingresa a laborar.</p> <p>La alta dirección ha designado que la Dirección Administrativa sea quien controle y vigile los procesos operativos del SGC.</p> <p>Informar sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.</p>	<p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.</p> <p>5.5.2 Representante de la dirección</p> <p>La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quién, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:</p> <p>) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los</p>	<p>en designar responsabilidades.</p>	<p>persona para que controle el SGC, de esa manera se podrá cumplir de manera responsable la disposición de la norma.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 12/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>procesos necesarios para el SGC; b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora; y c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.</p> <p>5.5.3 Comunicación interna La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema</p>		<p>Es necesario e imperativo que la administración comunique sobre la necesidad de mejorar el SGC, para que su personal se involucre y participe en éste cambio, y no sea únicamente de los niveles altos de la empresa.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 13/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	de gestión de la calidad		
5.6 Revisión por la dirección			
El SGC no ha sido revisado, hasta la actualidad ya sea internamente o por algún grupo particular.	<p>5.6.1 Generalidades</p> <p>La alta dirección debe revisar el SGC de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.</p>	Hasta el momento la empresa no ha realizado revisiones al SGC.	Mejorar el SGC, a través de revisiones permanentes.

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 14/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
6. Gestión de los recursos.			
6.1 Provisión de los recursos			
<p>La empresa cuenta con toda la infraestructura técnica y operativa para el desarrollo de sus actividades, en caso de requerirse recursos adicionales estos son suministrados de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.</p> <p>En las caracterizaciones de cada proceso se determinan los recursos técnicos, humanos y económicos para mantener el SGC</p>	<p>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:</p> <p>a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y</p> <p>b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.</p>	<p>Es necesario que la dirección acoja de manera total los requisitos de la norma para que el SGC actúe de manera eficaz. Pese a ello, la aplicación de los reglamentos ayuda de manera significativa a la consecución de los procesos.</p>	<p>Debido a la situación actual, se tomará por el momento como referencia para la evaluación los reglamentos para observar de alguna manera que se cumple parcialmente con los requisitos de la norma.</p>
6.2 Talento humano			
<p>Una vez se ha determinado la necesidad de personal la empresa</p>	<p>6.2.1 Generalidades.</p> <p>El personal que realice trabajos que</p>	<p>La empresa se asegura que cada persona que ingrese a</p>	<p>Es necesario que la administración considere</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 15/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
<p>procede a la selección del personal y contratación, en donde se toma en cuenta como requisitos; educación, formación, habilidades y experiencia según sea el cargo.</p>	<p>afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.</p> <p>6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia</p> <p>La organización debe:</p> <p>a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto;</p> <p>b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la</p>	<p>la empresa, cumpla con todos los requisitos necesarios acorde al cargo.</p> <p>Observar ficha de caracterización N°3</p>	<p>una revisión de los puestos o cargos acorde a las necesidades básicas de la empresa.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 16/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	competencia necesaria; c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.		
6.3 Infraestructura.			
Cuenta con una infraestructura adecuada, la cual ésta dotada de personal competente, sistemas de comunicación y equipos	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del	La empresa cuenta con infraestructura necesaria, pero carece de una continuidad en el	Es necesario que la empresa se preocupe por controlar de mejor manera en los casos que

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 17/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
indispensables para asegurar una adecuada prestación del servicio.	producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados; b) equipo para los procesos, (tanto hardware como software); y; c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).	mantenimiento. Ver ficha N°4	se presenten la oportuna reparación y mantenimiento de la infraestructura y de elementos necesarios para ofrecer un adecuado y pronto servicio.
6.4 Ambiente de trabajo			
Dentro de la empresa, existe un buen ambiente de trabajo donde existe una relación segura y confiable, satisfacción, participación que apoyan los procesos del SGC.	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	El ambiente de trabajo es bastante bueno y ésta acorde con lo que dice la norma	

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 18/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
7. Realización del producto			
7.1 Planificación y realización del servicio.			
<p>La empresa ha proporcionado recursos necesarios para facilitar el servicio, así como también evidencia de que los procesos son efectuados de acuerdo a lo estipulado en sus reglamentos</p>	<p>La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:</p> <p>a) los objetivos de la calidad y los requisitos del producto;</p> <p>b) la necesidad de establecer</p>	<p>En el caso de la empresa, al existir excepciones a la norma ISO, es necesaria que sean mencionadas en el manual de calidad.</p> <p>Ver ficha N°5</p>	<p>Una vez que el personal designado para el control del SGC éste integrado, es necesario que la empresa siga los parámetros definidos por la norma para obtener un producto o en éste caso un servicio que permita mediante una planificación adecuada obtener las mejores expectativas del servicio.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 19/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto;</p> <p>c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;</p> <p>d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.</p>		
7.2 Procesos relacionados con el cliente			
Para dar cumplimiento con los	7.2.1 Determinación de los	Existe la determinación de	La administración debe

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 20/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
<p>procesos relacionados con el cliente la empresa ha definido los siguientes procesos;</p> <p>Servicio de plataforma con la comercialización.</p> <p>Pesos y precios justos al consumidor.</p> <p>Controles de calidad y fitosanitario de los productos.</p> <p>Afluencia en el centro comercial.</p> <p>Circulación ágil de vehículos.</p> <p>A través de estos procesos se identifica y se gestiona todas las necesidades del cliente de manera eficiente y eficaz.</p>	<p>requisitos relacionados con el producto.</p> <p>La organización debe determinar:</p> <p>a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;</p> <p>b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;</p> <p>c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto; y</p> <p>d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.</p>	<p>los requisitos del servicio, pero la empresa carece de una revisión.</p> <p>Prestar atención a la ficha de caracterización N°6</p>	<p>considerar mejorar los procesos, de ésta manera se podrá conseguir la eficiencia al momento de ofrecer el servicio, y mejorar las expectativas que tiene los usuarios con respecto a la gestión realizada.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 21/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
7.3 Diseño y desarrollo			
<p>Se excluye este requisito del sistema de gestión de calidad, en la empresa mercado de productores agrícolas, debido a que sus servicios responden a las exigencias para cual fue creada la empresa mediante ordenanza municipal. Ésta exclusión no afecta la capacidad o responsabilidad para proporcionar servicios que cumplan con los requisitos de satisfacción de sus clientes – usuarios y los reglamentos aplicables.</p>	<p>7.3.1 Planificación del diseño y/o desarrollo La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar: a) las etapas del diseño y desarrollo; b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo; y c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.</p>	<p>Los procesos ya han sido definidos por la empresa, por lo que solo se debería acoplarlos con los requisitos que menciona la norma.</p>	

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 22/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
7.4 Compras			
<p>La empresa realiza una selección selectiva de sus proveedores ya sea de productos o de servicios bajo contratación pública.</p>	<p>7.4.1 Proceso de compras</p> <p>La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.</p> <p>El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.</p> <p>La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.</p>	<p>Debido a que es una empresa pública, el proceso de compras, es por el portal compras públicas</p>	

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 23/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas</p>		
7.5 Producción y prestación del servicios			
<p>La empresa asegura que para la prestación del servicio se lleva a cabo bajo condiciones controladas en cada uno de los procesos.</p>	<p>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:</p>	<p>El control existe en cada uno de los procesos, pero este control debe ser llevado mediante la norma.</p>	<p>Es necesario que los funcionarios monitoreen la calidad del servicio ofrecido, a través de un diálogo directo con los usuarios.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 24/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	a) la disponibilidad de información que describa las características del producto; b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario; c) el uso del equipo apropiado; d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición; e) la implantación del seguimiento y de la medición; y f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.		Además de controlar los informes de la base de datos, para ir innovando cada día la manera de ofertar el servicio.
8. Medición, análisis y mejora			
La empresa no ha realizado ningún procedimiento para poder llegar a la	8.1 Generalidades La organización debe planificar e		

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 25/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
<p>mejora continua en los procesos. Debido a ello se puede observar que existen varias inconsistencias en el SGC, por lo que su aplicación carece de ser eficiente, eficaz y efectivo.</p>	<p>implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto; b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad; y c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. <p>8.2 Seguimiento y medición 8.2.1 Satisfacción del cliente</p> <p>Como una de las medidas del desempeño del SGC, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente</p>	<p>La empresa carece de éste requisito de la norma. Por lo que no se puede hablar que existe un procedimiento de mejora que permita que la empresa garantice la satisfacción de los usuarios de los servicios.</p>	<p>Es necesario que a través de la documentación obtenida se pueda efectuar un análisis de las falencias producidas en un determinado tiempo, y a partir de ellas buscar las soluciones y mejoras necesarias para brindar un servicio eficiente.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 26/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>con respecto al cumplimiento de sus requisitos.</p> <p>8.2.2 Auditoría Interna</p> <p>La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:</p> <p>a) es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización; y</p> <p>b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.</p> <p>8.2.3 Seguimiento y medición de</p>		<p>La única manera de mejorar el SGC, es precisamente a través de la ejecución de auditorías que por medio de ellas se pueda ir depurando el sistema.</p>

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 27/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>los procesos</p> <p>La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>8.2.4 Seguimiento y medición del producto</p> <p>La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.</p> <p>8.3 Control del producto no conforme</p> <p>La organización debe asegurarse</p>		

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 28/29

EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.</p> <p>8.4 Análisis de datos</p> <p>La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>		

Comparativo de la situación real de la EP-EMMPA vrs. Requisitos de la norma ISO 9001.

CS 29/29


EP- EMMPA	Norma ISO 9001	Conclusión	Recomendación
	<p>8.5 Mejora 8.5.1 Mejora continua La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.</p>		

Elaborado por: **MM & AZ** Fecha: **21/07/11**

Supervisado por: Fecha:

4.5.5 ELABORACIÓN DE FICHAS DE CARACTERIZACIÓN

TABLA N°13

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN		1° Edición
	PROCESOS – ORGANIZACIONALES		Fecha: 21/07/2011
	REQUISITOS GENERALES		Ficha N°1
Objeto: Revisar el sistema de gestión de la calidad, para asegurarse de su eficiencia, adecuación y eficacia.			
Entrada	Actividad	Salida	Comentario
Requisitos para realizar el servicio	Identificar procesos y su aplicación.	Servicios conformes para cumplir con la satisfacción del usuario.	Los procesos no han sido debidamente identificados.
	Determinar secuencia e interacción de los procesos.		No existe la interacción de los procesos según figura de procesos.
	Criterios sobre el control de los procesos.		No existen criterios o juicios para controlar los procesos.
	Asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y seguimiento de los procesos.		Los recursos existen y son disponibles para la operatividad de los procesos.
Responsables:	Gerencia General – Dep. Administrativo	Recursos: Documentación sustentatoria, a continuación de la ficha 1.	
Otros documentos requeridos:	Requisitos de la norma 4.1	Requisitos de la organización. Reglamentos Interno	
ELABORADO:	Equipo de trabajo (MM & AZ)		

NARRATIVA - PROCESO RELACIONADO CON LOS SERVICIOS.

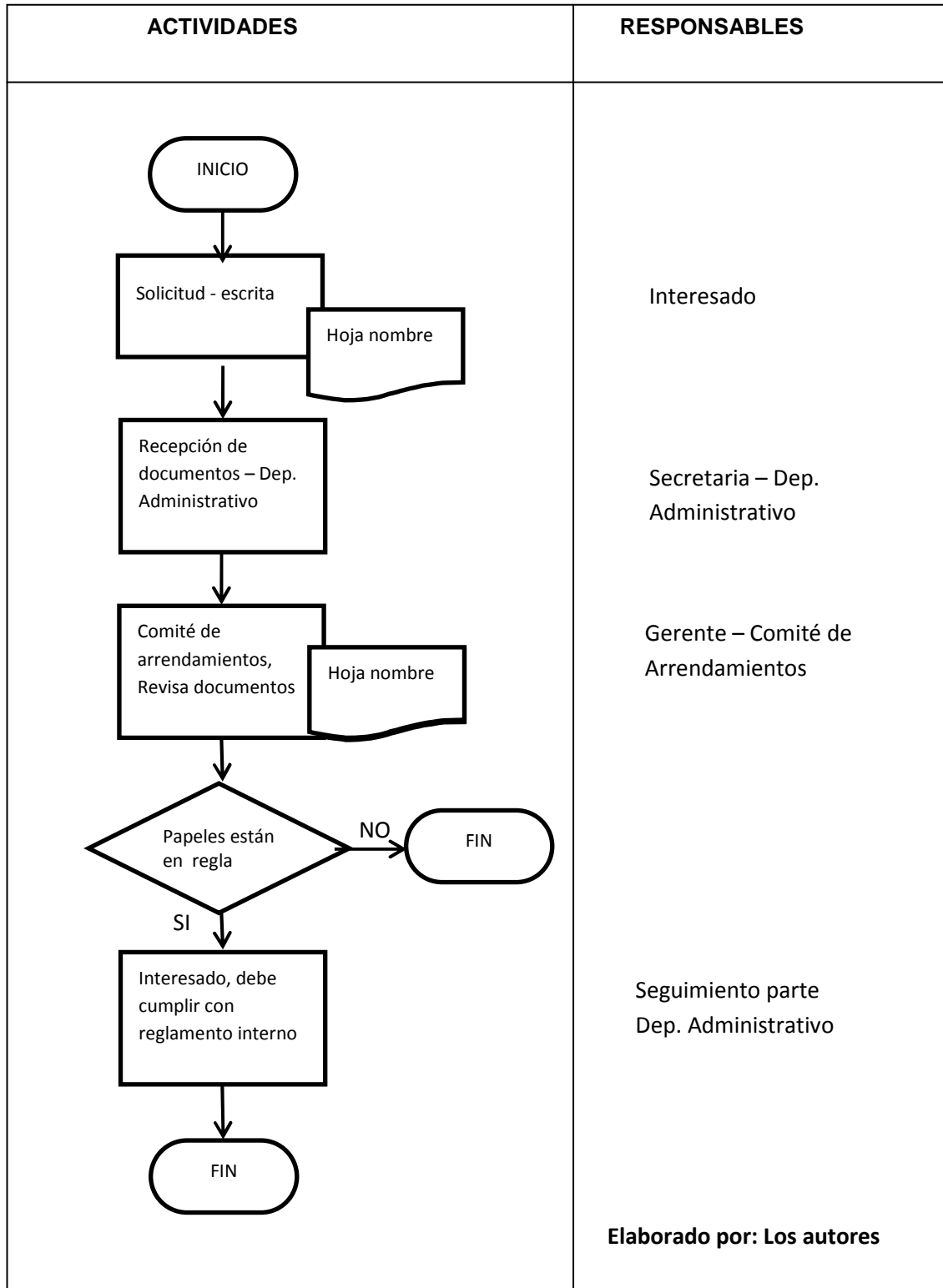
Para facilitar el arrendamiento de los puestos, locales y bodegas, los interesados deberán cumplir con lo siguiente:

- Elevar una solicitud escrita del interesado, que contenga el nombre.
- Suscribir y legalizar el contrato por la cantidad del arriendo preestablecido y cuyo plazo no podrá ser mayor a un año.
- El trámite es receptado por el departamento de administración, que a su vez lo remite al Comité de arrendamientos.
- El Comité de arrendamientos será quien apruebe una vez revisado la documentación, y que el interesado no posea espacio en otros mercados de la ciudad, la adjudicación del local o puesto.
- La persona interesada deberá cumplir de acuerdo con el reglamento interno de la empresa, portar un uniforme de acuerdo a la sección dentro de la plataforma, de no cumplir será sancionado de acuerdo a lo que se indica en el reglamento interno.

Elaborado por: Los Autores

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

FIGURA N°9



NARRATIVA - CRITERIOS PARA CONTROL DE LOS PROCESOS.

- El departamento Administrativo, da cumplimiento al reglamento interno de funcionamiento, con relación al uso de las instalaciones, arrendamientos, entre otros. Ya que es la responsable de las operaciones relacionadas al servicio.
- Da una adecuada utilización de las instalaciones, mediante el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura adjudicada.
- Controla la calidad del servicio únicamente, por medio de los reglamentos internos de funcionamiento.
- Vigilancia por parte del personal operativo como; Inspectores y supervisores, a los puestos, locales para constatar que se cumple con requisitos establecidos en el reglamento interno.
- De no cumplir el adjudicatario, con lo dispuesto en el reglamento interno de funcionamiento el departamento de administración emitirá un informe al comité de arrendamientos, para que posterior la gerencia general resuelva el caso.
- La única manera que lleva un control de los procesos es mediante informes del personal operativo.
- Cualquier novedad con relación a las actividades de la empresa para facilitar el servicio, se necesitará de un informe por parte del personal operativo, para posterior remitirlo al gerente general, para que autorice su resolución.

Elaborado por: Los Autores

TABLA N° 14


	FICHA DE CARACTERIZACIÓN		1° Edición
	PROCESOS – ORGANIZACIONALES		Fecha: 25/07/2011
	REQUISITOS DOCUMENTACIÓN		Ficha N°1 - A
Objeto: Revisar el sistema de gestión de la calidad, para asegurarse de su eficiencia, adecuación y eficacia.			
Entrada	Actividad	Salida	Comentario
Requisitos para realizar el servicio	Revisar los requisitos de documentación en general.	Servicios conformes para cumplir con la satisfacción del usuario.	Solo existe documentación necesaria para la organización, como lo son sus reglamentos internos.
	Constatar existencia de manual de calidad.		No existe.
	Identificar el control de los documentos.		No existe un sistema para el control de los documentos, pero mantienen reglas para el uso y control de documentación.
	Verificar el control de los registros.		Los pocos registros del SGC, son accesibles e identificables.
Responsables:	Gerencia General – Dep. Administrativo	Recursos: Documentación sustentatoria, reglamentos	
Otros documentos requeridos:	Requisitos de la norma 4.2		Requisitos de la organización. Reglamentos Interno
ELABORADO:	Equipo de trabajo (MM & AZ)		

TABLA N°15



	FICHA DE CARACTERIZACIÓN		1° Edición
	PROCESOS – ORGANIZACIONALES		Fecha: 27/07/2011
	ENFOQUE AL CLIENTE		Ficha N°2
Objeto: Conocer las expectativas, necesidades de los clientes y establecerlas como requisitos en los procesos.			
Entrada	Actividad	Salida	Comentario
Requisitos para realizar el servicio	Observar si se cumple con los requisitos especificados por el cliente.	Satisfacción de los clientes sobre el servicio.	Los requisitos posteriores a la entrega del servicio no son cumplidas como por ejemplo; mantenimiento, servicios suplementarios como el reciclaje, entre otros.
	Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio.		Para facilitar el servicio se necesita seguir los procedimientos que los reglamentos mencionan.
	Seguimiento de la percepción de la satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios.		Este requisito no se cumple, debido que no se han efectuado encuestas u otro instrumento para evaluar la satisfacción
Responsables:	Gerencia General – Dep. Administrativo	Recursos: Documentación sustentatoria, reglamentos	
Otros documentos requeridos:	Requisitos de la norma 5.2	Requisitos de la organización. Reglamentos Interno	
ELABORADO:	Equipo de trabajo (MM & AZ)		

TABLA N°16

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN		1° Edición
	PROCESOS DE APOYO		Fecha: 29/07/2011
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Ficha N° 3
Objeto: Conocer las expectativas, necesidades de los clientes y establecerlas como requisitos en los procesos.			
Entrada	Actividad	Salida	Comentario
Perfil de los cargos que inciden en la calidad.	Determinar la competencia necesaria del personal.	Personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia requerida para el sistema de gestión de la calidad	La selección se lo realiza considerando algunos parámetros de acuerdo al cargo
Desempeño actual del personal que incide en la calidad	Comportamiento del personal con respecto al servicio.		Se trata de fomentar un buen servicio, demostrando buen trato.
	Desempeño del personal operativo.		Se ha comprobado por medio de las encuestas aplicadas a los usuarios que el personal operativo no mantiene un buen trato.
Responsables:	Gerencia General – Dep. Administrativo	Recursos: Documentación sustentatoria.	
Otros documentos requeridos:	Requisitos de la norma 6.2		Requisitos de la organización. Reglamentos Interno
ELABORADO:	Equipo de trabajo (MM & AZ)		

NARRATIVA Y FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

- La EP – EMMPA, ve la necesidad y toma la decisión de contratar personal
- Publicación de la convocatoria en los medios de mayor circulación con el respectivo perfil profesional.
- Se receptan carpetas en la Secretaría hasta la fecha indicada en la convocatoria
- El Dep. Administrativo selecciona las carpetas, posteriormente rinden pruebas técnicas y psicométricas.
- A las personas que hayan obtenido los mayores puntajes en las pruebas se les solicitará para una entrevista con el Jefe administrativo.
- Se da a conocer el resultado a los aspirantes
- Se realiza un contrato a prueba por 1 año de trabajo.

Elaborado por: Los Autores

FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

FIGURA N°10

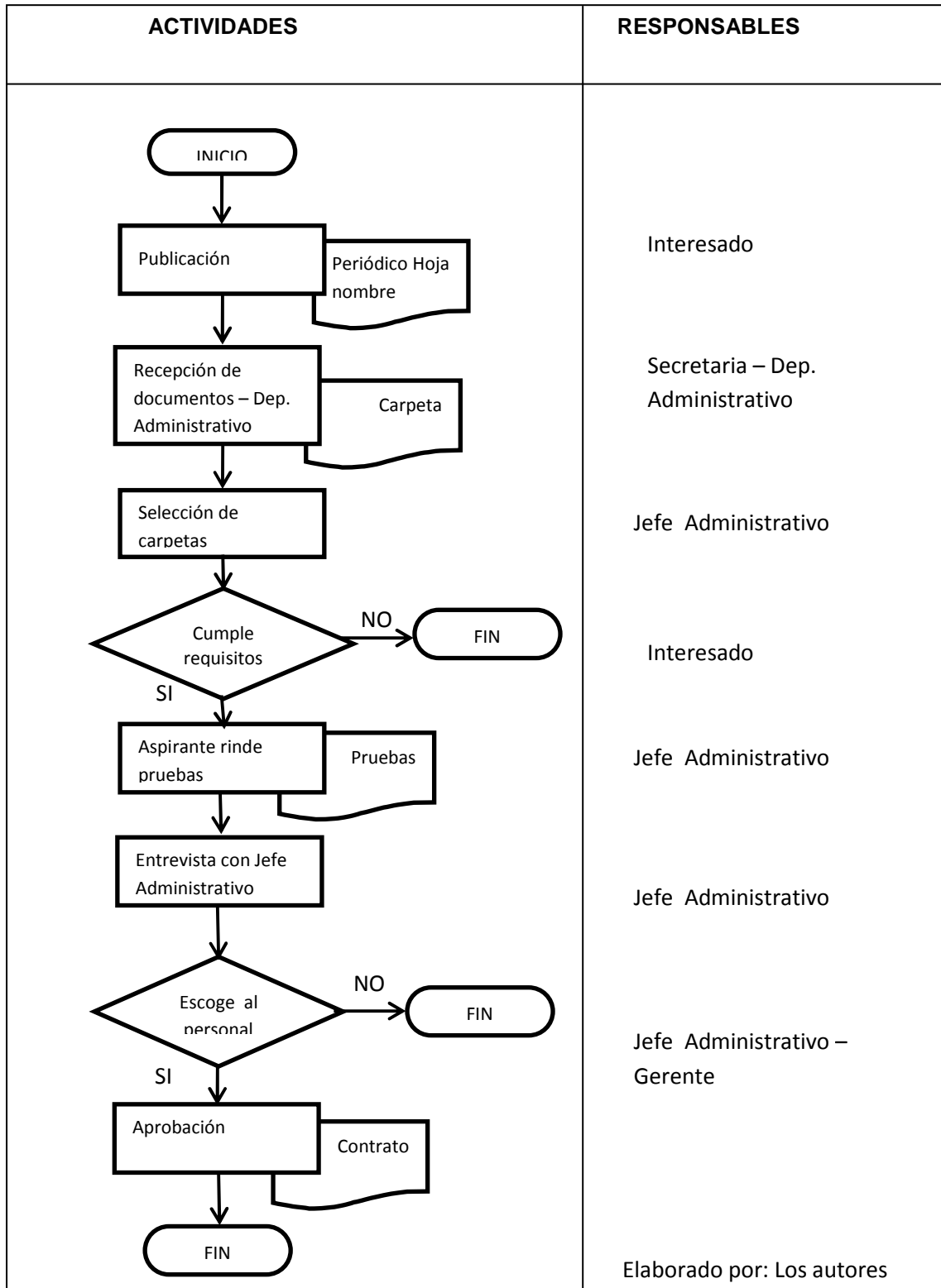
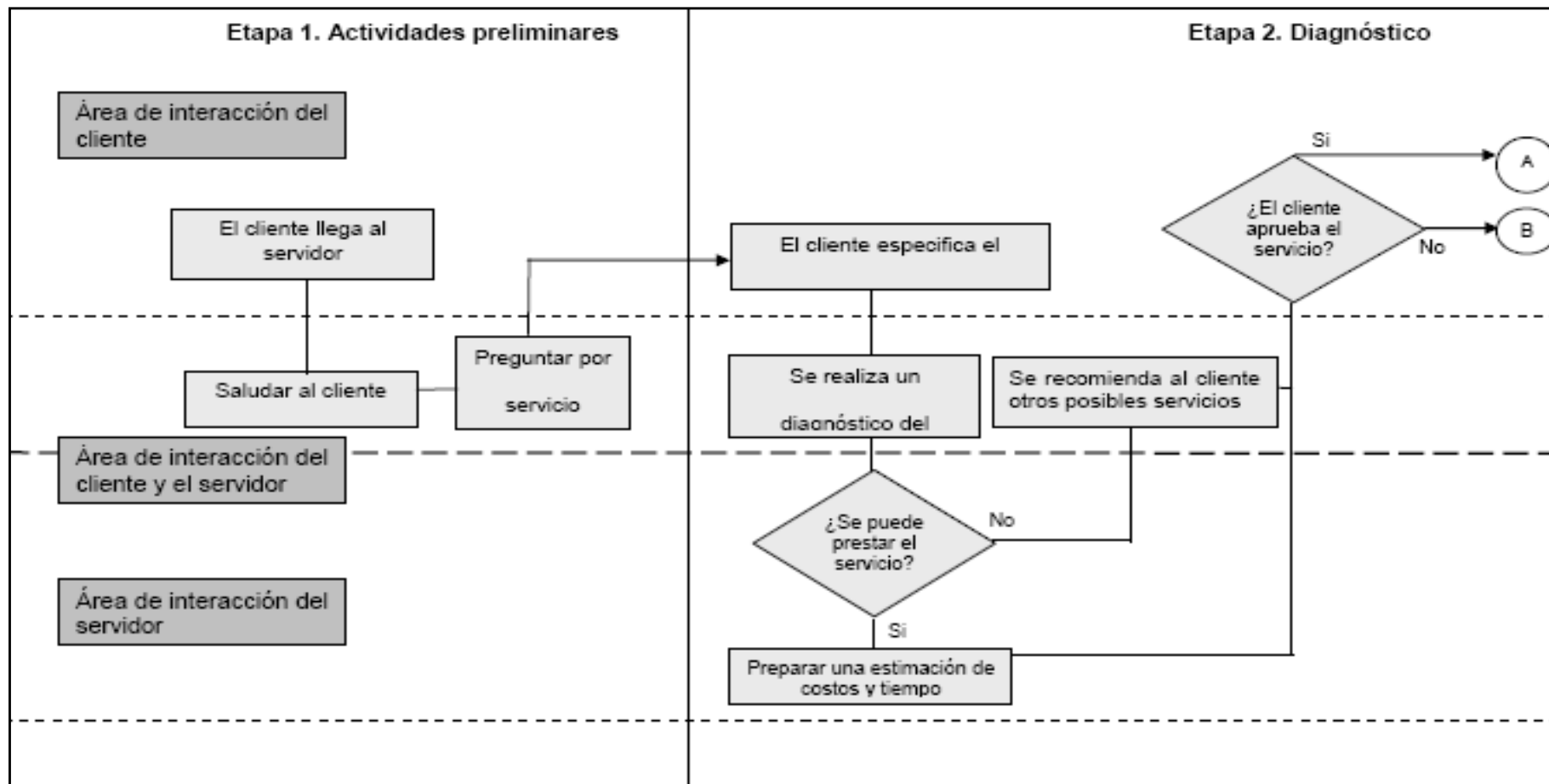
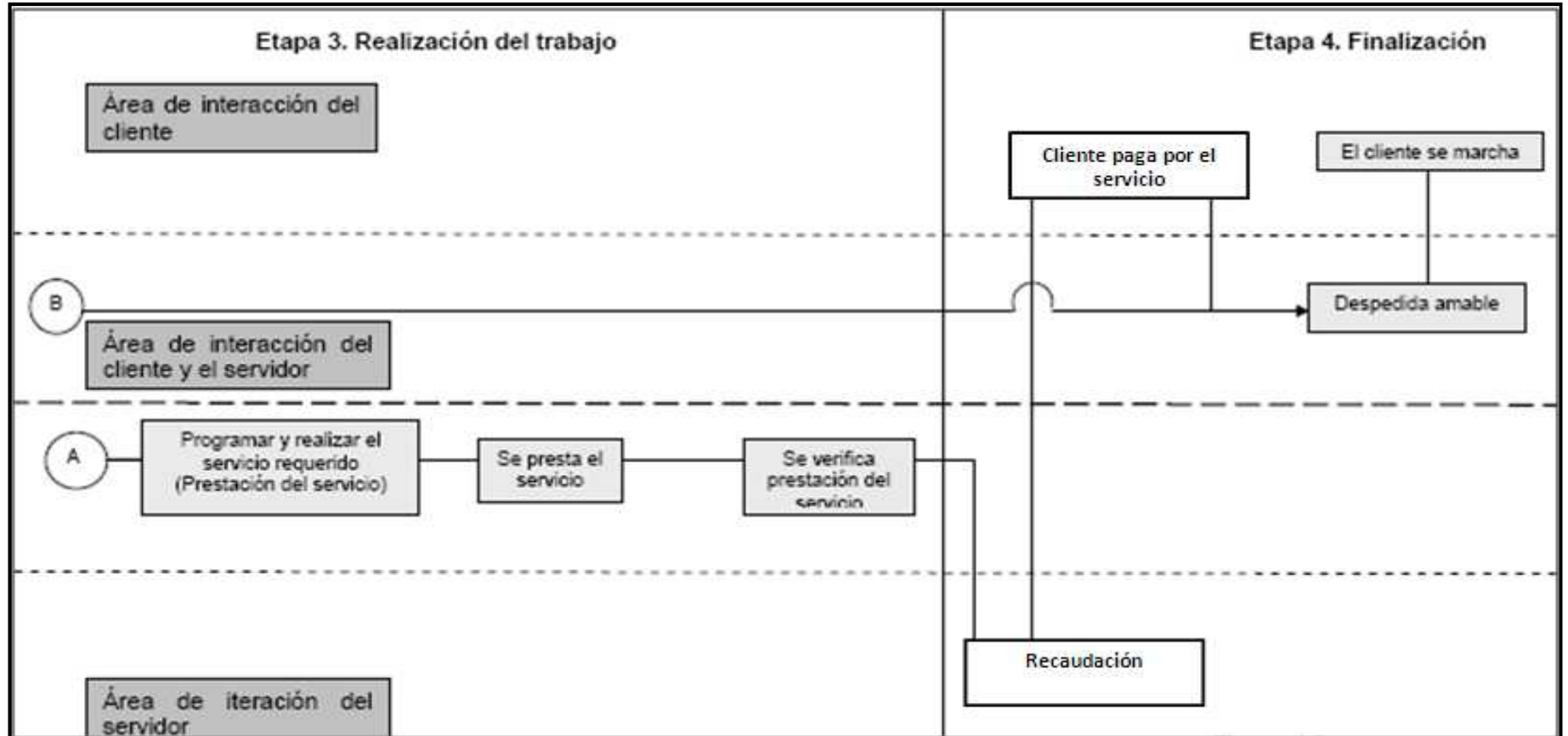


Figura 11. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL CON EL USUARIO




COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL CON EL USUARIO



Elaborado por: Los Autores

TABLA N°17

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN		1° Edición
	PROCESOS DE APOYO		Fecha: 01/08/2011
	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA		Ficha N°4
Objeto: Conocer las expectativas, necesidades de los clientes y establecerlas como requisitos en los procesos.			
Entrada	Actividad	Salida	Comentario
Estado físico de los equipos e infraestructura perteneciente al soporte técnico. Novedades en los equipos para agilizar la prestación del servicio.	<p>Constatar si se cumple con lo dispuesto en el reglamento con relación al mantenimiento.</p> <p>Conseguir evidencia de las instalaciones, con respecto al mantenimiento</p>	Soluciones a problemas internos de la infraestructura y equipos de la organización	Como se puede evidenciar por las fotografías captadas no se cumple con lo que indica en el SGC y los reglamentos, en cuanto al mantenimiento de las instalaciones.
Responsables:	Dep. Administrativo	Recursos: Documentación sustentatoria.	
Otros documentos requeridos:	Requisitos de la norma 6.3		Requisitos de la organización. Reglamentos Interno
ELABORADO:	Equipo de trabajo (MM & AZ)		

APLICACIÓN DE UNA DE LAS TÉCNICA DE AUDITORÍA – INSPECCIÓN

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
“San Pedro de Riobamba”.

INSPECCIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EP-EMMPA.

Como equipo de trabajo hemos considerado aplicar una de las técnicas de auditoría como lo es la inspección física, debido a que la administración no posee registros que puedan sustentar que se ha cumplido con el mantenimiento de acuerdo con lo que establece el sistema de calidad y otra documentación propia de la institución. De ésta manera podremos sustentar nuestras conclusiones de conformidad o inconformidad de éste requerimiento de la norma internacional.

Mediante un recorrido a las instalaciones el equipo de trabajo observó y consiguió material fotográfico, del cual se puede notar que no existe una planificación y mantenimiento a las instalaciones como lo dispone el Reglamento orgánico funcional que según en su Art. 27 literal a, dice: La dirección administrativa es la responsable de la operación, mantenimiento, planificación, ejecución, mejoras y ampliación de los servicios.



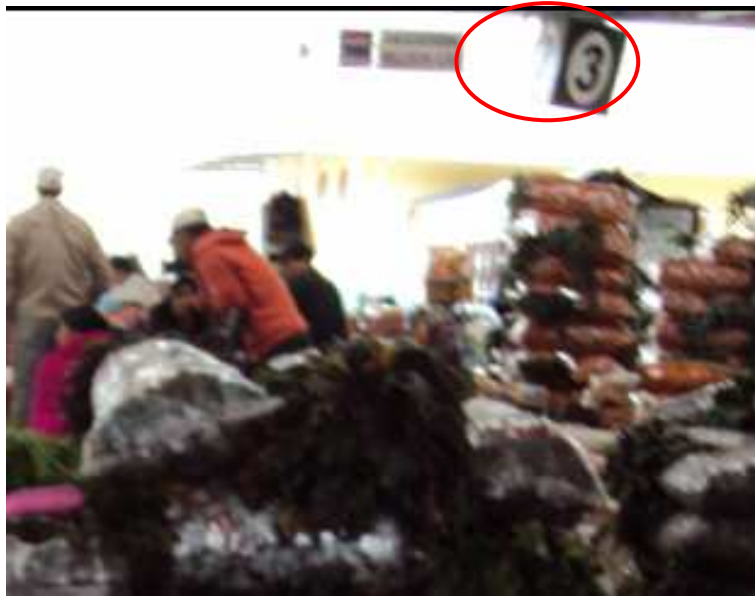
Fotografía 12. Falta mantenimiento Instalaciones eléctricas.



Fotografía 13. Conexiones inadecuadas.



Fotografía 14. Filtración de agua en las paredes.



Fotografía 15. Falta de mantenimiento obra civil menor



Fotografía 16. Falta de planificación y orden al interior de la plataforma.

TABLA N° 18

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN		1° Edición
	PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO		Fecha: 03/08/2011
	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO		Ficha N° 5
Objeto: Planificar las diferentes actividades requeridas para el SGC en donde se establezcan las responsabilidades			
Entrada	Actividad	Salida	Comentario
Procesos gerenciales y de talento humano	Planificación de los servicios.	Plan para el aseguramiento de la calidad del servicio	No existe una adecuada planificación de los servicios.
	Objetivos del diseño del servicio.		Los objetivos del diseño del servicio, son establecidos en el reglamento.
	Lista preliminar de necesidades para la prestación del servicio.		No existe
Responsables:	Dep. Administrativo	Recursos: Documentación sustentatoria.	
Otros documentos requeridos:	Requisitos de la norma 7.1		Requisitos de la organización. Reglamentos Interno
ELABORADO:	Equipo de trabajo (MM & AZ)		

TABLA N°19

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN		1° Edición
	PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO		Fecha: 05/08/2011
	PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO		Ficha N°6
Objeto: Planificar las diferentes actividades requeridas para el SGC en donde se establezcan las responsabilidades			
Entrada	Actividad	Salida	Comentario
Información de las especificaciones requeridas por los clientes	Solicitud del usuario con las características específicas que desea tenga el servicio que se le va a prestar.	Comunicación con el cliente	No existe algún indicio de que la empresa acepte solicitudes de las características del servicio que pretendieran recibir
	Reclamos por incumplimiento de los requisitos		No existe parametros de control para poder medir de alguna manera la disminución de los reclamos.
	Determinar cuáles son los recursos con los que se cuenta, para poder cumplir con las exigencias del cliente.		Los recursos con los que cuenta para cumplir los requisitos del cliente son principalmente los ingresos por concepto de entrada y salida de vehículos.
Responsables:	Dep. Administrativo	Recursos: Documentación sustentatoria.	
Otros documentos requeridos:	Requisitos de la norma 7.2		Requisitos de la organización. Reglamentos Interno
ELABORADO:	Equipo de trabajo (MM & AZ)		

NARRATIVA DE EVOLUCIÓN DE SERVICIOS

1.- Plataforma comercialización.

Al poseer dos plataformas se cuenta con 893 puestos, cuya proyección de mejora del servicio es la construcción de una nueva plataforma que permita el incremento de 50 puestos, que beneficien al aumento y manejo de la cadena agroalimentaria a nivel local. Favoreciendo de mejor manera a los productores y comerciantes la oferta y demanda de sus productos.

La expectativa de la aplicación del sistema, es la realización de una adecuada planificación del servicio en cuanto a su distribución, cadena agroalimentaria, oferta y demanda. Que como resultado final sea buscar la satisfacción de los usuarios del servicio.

2.- Sistema de ingreso y salida de vehículos

El ingreso promedio mensual de vehículos es de 68.000, es así que día a día se va incrementando esta cifra que beneficia de gran magnitud a los recursos económicos de la empresa para construir más obras al interior.

El sistema lo que ayudado es a manejar y tratar posibles falencias en cuanto a la operatividad de sus software, y que este se adapte a las condiciones más modernas.


3.- Arrendamiento de espacios

El mayor inconveniente es la falta de afluencia de personas que visitan el centro comercial causando que el espacio no sea utilizado al cien por ciento, con lo cual no se haya podido recuperar su inversión, pese a que la administración está pendiente de mejorar dicha situación no se ha obtenido resultados.

La aplicación del sistema de calidad, ha conseguido que se planifique y se proponga medidas correctivas al respecto como mayor promoción y facilidades para que el espacio sea de interés para los comerciantes y a su vez atraer a la colectividad. Hasta el momento no se ha podido conseguir mayor resultado.

4.5.6 Hoja de No conformidades.

TABLA N° 20

		LISTA DE VERIFICACIÓN HOJA DE NO CONFORMIDADES		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red;">HNC1 1/5</div>
				Fecha: 16/08/11
N°	REFERENCIA	CONFORMIDAD	OBSERVACIONES	
4	Sistema de Gestión de la Calidad			
4.1	Requisitos Generales	Parcial	El Gerente general, es el encargado de implementar, documentar y mantener un sistema de gestión de calidad, conforme con la norma ISO, pese a ello el trabajo de auditoría se ha efectuado con la poca documentación existente y el uso de cuestionarios.	
4.2	Requisitos de la Documentación	Parcial	La empresa posee documentación como Reglamentos internos que le permiten de alguna manera tener control sobre sus procesos, pero conforme a la norma la empresa necesita documentación correspondiente al sistema de calidad como; declaración de una política de calidad y manual de calidad.	



**LISTA DE VERIFICACIÓN
HOJA DE NO CONFORMIDADES**

HNC1 2/5

Fecha: 16/08/11

N°	REFERENCIA	CONFORMIDAD	OBSERVACIONES
5	Responsabilidad de la dirección		
5.1	Compromiso de la Dirección	Parcial	La Gerencia está dispuesta a futuro implantar de manera correcta el sistema de gestión de calidad, por el momento solo mantiene la responsabilidad de comunicar sus reglamentos internos.
5.2	Necesidades y Requisitos del Cliente	Parcial	El Dep. Administrativo, ha cumplido parcialmente tomando en cuenta su reglamentos para cumplir de alguna manera con los requisitos del cliente, no obstante para medir su satisfacción no.
5.3	Política de la Calidad	No	La empresa posee definida su misión y visión, que representa su política y por ende busca la satisfacción del cliente, pero de acuerdo con la Norma 9001:2008, la definición de la política de calidad como tal no.



LISTA DE VERIFICACIÓN
HOJA DE NO CONFORMIDADES

HNC1 3/5

Fecha: 16/08/11

N°	REFERENCIA	CONFORMIDAD	OBSERVACIONES
6	Gestión de los Recursos		
6.1	Equipamiento y Provisión de recursos	Parcial	Conforme a como se indica en la norma 9001:2008, le falta pero la gerencia a realizado todo lo necesario para cumplir con este punto del sistema de gestión de calidad, mediante la aplicación de sus reglamentos y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente.
6.2	Recursos humanos	Parcial	El Dep. Administrativo, mediante sus reglamentos ha podido contratar a su personal con formación, habilidades y conciencia. Esto es un punto muy importante debido que de ellos depende que la institución pueda cumplir con su misión visión.
6.3	Infraestructura	No	La Administración, se ha descuidado y la evidencia encontrada por el equipo de trabajo lo pude corroborar, por lo tanto será un punto crítico a considerar en las recomendaciones.



**LISTA DE VERIFICACIÓN
HOJA DE NO CONFORMIDADES**

HNC1 4/5

Fecha: 16/08/11

N°	REFERENCIA	CONFORMIDAD	OBSERVACIONES
7	Prestación del servicio		
7.1	Planificación de la Realización del Servicio	Parcial	Debido a que no se posee definido la política y objetivos de calidad, el cumplimiento de la norma 9001:2008, no se cumple a raja tabla con este punto, pero por medio de sus reglamentos si se mantiene actividades de inspección del servicio.
7.2	Relación con el cliente, comunicación.	Parcial	Si existe una apertura para que los clientes puedan dirigirse hacia la administración, pero tal como la norma 9001:2008 lo dispone no, debido a la falta de un manual de calidad que les permita proceder efectivamente.
7.5	Prestación del Servicio	Parcial	La administración ha podido mediante sus reglamentos facilitar la prestación del servicio de una manera que se alcance con las expectativas planteadas por la empresa para con sus usuarios, sin embargo la gestión realizada hasta el momento no se ha planteado la mejoría en sus procesos.



**LISTA DE VERIFICACIÓN
HOJA DE NO CONFORMIDADES**

HNC1 5/5

Fecha: 16/08/11

N°	REFERENCIA	CONFORMIDAD	OBSERVACIONES
8	Medición, Análisis y Mejora	No	<p>Es un punto crítico que como equipo de trabajo se tomara en cuenta para las recomendaciones por que la administración en este sentido no se ha pronunciado.</p> <p>Con relación a la norma 9001:2008, pues tan poco mantiene una conformidad, es más dentro del sistema de calidad que mantiene parcialmente la empresa no se menciona.</p>

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 16/08/11
Supervisado por:	Fecha:

4.5.7 HOJA RESUMEN DE HALLAZGOS.

BORRADOR DE LA CARTA A GERENCIA

Riobamba, 18 de agosto de 2011.

Señor.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA" EP – EMMPA

Presente.

De acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, generamos un estudio y realizamos la evaluación al sistema de gestión de calidad en el área de Administración de la EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA" EP – EMMPA, con el propósito de proporcionarnos una base para confiar en los mismos, al determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas de auditoría que se aplicaron con relación con la auditoría de calidad.

La gerencia es la responsable del establecimiento y mantenimiento del sistema de calidad, para cumplir con la responsabilidad la gerencia necesita hacer apreciaciones y juicios para poder evaluar los beneficios esperados de los costos relacionados con los procedimientos de control.

Los aspectos que llamaron la atención durante la elaboración de dicho examen, fueron con respecto a la inadecuada operatividad en cuanto al sistema de gestión de calidad en general, falta de cumplimiento de documentación propia de la institución (reglamentos internos), inapropiados controles de documentación del sistema en general, inadecuado trato por parte del personal operativo, insatisfacción por parte de usuarios e inadecuada operatividad en sus servicios de plataforma – comercialización son los casos que más sobresalen por su conflicto.

Todas las cuestiones observadas, fueron ya comunicadas oportunamente al departamento administrativo para que ésta tome medidas correctivas, a través de nuestras conclusiones y recomendaciones, que presentamos en los documentos de respaldo detalladas minuciosamente, que se encuentran adjuntas al informe.

En conclusión el sistema de gestión de calidad de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA es débil e inadecuado, por lo que es necesario que la gerencia estimule a la administración de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA, para que considere nuestro informe y la lleve a su ejecución de manera práctica todas y cada una de nuestras recomendaciones.

Atentamente,

Equipo de Trabajo

Monica Murillo & Alex Zuñiga

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

HH 1/7

Hoja de hallazgos

Inadecuado operatividad del sistema de gestión de calidad en general.

Condición: La empresa actualmente no posee un sistema de gestión de calidad debidamente estructurado, por lo que no existe una total conformidad con la Norma ISO 9001:2008, ya que no se cumple con algunos requisitos que especifica el sistema.

Criterio: La administración debería preocuparse por mantener una elaboración correcta del sistema de gestión de calidad, conforme a la Norma ISO 9001: 2008 para que la administración la ejecute de manera correcta y a futuro se pueda lograr la certificación.

Causa: La falta de un adecuado sistema de gestión de calidad ha ocasionado que la empresa tenga inconvenientes para lograr la satisfacción del usuario en los distintos servicios prestados, y por lo tanto la percepción que tiene el cliente con respecto a la gestión es poco alentadora.

Efecto: Los usuarios pierdan la confianza de la gestión y busquen alternativas como empresas similares para hacer uso de los servicios. Esto a la largo genera en la empresa pérdidas no solo económicas sino también reconocimiento social.

C1: La empresa debe considerar como prioridad mejorar el sistema de gestión de calidad existente, considerando una estructura acorde a las necesidades de la empresa y que sean conformes con la Norma ISO 9001:2008. Además de los controles ejecutados hasta el momento mediante sus reglamentos internos.

R1: Se recomienda al Sr. Gerente, en conjunto con el Departamento Administrativo contratar a un equipo técnico que elabore una adecuada estructura

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

HH 2/7

Hoja de hallazgos

del sistema de gestión de calidad conforme a la Norma ISO 9001:2008, y de esta manera se pueda a futuro efectuar una nueva auditoría que permita revisar las mejorías con respecto al sistema y principalmente el mejoramiento continuo que demanda la norma internacional.

Y en el caso de que la empresa no esté en condiciones de contratar a este equipo técnico, se debería considerar la conformación de un grupo de calidad regido por empleados de la misma empresa, quienes asuman las competencias para estructurar el sistema de calidad.

Falta de cumplimiento de documentación propia de la institución (reglamentos internos)

Condición: Al momento la administración no mantiene el cumplimiento de sus reglamentos internos por completo, a medida que se ha realizado el trabajo de auditoría se ha observado el incumplimiento en algunos aspectos como; mantenimiento de infraestructura, planificación, ejecución, mejoras de los servicios, mantenimiento preventivo de instalaciones eléctricas u obra civil menor.

Criterio: la falta de rigidez en la aplicación de los reglamentos ocasiona malestares en los usuarios directos de los servicios que presta la empresa, y con lo cual se observa la insatisfacción que tienen los comerciantes, a la vez que la administración no puede lograr la consecución de los objetivos propuestos.

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

HH 3/7

Hoja de hallazgos

Causa: Falta de aplicación de los reglamentos por parte del personal operativo y consecuentemente control por parte del jefe administrativo, cuya responsabilidad es vigilar el cumplimiento efectivo de dichos reglamentos.

Efecto: La falta de cumplimiento de los reglamentos en aspectos necesarios ocasiona malestares entre los usuarios y rendimiento eficaz en la gestión, para que la empresa pueda ser mayormente reconocida y aceptada por sus usuarios.

C2: La falta de control y vigilancia sobre el cumplimiento de sus reglamentos por parte del Departamento Administrativo, ocasiona que la empresa no sea del todo eficaz y eficiente.

R2: Se recomienda al Jefe de Administración, mayor control y vigilancia sobre el personal a su cargo para que este cumpla a rajatabla los reglamentos de acuerdo a su cargo, para que la empresa mejore en su rendimiento.

Inapropiados controles de documentación del sistema en general

Condición: La administración no posee un control óptimo de su documentación con respecto al sistema de calidad, con lo que impide mejorar los procesos.

Criterio: La norma internacional establece dentro de sus requisitos el establecimiento de registros en cuanto a su documentación, con el ánimo que a futuro permita las revisiones de los procesos para asegurar la eficiencia con la cual ésta funcionando el sistema de calidad.

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

HH 4/7

Hoja de hallazgos

Causa: La mala estructuración del sistema y controles por parte de la administración para manejar apropiadamente los procesos.

Efecto: Al carecer de información, la administración no puede realizar análisis de mejora en cuanto al desenvolvimiento del sistema.

C3: La falta de documentación ocasiona que el sistema no se pueda evaluar apropiadamente, y con ello no se pueda mejorarlo.

R3: Se recomienda a la administración, constituirse medidas de organización, control y archivo de la documentación del sistema que permita tener acceso directo y evaluación de los mismos.

Inadecuado trato por parte del personal operativo

Condición: De acuerdo con las encuestas realizadas a los comerciantes, existe por parte del personal operativo (supervisores e inspectores) un mal trato hacia ellos.

Criterio: El personal debe ser capacitado continuamente para ofrecer un servicio de calidad y calidez, que permita que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio recibido.

Causa: La falta de capacitación o pautas de atención al cliente hacen que el personal operativo se comporte de una manera poco profesional.

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

HH 5/7

Hoja de hallazgos

Efecto: La empresa pueda perder reconocimiento y logros alcanzados por parte de la gestión actual ante sus usuarios por el descontento generado por parte de las malas acciones generadas por parte de su personal.

C4: Las malas acciones tomadas por el personal generan insatisfacción por parte de los usuarios así como descontentos por el trato que se les proporciona.

R4: Se recomienda al Jefe de Administración, mayor atención sobre el tema y generar llamados de atención al mal personal, así como también realizar capacitaciones sobre atención al cliente.

Con lo cual la empresa ganará mayor satisfacción por parte de los usuarios, debido al mejor trato proporcionado por parte de su personal.

Insatisfacción por parte de usuarios

Condición: De acuerdo con la encuesta generada la mayor parte de los usuarios están descontentos por la falta de agilidad para solucionar los problemas por parte del personal de administración.

Criterio: El personal necesita de un tiempo prudencial para realizar los trámites correspondientes por orden de llegada o caso. Y para ello necesita de la revisión por parte del Jefe de Administración y posterior autorización del Gerente general.

Causa: El personal necesita de mayor recurso tecnológico para agilizar los trámites, así como mejorar las prácticas administrativas para solucionar las peticiones o reclamos establecidos por los comerciantes.

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

HH 6/7

Hoja de hallazgos

Efecto: Es la insatisfacción de los usuarios por falta de diligencia del personal que labora en la empresa para tratar de solucionar los problemas.

C5: Falta de celeridad y recurso tecnológico, ocasiona que los tramites no sean contestados con la rapidez que quisieran los usuarios y por lo tanto se demuestra el descontento que tienen con la administración.

R5: Se recomienda a la Jefa de Administración, considerar una distribución de tareas entre el personal de apoyo para generar mayor agilidad en la contestación de los tramites, y de esta forma ayudar a los usuarios.

Inadecuada operatividad en sus servicios de plataforma – comercialización.

Condición: la empresa viene trabajando dentro de su plataforma de comercialización como receptor de toda clase de productos y permitiendo la comercialización de los mismos en cualquier cantidad y precio.

Criterio: la empresa debe funcionar como un mercado mayorista más no como un mercado al detalle o minorista, su única función es la de servir como un centro de acopio de productos.

Causa: la inexperiencia por parte de su administración para trabajar con un modelo de gestión parecido a otras empresas del sector, ha provocado que la ciudadanía considere a la empresa como un mercado más de la ciudad de Riobamba.

Empresa: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
"San Pedro de Riobamba".

HH 7/7

Hoja de hallazgos

Efecto: se genere descontentos por parte de los usuarios, debido a factores de uso de las instalaciones, comercialización, colaboración para controles, entre otros.

C6: Se debe cambiar el modelo de gestión que la empresa ha venido trabajando, debido a que no se demuestra mejoras en la prestación de los servicios.

R6: la administración debe priorizar acciones como la estructuración del sistema de calidad actual, ya que una vez que se mejore la institución podrá cambiar totalmente su gestión y avanzar con un modelo diferente enfocado a buscar la satisfacción de sus usuarios y mejorar continuamente el sistema, en beneficio de todos.

Elaborado por: MM & AZ	Fecha: 18/08/11
Supervisado por:	Fecha:

4.6 FASE 4: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

4.6.1 INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE

Ing.

Fernando Esparza

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” EP – EMMPA

Presente

De nuestra consideración.

Hemos efectuado la auditoría a la calidad de los servicios prestados, a la Empresa municipal mercado de productores agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA por el año 2010. El establecimiento y mantenimiento del sistema de calidad es de responsabilidad de la Gerencia General. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre la seguridad razonable en cuanto al logro y cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

Nuestro trabajo de auditoría se ha realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y la utilización de normas internacionales de estandarización – ISO 9000 que incluyen en el examen, en consecuencia se incluyo técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable de que la aplicación del sistema de calidad es la adecuada. La mayoría de los inconvenientes se debe a la falta de preocupación por mejorar el sistema de calidad para buscar la satisfacción de los usuarios así como también mejorar sus

procesos de manera continua. Consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión.

En nuestra opinión el sistema de gestión de calidad es débil, puesto que no cumple con los requisitos necesarios por la norma internacional ISO, con lo cual es nulo por parte de la Administración por el momento alcanzar la satisfacción de los usuarios.

Riobamba, 23 de agosto de 2011.

Equipo de trabajo

Monica Murillo

Alex Zuñiga

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

- Mediante la ejecución de la auditoría a la calidad se pudo detectar ciertas deficiencias con relación al sistema de gestión de calidad, entre las cuales se pueden detallar; falta de requisitos generales y requisitos de documentación.
- La empresa no posee un manual de calidad, esto dificulto el trabajo de auditoría para evaluar el sistema con respecto a sus actividades, es así que se utilizo documentación, registros y datos que estuvieron al alcance del personal, y que permitió la realización de la evaluación del sistema.
- La falta de registros para evaluar el desempeño por cada servicio prestado, ocasiona que la administración no pueda realizar comparaciones y por ende no pueda mejorar el servicio.
- La no aplicación de indicadores de desempeño dentro de la gestión, hace que la empresa trabaje en un ambiente incierto, y no se preocupe por mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad.
- Al ser una empresa joven en el sector agrícola, esta carece de experiencia por lo que la administración debe tomar ejemplos de gestión de empresas similares para a su vez mejorarlas. Con ello la empresa ganaría mejorar su modelo de administración.

- Dentro de su reglamento estipula una adecuada planificación, mejoras entre otros aspectos, pero en este sentido la administración se ha despreocupado por el mantenimiento de las instalaciones, con lo que genera incomodidades a los usuarios y por lo tanto insatisfacción del servicio que presta la empresa.
- El trato y la atención a los usuarios es poco eficiente por parte del personal que labora en la empresa, esto se debe a la falta de una adecuada capacitación en atención al cliente, y que la administración debería tomar medidas rápidas para corregir el inconveniente.
- Al no aplicar encuestas a los comerciantes, la administración carece de un conocimiento sobre los requerimientos de quienes reciben directamente los servicios.
- La falta de promoción por parte de la administración es otro de los inconvenientes que tiene la empresa, puesto que la mayoría de las personas desconoce los servicios que presta la empresa, el ejemplo más claro es la poca concurrencia que tiene el Centro comercial.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Se recomienda a la gerencia y al departamento administrativo considerar los anexos del presente trabajo, donde se manifiestan algunos requisitos que permitirán seguir mejorando el sistema de gestión de calidad.
- Es necesario mejorar el sistema de gestión de calidad, puesto que de ello dependerá las futuras evaluaciones para determinar las mejorías, pero sobre todo buscar cada vez la satisfacción de los usuarios.
- Cumplir con todos los requisitos establecidos por la norma internacional de estandarización ISO 9000, harán que en el futuro la empresa pueda conseguir la certificación con la cual la institución pueda ser reconocida por su excelencia a nivel nacional e internacional.
- Las capacitaciones y evaluaciones al personal deben realizarse de manera continua, con la finalidad de aprovechar al máximo sus conocimientos, pero sobre todo que los usuarios no presenten quejas por el trato o poca agilidad, sino por el contrario que reconozcan que el servicio es de calidad y con calidez.
- Se recomienda la aplicación de indicadores de desempeño para evaluar el desarrollo de las actividades, con esto la administración pueda establecer planes estratégicos para la consecución óptima del servicio prestado, que cumpla con los objetivos y sobre todo con las expectativas planteadas.
- La Administración debería aplicar encuestas a los comerciantes para que la empresa tenga un conocimiento acerca de la percepción que tienen las personas sobre la gestión que realizan y de esa manera poder cumplir con las expectativas de los usuarios.

- Uno de los puntos considerables es la promoción que debería realizar la institución para que sea reconocida a nivel de la provincia, con esto se lograría mayor concurrencia por parte de la ciudadanía, y la empresa ganaría mayores ingresos debido a los arrendamientos de locales en el centro comercial en vez de estar sin uso.
- Aplicar las recomendaciones emitidas en el presente trabajo, especialmente las de elaboración de una adecuada estructura del sistema de gestión de calidad.

RESUMEN

El siguiente trabajo investigativo referente a la auditoría de calidad aplicada a los servicios prestados por la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA para la optimización de sus procesos, en el periodo 2010. Está enmarcada en el desarrollo y resolución de falencias con respecto al sistema de calidad.

Para observar el cumplimiento del sistema de calidad, es necesario partir desde el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación y objetivos que permitan entender hacia donde se quiere llegar con el tema investigativo en cuestión. A la par se halla el marco teórico y conceptual el cual consta de; antecedentes de la investigación, fundamentos de mercado, definiciones de auditoría, importancia, proceso de auditoría, conceptos de calidad, gestión de calidad, herramientas de calidad y normas internacionales de estandarización. Además se efectúa una caracterización de la empresa como su reseña histórica, ubicación geográfica, base legal, funciones, políticas, misión, visión e identificación de los servicios para poseer un conocimiento integral acerca de su actividad.

El marco propositivo del tema investigativo contiene la ejecución de la auditoría de calidad, partiendo de su conocimiento preliminar o diagnóstico situacional que permite obtener un juicio sobre la situación actual de la empresa, esto a su vez ayudará a realizar una adecuada planificación de la auditoría que integre los programas correspondientes al área sujeta de análisis, y posteriormente ejecutar un trabajo de campo que a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría se obtenga evidencia suficiente y competente para dar a conocer nuestras opiniones, conclusiones y recomendaciones por medio del informe de auditoría independiente que es el resultado de la auditoría y por ende del trabajo de indagación. Y por medio de éste trabajo la empresa busque una gestión eficiente y tendiente al mejoramiento continuo para lograr la aceptación de sus usuarios.

ABSTRACT

QUALITY AUDITING APPLIED TO THE SERVICES GIVEN BY THE “EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRICOLAS SAN PEDRO DE RIOBAMBA” (EMMPA) PERIOD 2010

It is necessary that the enterprise to improve its quality management system.

The current quality system can be improved to give better services to the clients.

The general objective is to carry out a quality auditing of the enterprise in order to optimize its processes. The specific objectives are to efectuate a preliminary analysis of the operative of EMMPA, to establish evaluation criteria to get results that allow the quality system to be undertood in a better way, to carry out a comparative analysis of the enterprise’s management related to other institutions of the sector in order to establish failures and improvements in the processes, to determine possible causes and effects of the processes implicating problems at the performance moment, to verify how reliable is the current quality management system according to the Norm ISO 9000, and to propose corrective measurements to improve the processes related with the services.

Descriptive methodology was used in this research.

The proposal of this reserach is about a quality auditing from preliminary knowledge or situational diagnosis which permits to know the current situation of the enterprise, it will support to do an adequate plan of the auditing integrating the programs according to the analysis and then to do a field trip by using techniques and procedures of auditing to get enough and competent evidence and so, opinions, conclusions and recommendations can be given by means of auditing report.

It is concluded that the quality system must be improved according to the Norm ISO to show an efficient management.

It is recommended to establish an internal quality committee which is in charge of watching quality system performance, so that it can reach efficiency to be reflected in the provide services.



BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN SANZ, Jaime – CARMONA CALVO, Miguel; Guía para una gestión basada en procesos.- Edit. Berekintza, Madrid, 2006.

DALE, Barrie; Gerencia de la calidad.- Edit. Prentice hall, 2 ed., Inglaterra, 1994.

FONTALVO, Tomás – VERGARA, Juan; La gestión de la calidad en los servicios en ISO 9001:2008.- Edit. ECOE Ediciones Colombia, 2 ed., Medellín, 2010.

HARRINGTON, James; Mejoramiento de los procesos de la empresa.- Edit. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., México, 1993.

HOROVITZ, James; La Calidad del Servicio a la conquista del cliente.- Edit. Mc Graw Hill, Madrid, 1997.

VICTORIA GROUP; Curso de entrenamiento para auditor líder de sistemas de gestión de calidad basada ISO 9001-2000.- Edit. Quality Corp, Madrid, 2002.

MANTILLA, Samuel Alberto; Auditoría de gestión.- ECOE Ediciones Colombia, Medellín, 2009.

MILL, David; Manual de auditoría de la calidad.- Edit. Mc Graw Hill, 2 ed., Madrid, 2008.

Ilustre Municipio de Riobamba, Ordenanza N°10-2010 .

SUMMERS, Donna C.S; Administración de la calidad.- Edit. Quality Digest, Inglaterra, 1999.

WILLHELM, FRIEDRICH, George Hegel; El Comercio y Los Negocios.- Edit. Mc Graw Hill, Berlín,1998.

LINCOGRAFÍA

CONTRALORÍA DEL ESTADO, Manual de auditoría de gestión, emitido por el Contralor General del Estado con Acuerdo No. 031-CG-2001 de 22 de noviembre de 2001, publicado en Registro Oficial 107 de 19 de junio de 2003. (www.contraloria.gob.ec)

COMO MEJORAR TU SISTEMA ISO 9001.COM, Herramientas de calidad. (www.comomejorartusistemaiso9001.com)

FERROCARRILES DEL ECUADOR, FEEP cuenta con la certificación ISO 9001:2008. (www.ferrocarrilesdelecuador.gob.ec)

GESTIÓN Y ADMINISTRACION, Proceso de auditoría de calidad. (www.gestionyadministracion.com)

GESTIOPOLIS.COM, Auditoria del sistema de gestión de calidad.- Jenaro Romero Pastor, 05-2004. (www.gestiopolis.com)

GESTIOPOLIS.COM, La importancia de la auditoria de la calidad.- Mora Vanegas Carlos, 11/2009. (www.gestiopolis.com)

GESTIOPOLIS.COM, Qué son las auditorías de sistemas de calidad y tipos de auditoría.- Gallego Luis.pdf (www.gestiopolis.com)

GESTIOPOLIS.COM, Sistema de gestión de la calidad según ISO-9000.- Anny Arenas, 06/2003. (www.gestiopolis.com)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Guías de auditorías ISO 9000. (www.iso9000plus.com.ar)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Realización efectiva de auditoría ISO 9001:2008. (www.iso9000plus.com.ar)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.pdf. (www.iso.org)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.pdf. (www.iso.org)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño.pdf. (www.iso.org)

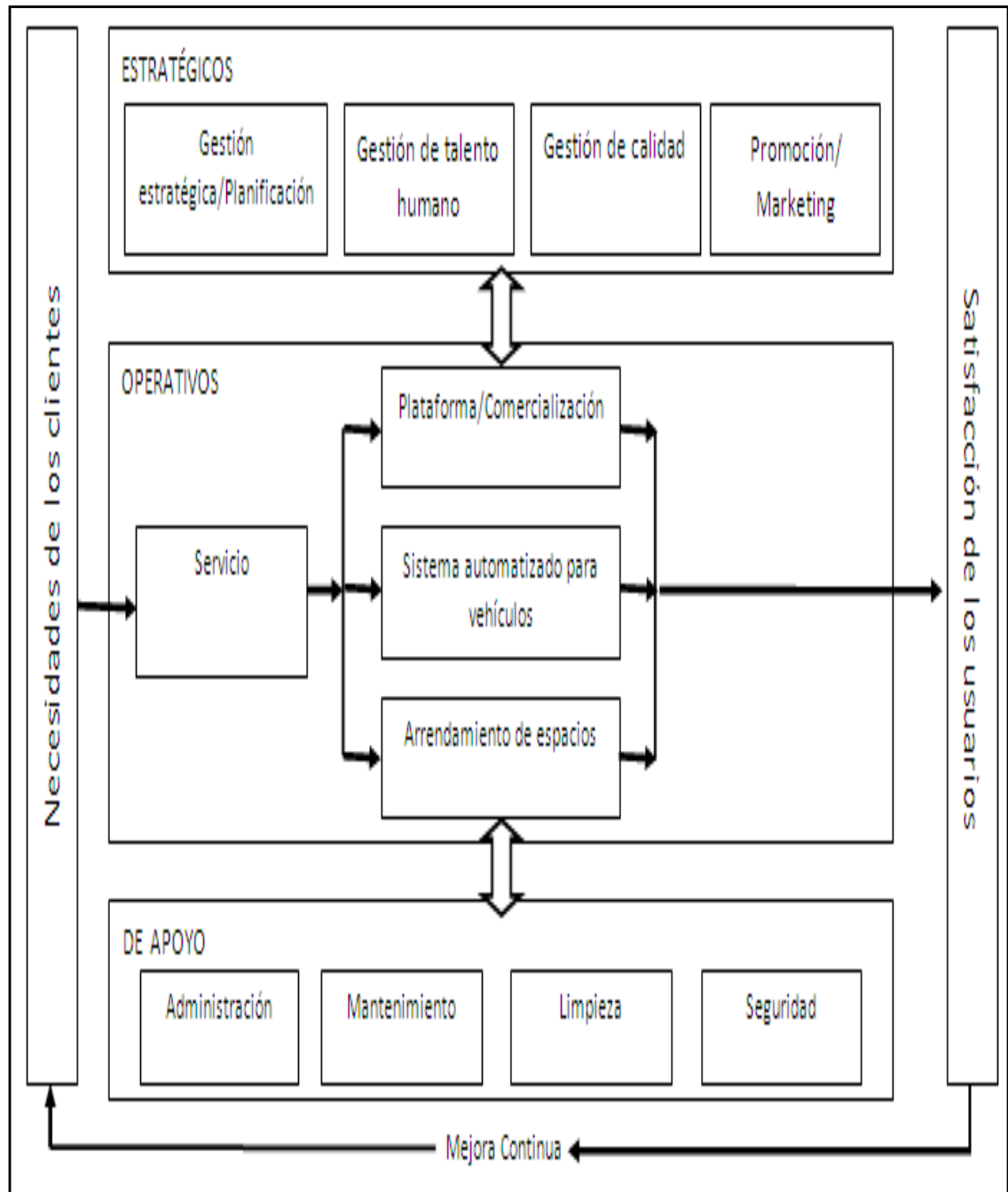
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, Norma Internacional de Estandarización 19011:2002. Directrices para la auditoría de los Sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.pdf. (www.iso.org)

POLICÍA NACIONAL, Dirección general de personal primer organismo de la Policía Nacional del Ecuador que mantiene su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001-2008. (www.dgp.policiaecuador.gob.ec)

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A. Mapa de procesos y su interacción.



Elaborado por: Los Autores

Anexo B. Elaboración de la política de calidad para la EP-EMMPA.

POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad de empresa municipal mercado de productores agrícolas “San Pedro de Riobamba”, tiene como fin único y exclusivamente, lograr la plena satisfacción de nuestros clientes al ver cumplidas sus expectativas de servicio.

En el compromiso de satisfacer a plenitud a nuestros usuarios, la calidad en la empresa mercado de productores agrícolas, se manifestará mediante la práctica de los siguientes principios:

1. Espíritu de Servicio como valor cultural maestro.
2. Pulcritud en nuestra presentación personal y de las instalaciones físicas.
3. Conciencia de un trabajo individual y de equipo, libre de errores.
4. Poli funcional, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad
5. Identificación, como sentido de relación y pertenencia con la empresa.

Esto lo conseguiremos aplicando nuestra filosofía, basada en los siguientes puntos:

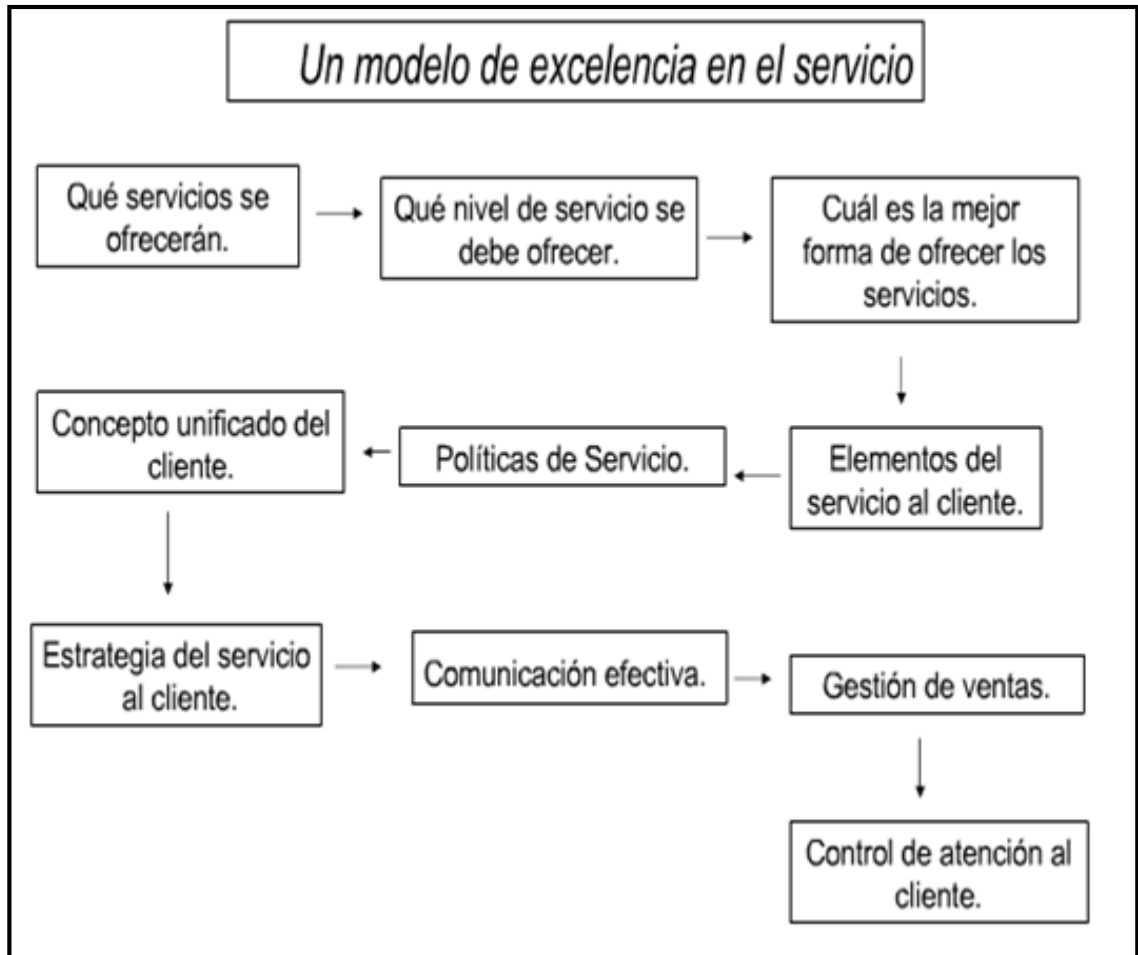
- ✓ Atender las necesidades particulares de cada servicio proporcionado, dando soluciones más adecuadas en cada caso.
- ✓ Cuidado y supervisión de la mercancía que reposa en las instalaciones.
- ✓ Resolución rápida de cualquier incidencia.
- ✓ Dar un trato servicial y amable en todo momento

Esta estrategia de negocio nos permitirá aumentar día a día nuestra posición en el mercado y diferenciarnos del resto. La empresa está convencida de que sólo podrá alcanzarse mediante:

- Un contacto continuo con los comerciantes para detectar y comentar sus necesidades que sirva de base para la mejora continua de nuestros servicios.
- El mantenimiento adecuado de nuestra infraestructura.
- La preocupación constante por la satisfacción del cliente.
- La formación continúa del personal.
- La aplicación del sistema de la calidad, acorde a las Normas ISO 9000, para garantizar la calidad y la mejora de los servicios.

Elaborado por: Los Autores

Anexo C. Modelo de excelencia en el servicio prestado.



Elaborado por: Los Autores