

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA GRÁFICA”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTADO POR:

JULIO CÉSAR TALAVERANO GARCÍA

**LIMA - PERU
2006**

*Agradezco a mis padres,
hermanos, familia y amigos por todo
el apoyo brindado.*

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	07
INTRODUCCIÓN	09
CAPÍTULO I : ANALISIS ESTRATÉGICO	11
1.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1.1. Estructura Orgánica	13
1.1.2. Areas Funcionales	14
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	15
1.2.1. Visión, Misión, Valores	18
1.2.2. Fortalezas y Debilidades	19
1.2.3. Oportunidades y Amenazas	19
1.2.4. Matriz FODA	20
1.2.5. Objetivos Estratégicos	20
1.2.6. Estrategias del negocio	21
1.3. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	21
1.3.1. Productos	21
1.3.1.1. Diseño gráfico	22
1.3.1.2. Pre prensa	22

1.3.1.3. Impresión por demanda	23
1.3.2. Clientes	23
1.3.3. Proveedores	24
1.3.4. Procesos	24
1.4. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	27
1.4.1. Competidores Potenciales	27
1.4.2. Poder de los Proveedores	27
1.4.3. Amenaza de los Sustitutos	28
1.4.4. Intervenciones del Gobierno y Regulaciones	28
1.4.5. Clientes	28
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO	29
2.1. HISTORIA DE LA CALIDAD	29
2.1.1. Primera Generación: Control de Calidad por Inspección	30
2.1.2. Segunda Generación: Aseguramiento de la Calidad	31
2.1.3. Tercera Generación: El Proceso de Calidad Total	32
2.1.4. Cuarta Generación: Mejora del Proceso de Calidad Total	33
2.1.5. Resumen de la Historia de la Calidad	35
2.2. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	36
2.2.1. Enfoque al cliente	36
2.2.2. Liderazgo	37
2.2.3. Participación del personal	37
2.2.4. Enfoque basado en procesos	37
2.2.5. Enfoque de sistema para la gestión	37
2.2.6. Mejoramiento continuo	37

2.2.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	37
2.2.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	38
2.3. FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	38
2.3.1. Base racional para los sistemas de gestión de la calidad	38
2.3.2. Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos	38
2.3.3. Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	39
2.3.4. Enfoque basado en procesos	39
2.3.5. Política de la calidad y objetivos de la calidad	40
2.3.6. Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad	40
2.3.7. Documentación	41
2.3.7.1. Valor de la documentación	41
2.3.7.2. Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad.	42
2.3.8. Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad	43
2.3.9. Mejora continua	44
2.3.10. Papel de las técnicas estadísticas	45
2.3.11. Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión	45
2.3.12. Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia	46

2.4. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001/2000	46
2.5. EL CICLO DEMING	46
2.6. FILOSOFÍAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	47
2.6.1. ISO 9001:2000	47
2.6.2. TQM	48
2.6.3. REINGENIERÍA	49
2.6.4. Administración con el Método Deming	49
2.6.4.1. La Reacción en Cadena de Deming	50
2.6.4.1.1. ¿Por qué disminuyen los costos?	50
2.6.4.1.2. ¿Por qué mejora la productividad?	51
2.6.4.1.3. ¿Por qué se conquista el mercado?	51
2.6.4.1.4. ¿Por qué se permanece en el negocio?	51
2.6.4.1.5. ¿Por qué se incrementa el trabajo?	51
2.6.4.2. La Producción como Sistema	51
2.6.4.3. Los Principios de Deming	52
2.6.4.4. El Triángulo de la Calidad	56
CAPÍTULO III : PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	58
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	58
3.1.1. Objetivos del Trabajo	58
3.1.2. Logros y Limitaciones	59
3.1.2.1. Logros	59
3.1.2.2. Limitaciones	59
3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	60

3.2.1. Sistema de Gestión de la Calidad bajo el Estándar de la Norma ISO 9001:2000	60
3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	62
3.4. TOMA DE DECISIONES	63
3.4.1. Cronograma de Implantación	64
3.4.2. Presupuesto Estimado de Implantación	64
3.4.3. Beneficios	65
3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS	65
3.5.1. Fase 1: Diagnóstico Inicial	65
3.5.2. Fase 2: Plan de Sensibilización y Capacitación	66
3.5.3. Fase 3: Plan de Actuación	67
3.5.3.1. Planificación de trabajo para el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2000	67
3.5.3.2. Diseño y actualización del organigrama	68
3.5.3.3. Representante de la Dirección – RED	68
3.5.3.4. Asignación de responsabilidades	69
3.5.3.4.1. Comité de la Calidad	69
3.5.3.4.2. Jefe de Aseguramiento de la Calidad	71
3.5.4. Fase 4: Desarrollo Documental	73
3.5.4.1. Manual de la Calidad de Asociados Gráficos	73
3.5.4.2. Mapeo de Procesos	73
3.5.4.3. Datos, Proceso, Indicadores	74
3.5.5. Fase 5: Implantación	74

3.5.6. Fase 6: Auditoría Interna y Seguimiento	74
3.5.7. Fase 7: Pre Auditoría	75
3.5.8. Fase 8: Auditoría de Certificación - Alcance	75
CAPÍTULO IV : EVALUACIÓN DE RESULTADOS	76
4.1. CRONOGRAMA REAL DE IMPLANTACIÓN	76
4.2. PRESUPUESTO REAL DE IMPLANTACIÓN	77
4.3. RESULTADOS	77
4.3.1. Resultados Financieros	77
4.3.2. Resultados de Orientación hacia el Cliente	78
4.3.3. Resultados de Recursos Humanos	80
4.3.4. Resultados de la Eficiencia Organizacional	82
4.3.5. Resultados de Certificación - Alcance	84
CAPÍTULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	91
Anexo 001: Planificación de Trabajo para el Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000	92
Anexo 002: Manual de la Calidad de Asociados Gráficos S.A.	93
Anexo 003: Reporte de Pre Auditoría	94
Anexo 004: Plan de Auditoría de Certificación – SGS	95

DESCRIPTORES TEMATICOS

Norma ISO 9001: 2000

Calidad

Empresa Gráfica

Mapa de Procesos

TQM

Reingeniería

Método Deming

Manual de Calidad

Mejora Continua

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente se está viviendo en un Mundo Globalizado, incierto, competitivo y donde la única constante son los cambios acelerados en nuestro diario vivir. Ello ha producido cambios en la mente de los empresarios, y del capital humano que con el resto de factores de la producción hacen posible producir bienes y servicios que sirvan para satisfacer con **calidad** las necesidades y expectativas de los clientes.

En el sector de la industria gráfica traería un crecimiento de la demanda de este tipo de servicio como consecuencia de la guerra del marketing que cada día va tomando más impulso en el país.

Asociados Gráficos S.A. es una empresa del sector gráfico, que brinda los servicios de Diseño, Pre prensa e Impresión Digital. Tiene 16 años de funcionamiento; básicamente, el tipo de maquinaria y equipo con que cuenta la empresa es de tecnología extranjera, por lo cual a nivel local no abunda información sobre éstas, además este tipo de negocio y su *know how* no es

común en el medio, motivo por el cual no existen actualmente lineamientos o estructuras organizativas para ser aprovechadas como modelos.

En el año 2001 la empresa **Asociados Gráficos S.A.** estaba en un proceso de crecimiento continuo, el cual se venía presentando desde el año 1996.

Este crecimiento continuo y de adaptación constante a las necesidades del cliente generó en dicha empresa problemas de **Falta de Estandarización de Procesos en sus 3 unidades de negocio:** Diseño, Pre prensa e Impresión Digital.

Para ello, en el año 2001 se planteó la propuesta de desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en el estándar de la Norma Internacional ISO 9001:2000, usando la metodología de enfoque de procesos y el PHVA; el cual permitiría alcanzar los objetivos de mejorar la satisfacción del cliente, mejorar el clima laboral, mejorar la eficiencia organizacional y por ende mejorar los resultados financieros.

Al terminar la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad **Asociados Gráficos S.A.** alcanzó el nivel de desarrollo organizacional y tecnológico deseado sobre la base del estándar internacional ISO 9001:2000, logrando incursionar en los mercados norteamericano y europeo, por las ventajas competitivas que ofrece a un mercado global.

INTRODUCCION

Ante un crecimiento rápido de la demanda de la producción **Asociados Gráficos S.A.** empezó a crecer, pasando de ser una Micro Empresa a una Mediana Empresa, llegando a convertirse en la empresa líder en la actividad del sector gráfico a nivel Pre prensa. Ante esta situación **Asociados Gráficos S.A.** se proyectó a las necesidades futuras del mercado e inició un proceso de organización general de la empresa, que sea capaz de hacer frente a las variaciones que se producen en la economía y a las estrategias de la competencia.

Este trabajo se enfoca al Desarrollo e Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2000.

Inicialmente se realizó un análisis estratégico donde se revisó el comportamiento del entorno interno y externo a la organización.

Según el diagnóstico funcional y estratégico de la organización se identificó como principales problemas, la falta de establecimiento de políticas y de estandarización de procesos.

Para eliminar el problema identificado se consideró como alternativa de solución establecer un Sistema de Gestión de Calidad, bajo el estándar de la Norma ISO 9001:2000, dado su reconocimiento a nivel internacional.

Los objetivos específicos propuestos fueron: mejorar la satisfacción de los clientes, estandarizar los procesos, optimizar los recursos, generar una Cultura de Calidad, incrementar las ventas y el margen de rentabilidad.

Los logros alcanzados como consecuencia de esta implantación han sido la consolidación del liderazgo en Pre prensa a nivel nacional, consolidación como empresa modelo a nivel regional y la obtención de la Certificación ISO 9001:2000.

Entre las limitaciones presentadas: la resistencia al cambio, falta de despliegue de liderazgo, clima laboral algo inestable, la falta de una cultura de servicio al cliente y la falta de capacitación de personal en gestión.

CAPÍTULO I : ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Asociados Gráficos S.A. es una empresa del sector gráfico que brinda los servicios de Diseño, Pre prensa e Impresión Digital al mercado nacional e internacional.

Inicia sus operaciones en agosto de 1989 y nace por las siguientes circunstancias:

1. La necesidad del Servicio de Pre prensa en el medio.
2. Un potencial cliente.
3. Un objetivo social: formar gente en el trabajo con valores, gente joven de bajos recursos que tengan una oportunidad de mejorar su nivel socio económico y cultural.
4. Con el objetivo de diversificación: crear empresas de otros rubros con los mismos fines indicados anteriormente.

Sus primeras acciones de crecimiento se dieron en el año de 1994, de manera explosiva en los meses de Marzo - Junio, cuando se invierte en la compra de equipos de alta tecnología, se introdujo los sistemas de Edición Electrónica a nivel del país, en ese entonces solo existían 2 empresas con

ese tipo de servicios pero con costos altos, coincide con la mejora económica.

En los años de 1993-1994 decayeron todos los servicios tradicionales de la Pre prensa, dado los cambios tecnológicos presentados.

Asociados Gráficos S.A. esta orientado a un tipo de servicio de mayor volumen, tales como revistas, libros, catálogos, los cuales requieren un mayor tiempo de producción.

Asociados Gráficos S.A. atiende la necesidad de sus clientes, quienes están clasificados en cinco grupos:

- Diseñadores
- Editoriales
- Imprentas
- Empresas corporativas
- Agencias de publicidad

A partir del año 2001 se iniciaron nuevos cambios organizacionales y tecnológicos, lo que llevó a la empresa a mantener el liderazgo a nivel nacional y consolidarse como una de las mejores empresas a nivel regional.

1.1.1. Estructura Orgánica

Asociados Gráficos S.A. cuenta con la siguiente estructura orgánica.

ESTRUCTURA ORGANICA

Setiembre, 2002

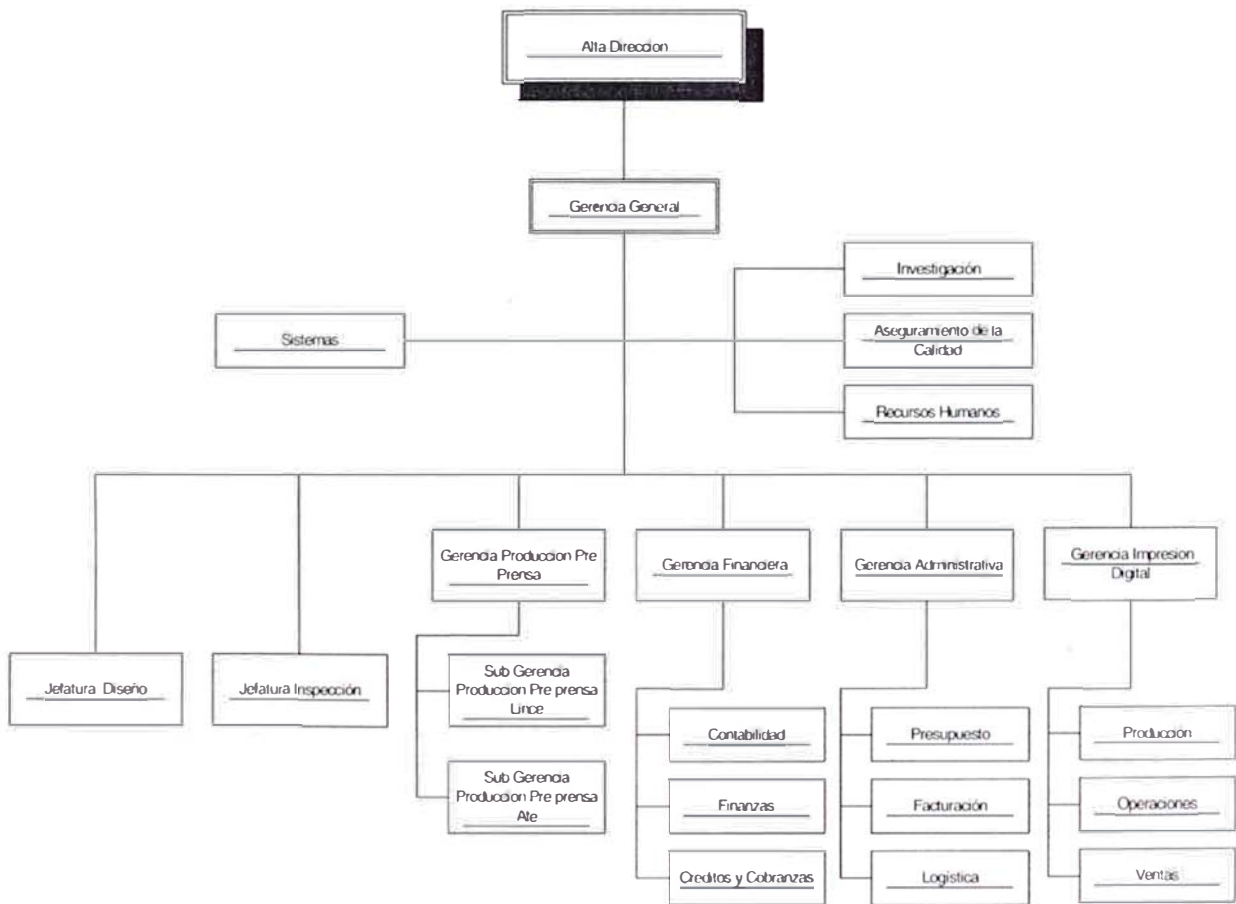


Gráfico 01: Estructura Orgánica

1.1.2. Áreas Funcionales

Breve descripción:

Áreas Funcionales	Funciones
Gerencia General	Administración general de la empresa Captación y mantenimiento de clientes a nivel Pre prensa, Diseño e Impresión Digital.
Jefatura de Diseño	Creación de Líneas Gráficas y Productos Editoriales
Jefatura de Inspección	Verificación del cumplimiento de las especificaciones por el cliente y por el sistema de gestión de la calidad.
Gerencia de Producción	Producción de los servicios requeridos a nivel Pre prensa y la inspección de éstos de acuerdo a los requisitos del cliente.
Gerencia Financiera	Administración de las áreas de contabilidad, finanzas y créditos y cobranzas
Gerencia Administrativa	Administración de las áreas de presupuestos, facturación, logística y legal.
Gerencia de Impresión Digital	Comercialización y producción de los servicios de impresión por demanda.
Jefatura de Investigación y Desarrollo	Estudio y análisis de las tecnologías aplicables a nivel gráfico
Jefatura de RRHH	Reclutamiento, selección y contratación de personal. Planilla Capacitación de personal
Jefatura de Aseguramiento de la Calidad	Organización y Métodos, Aseguramiento de la Calidad, Costos y Planeamiento

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El ambiente de equilibrio económico, de sostenidos niveles de precios, tipos de cambio y tasas de interés, y de reglas de juego claras y de aplicación inalterable, atraerá un creciente flujo de capitales provenientes del exterior e impulsará el crecimiento sostenido de la inversión privada nacional y extranjera, motor del desarrollo económico y de la generación del empleo en el mediano plazo.

El crecimiento de la inversión privada nacional y extranjera en el mediano y largo plazo nos da una proyección de la competitividad que se va a generar en el medio empresarial, trayendo consigo el empleo de diferentes medios de comunicación para el logro de su difusión.

El servicio de Pre prensa hoy en día, esta sufriendo un cambio acelerado a procesos modernos orientados a sistemas electrónicos digitales que permiten obtener trabajos de alta complejidad y calidad.

Actualmente este tipo de servicio de Pre prensa Digital es una unidad de negocio que está en un proceso de desarrollo acelerado, -es decir- es un campo en el cual, con el transcurrir de los años muchos empresarios la han visto como una buena oportunidad de inversión.

Ante un crecimiento rápido de la producción, esta empresa ha empezado a crecer, pasando de ser una Micro Empresa a una Mediana Empresa, llegando a convertirse en la empresa líder en la actividad del sector al que pertenece. Ante esta situación era necesario proyectarse y comenzar a realizar una Organización General de la empresa que sea capaz de hacer

frente a las variaciones que se producen en nuestra economía y a las estrategias de la competencia.

Asociados Gráficos S.A. realizó una evaluación de la situación de la empresa respecto al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.

En la siguiente tabla se valora el grado de cumplimiento de cada uno de los requerimientos de la norma, de acuerdo a la situación actual de la empresa.

Escala de Valoración

1	Prácticamente no se realiza
2	Se realiza parcialmente
3	Se realiza generalmente
4	Se realiza sistemáticamente
5	Se realiza siempre y de forma total

4.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	1	2	3	4	5
4.1	Requisitos Generales		x			
a)	Ha identificado los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a la organización,		x			
b)	Ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos,		x			
c)	Ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces	x				
d)	Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, ver punto 6.		x			
e)	Realiza la medición y el análisis de estos procesos,	x				
f)	Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.		x			
4.2	Requisitos de la documentación	x				
4.2.1	Generalidades	x				
4.2.2	Manual de la calidad	x				
4.2.3	Control de los documentos	x				
4.2.4	Control de Registros	x				

5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	1	2	3	4	5
5.1	Compromiso de la dirección		x			
5.2	Enfoque del Cliente		x			
5.3	Política de la calidad	x				
5.4	Planificación		x			
5.4.1	Objetivos de la calidad		x			
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad		x			
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación		x			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad			x		
5.5.2	Representante de la dirección	x				
5.5.3	Comunicación interna		x			
5.6	Revisión de la dirección	x				

6.	GESTIÓN DE RECURSOS	1	2	3	4	5
6.1	Provisión de recursos		x			
6.2	Recursos humanos	x				
6.3	Infraestructura		x			
6.4	Ambiente de trabajo	x				

7.	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5
7.1	Planificación de la realización del producto		x			
7.2	Procesos relacionados con el cliente			x		
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto		x			
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto		x			
7.2.3	Comunicación con el cliente		x			
7.3	Diseño y desarrollo		x			
7.3.1	Planificación del Diseño y Desarrollo		x			
7.3.2	Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo		x			
7.3.3	Resultados del Diseño y Desarrollo		x			
7.3.4	Revisión del Diseño y Desarrollo		x			
7.3.5	Verificación del Diseño y Desarrollo		x			
7.3.6	Validación del Diseño y Desarrollo	x				
7.3.7	Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo	x				
7.4	Compras		x			
7.4.1	Proceso de compras		x			
7.4.2	Información de las compras		x			
7.4.3	Verificación de los productos comprados		x			
7.5	Producción y prestación del servicio		x			
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio		x			
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	x				
7.5.3	Identificación y trazabilidad	x				
7.5.4	Propiedad del cliente		x			
7.5.5	Preservación del producto	x				
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición		x			

8.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	1	2	3	4	5
8.1	Generalidades	x				
a)	Demostrar la conformidad del producto,		x			
b)	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y	x				
c)	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, apoyados en el procedimiento para acciones correctivas y preventivas(PRO - SGC - P04) y revisión por la dirección.	x				
8.2	Seguimiento y medición		x			
8.2.1	Satisfacción del cliente		x			
8.2.2	Auditoria interna	x				
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	x				
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	x				
8.3	Control del producto no conforme	x				

8.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	1	2	3	4	5
8.4	Análisis de datos		x			
8.5	Mejora	x				
8.5.1	Mejora continua	x				
8.5.2	Acción correctiva	x				
8.5.3	Acción preventiva	x				

1.2.1. Visión, Misión y Valores

Visión, Misión y Política de la Calidad

Visión
 “Ser líder a nivel nacional e internacional con un eficiente sistema de gestión de la calidad, apoyados en el trabajo en equipo, innovación y compromiso”.

Misión
 “Producir y comercializar bienes y servicios de diseño, pre - prensa e impresión digital, de óptima calidad, satisfaciendo las necesidades de cada cliente, mediante el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de la calidad”.

Política de la calidad
 CECOSAMI trabaja comprometida con la calidad con el objetivo de ofrecer servicios de Diseño, Pre Prensa e Impresión Digital que satisfagan las expectativas de nuestros clientes mejorando continuamente nuestro sistema de gestión de la calidad

Valores

- La satisfacción de nuestros clientes
- Valoración de las personas
- Eficiencia
- Innovación
- Integridad

Necesidades de los clientes

- Calidad.
- Cumplimiento de fechas
- Rapidez
- Manejo de las quejas
- Comunicación rápida y segura.
- Precios competitivos

Gráfico 02: Visión, Misión y Valores

1.2.2. Fortalezas y Debilidades

Asociados Gráficos S.A. cuenta en la actualidad con las condiciones favorables que facilitan la concreción de acciones y con los elementos inadecuados de la estructura interna para el logro de las acciones.

1.2.2.1. Fortalezas	1.2.2.2. Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Buena calidad del producto- Liderazgo de mercado.- Capacidad tecnológica de punta.- Identificación del personal con los objetivos de la empresa.- Sociedad con clientes.- Alianza estratégica a un grupo empresarial.- Puntualidad en pagos al personal.- Capacidad de mejoramiento de la infraestructura.- Flexibilidad de servicio.- Precios competitivos.- Capacidad de innovación.- Solidez financiera.	<ul style="list-style-type: none">- Incumplimiento de trabajos.- Inversión en Tecnología de Punta.- Escasa oferta de personal calificado.- Falta de <i>know how</i> gráfico.- Servicio al cliente no estandarizado.- Falta de comunicación interna.- Falta de administración del flujo de trabajo.- Falta de formación de cuadros de dirección.- Falta de estrategias de comercialización.- Falta de administración por centro de costos.- Falta de Políticas a nivel general.

1.2.3. Oportunidades y Amenazas

Asociados Gráficos S.A. ha identificado los factores externos o las fuerzas de enfoque que condicionan positivamente el logro de las acciones y los factores externos o del entorno que condicionan negativamente el logro de las acciones.

1.2.3.1. Oportunidades	1.2.3.2. Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Posibilidad de un servicio diferenciado.- Acuerdos de integración y/o alianzas.- Diversificación de servicios y/o actividades.- Crecimiento de las exportaciones.- Innovación Tecnológica.- Asesoría al cliente.- Marketing externo personalizado.- Medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">- Exceso de oferta de servicios.- Competencia por precios.- Aumento de costos.- Empresas que integran servicio de Pre prensa.- Ingreso de empresas extranjeras.- Proveedores como representantes internacionales.- Proveedores nacionales con poco respaldo económico y tecnológico.- Centros de enseñanza de la actividad gráfica con bajo nivel de conocimientos.

1.2.4. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Buena calidad del producto - Liderazgo de mercado - Capacidad tecnológica de punta - Identificación del personal con los objetivos de la empresa - Sociedad con clientes. - Alianza estratégica a un grupo empresarial - Puntualidad en pagos al personal - Capacidad de mejoramiento de la infraestructura - Flexibilidad de servicio - Precios competitivos - Capacidad de innovación - Solidez financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de trabajos - Inversión en Tecnología de Punta - Escasa oferta de personal calificado - Falta de know how gráfico - Servicio al cliente no estandarizado - Falta de comunicación interna - Falta de administración del flujo de trabajo - Falta de formación de cuadros de dirección - Falta de estrategias de comercialización - Falta de administración por centro de costos - Falta de Políticas a nivel general
Amenazas		
<ul style="list-style-type: none"> - Exceso de oferta de servicios - Competencia por precios - Aumento de costos - Empresas que integran servicio de Pre prensa - Ingreso de empresas extranjeras - Proveedores como representantes internacionales - Proveedores nacionales con poco respaldo económico y tecnológico - Centros de enseñanza de la actividad gráfica con bajo nivel de conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas con empresas y sociedad con clientes - Establecer servicio diferenciado que no se afecte por precios - Establecer administración de costos por proceso - Establecer innovación constante en la oferta de servicios - Establecimiento de contratos con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias para mejorar la calidad del servicio - Establecer políticas de comercialización - Racionalizar los productos y los procesos - Establecer enfoque basado en estándares - Establecimiento de políticas a nivel general de la empresa - Mejorar la relación con clientes - Establecer políticas de capacitación a nivel internacional
Oportunidades		
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de un servicio diferenciado - Acuerdos de integración y/o alianzas - Diversificación de servicios y/o actividades - Crecimiento de las exportaciones - Innovación Tecnológica - Asesoría al cliente - Marketing externo personalizado - Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar innovación y flexibilidad en el servicio - Desarrollar alianzas y sociedades comerciales - Desarrollar una oferta de servicios de acuerdo a necesidades diversificadas del cliente - Establecer políticas de investigación tecnológica - Desarrollar políticas de asesoría al cliente - Mejorar las estrategias de comunicación apoyados en la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer estrategias de cumplimiento de tiempos - Establecimiento de políticas a nivel general de la empresa - Establecimiento de capacitación en cuadros de dirección - Desarrollar estrategias de comercialización - Mejorar la capacidad de gestión - Establecer políticas de servicio al cliente - Establecer canales de comunicación interno y externo

1.2.5. Objetivos Estratégicos

- Mejorar la capacidad de gestión y de las relaciones con clientes.
- Transformar la cultura y centrar la información en la estrategia empresarial.
- Reducir los procesos sin valor añadido y las funciones.
- Desarrollar estrategias para mejorar la calidad del servicio
- Racionalizar los productos y los procesos

- Establecer enfoque basado en estándares
- Establecimiento de políticas a nivel general de la empresa
- Establecer políticas de capacitación a nivel internacional
- Establecer servicio diferenciado
- Establecer administración de costos por proceso
- Establecer innovación constante en la oferta de servicios
- Establecimiento de políticas con proveedores
- Desarrollar alianzas y sociedades comerciales
- Desarrollar una oferta de servicios de acuerdo a necesidades diversificadas del cliente
- Establecer políticas de investigación tecnológica
- Desarrollar políticas de asesoría al cliente
- Mejorar las estrategias de comunicación apoyados en la tecnología a nivel interno y externo.
- Establecimiento de capacitación en cuadros de dirección
- Establecer políticas de servicio al cliente

1.2.6. Estrategias del Negocio

Liderazgo en costos y diferenciación integrados.

1.3. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.3.1. Productos

Nuestros servicios están orientados a tres unidades de negocio:

1.3.1.1. Diseño grafico

Nuestro equipo de profesionales con más de 16 años de experiencia desarrolla el proyecto de sus publicaciones para una óptima comunicación, interactuando personal o remotamente.

Diseño de Productos a Pedido	Diseño de Nuevos Productos
Catálogos	Concepción
Libros	Estructuración
Revistas	Generación de Contenido
Memorias	Línea Gráfica
Etiquetas	
Folleterías	

1.3.1.2. Pre prensa

Con nuestro servicio de Pre prensa preparamos y transformamos sus diseños adecuadamente para ser impresos en prensa offset o digital.

Servicios	Servicios Complementarios
Captura de imágenes	Pruebas de Color Digital
Retoque Digital	Prueba Matchprint
Edición Digital	Impresión ploter
Imposición y plotter	Impresión Bond Color
Filmación en Películas	Impresión Bond B/N
Filmación en Placas	Backup de archivos

1.3.1.3. Impresión por demanda

Imprimimos tirajes cortos, en blanco y negro y a color, sobre una amplia variedad de papeles y con diferentes tipos de acabado e información variable de imágenes y datos.

Servicios	Servicios Complementarios
- Impresión de publicaciones en B/N y color: Libros Revistas Catálogos Tarjetas Stickers Diplomas Folleterías (afiches, volantes, etc)	- Personalización de publicaciones Data Variable - Periódicos instantáneos

1.3.2. Clientes

Actualmente **Asociados Gráficos S.A.** brinda sus servicios a sus clientes ya sea en forma individual o integral.

Hoy en día los clientes buscan tomar los servicios en forma integral, buscando optimizar sus recursos, que mejor que concentrar todos sus esfuerzos en una sola empresa que le brinde estos servicios.

Asociados Gráficos S.A. atiende la necesidad de sus clientes, quienes están agrupados dentro de cuatro grupos: Diseñadores, Editores, Imprentas y Agencias de Publicidad.

Interacción con Clientes

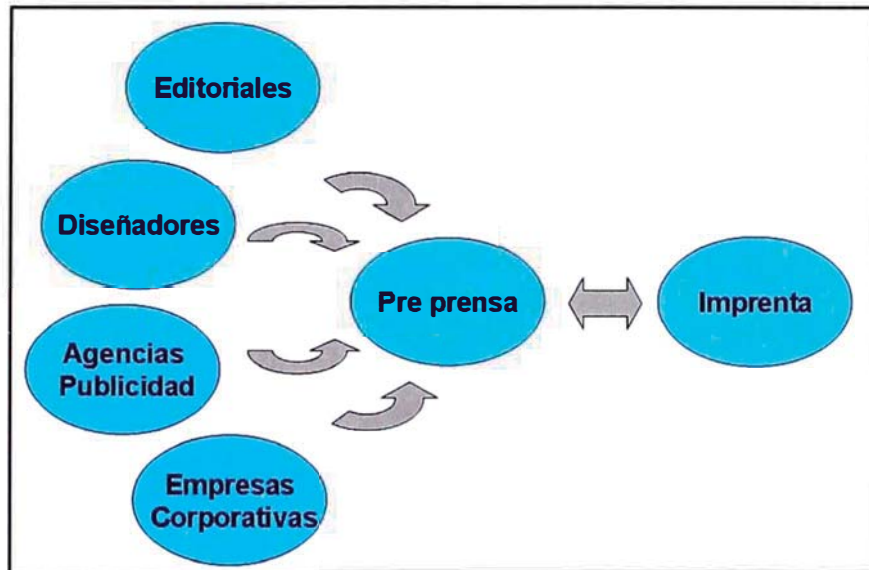


Gráfico 03: Modelo de Interacción con Clientes

Se cuenta con los siguientes clientes: Quebecor World, Mc Graw Hill, Unique, Editorial Letras e Imágenes, Editora Caretas, La Republica, Erensa, Editorial Santillana, Telefónica, Asociación Editorial Bruño, Editorial Ipenza, Editorial Corefo, Ediciones Peisa, Arkinka, Asociación Editorial Hemisferio.

1.3.3. Proveedores

La empresa trabaja con proveedores nacionales e internacionales, siendo los siguientes: Kodak, Imagex, Softmark, HP, Copyluz, Omnitech, Edap Representaciones, Águila Graph.

1.3.4. Procesos

Asociados Gráficos S.A. cuenta con flujo de procesos operativos, de acuerdo al Gráfico 04.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS

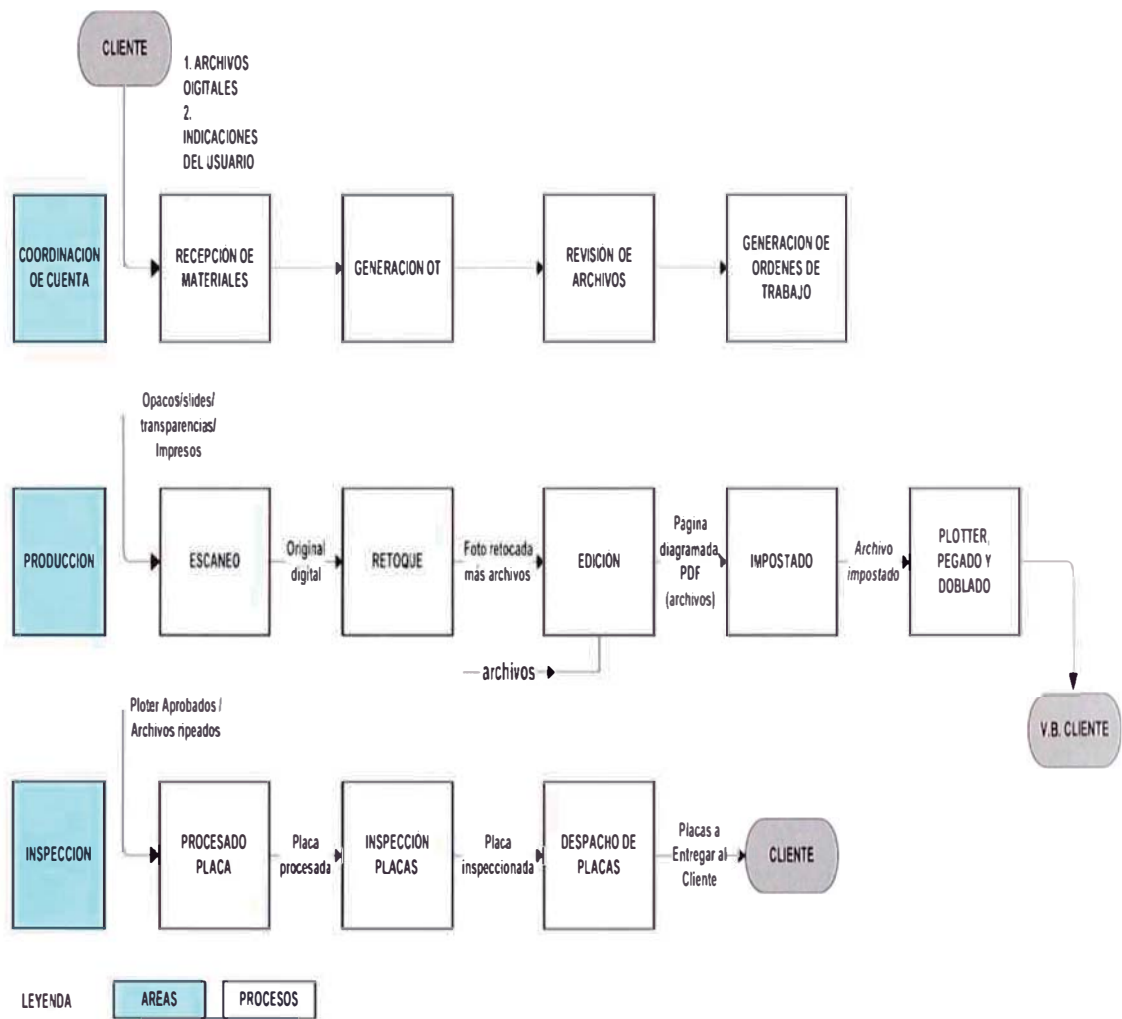


Gráfico 04: Diagrama de Flujo de Procesos Operativos

El siguiente mapa de procesos esquematiza la integración de los procesos en su función básica.

MAPA DE PROCESOS

Setiembre, 2002

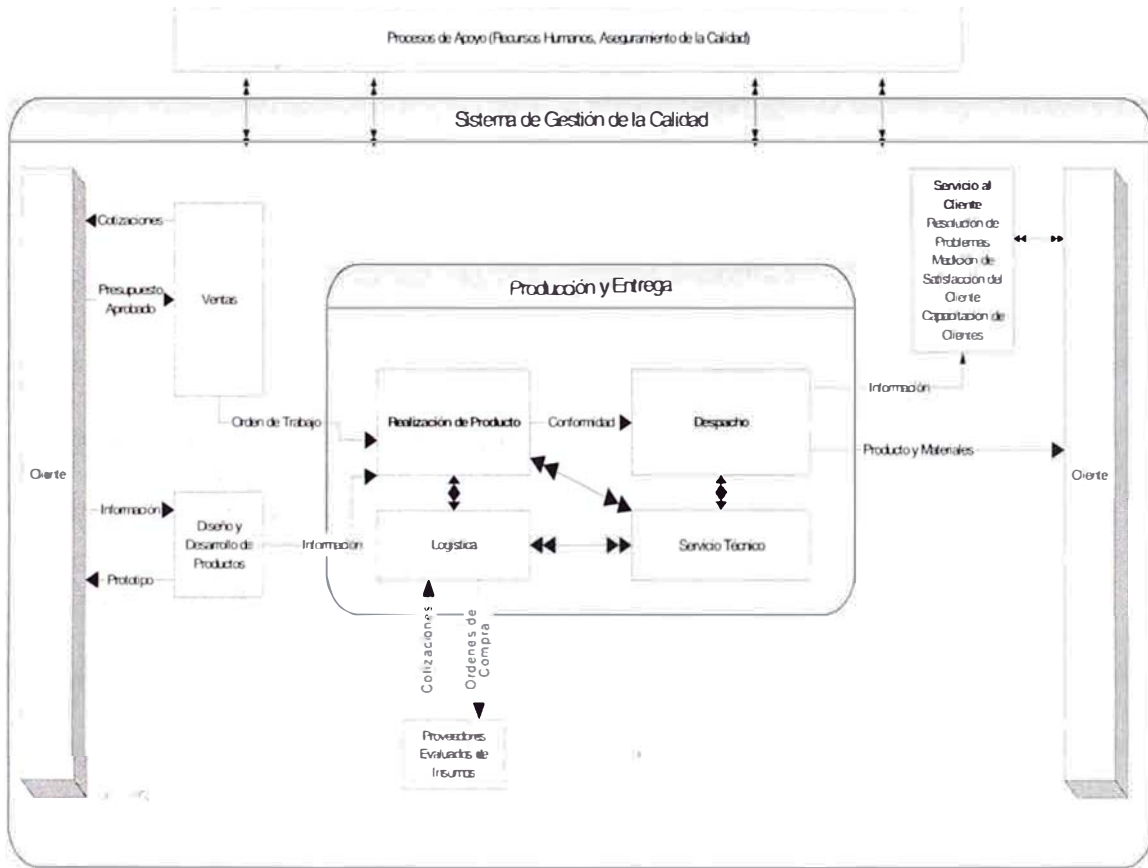


Gráfico 05: Mapa General de Procesos

1.4. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

1.4.1. Competidores Potenciales

El bajo precio que mantienen las empresas nacionales en sus productos limitan también el ingreso de empresas extranjeras. Las empresas que han ingresado en los últimos años tienen bajos márgenes de rentabilidad lo que pone en peligro su subsistencia en el mercado, siendo absorbidas en algunos casos por las imprentas.

La competencia no es a nivel local sino a nivel internacional con países como: Brasil, India, China, dado que los costos operativos son bajos.

Amenaza de nuevos competidores: alta.

1.4.2. Poder de los Proveedores

La tecnología empleada a nivel gráfico es muy diversa y de poca accesibilidad. En el momento que se opta por una tecnología se genera la dependencia del proveedor seleccionado, tanto en el mantenimiento preventivo y correctivo como en el soporte a nivel general de funcionamiento.

Asimismo, sucede con los insumos de placas, dado que todo el proceso se establece en función a dicho insumo, cualquier variante genera problemas de calidad en el producto y el proceso de cambio de insumo no es un proceso rápido, ello significa nuevos costos de inversión, costos de reprocesos por adaptación, en la calidad de producto y el servicio al cliente.

Poder de negociación: bajo.

1.4.3. Amenaza de los Sustitutos

La empresa sustituyó la exposición en película por la exposición en placas en el año 2001. La película es usada sólo en caso que el cliente lo solicite, como una variante, cada vez es menos su uso.

Pocos sustitutos.

1.4.4. Intervenciones del Gobierno y Regulaciones

Uno de los principales problemas a nivel gráfico es la falta de leyes que incentiven la emisión de libros, revistas. Por otro lado, no es efectiva la protección de la propiedad intelectual, dada la creciente demanda de productos piratas por sus bajos costos de reproducción, a pesar de ser de mala calidad.

Poder de negociación: alto.

1.4.5. Clientes

El mundo globalizado y la tecnología de las comunicaciones hace posible atender a clientes de diferentes partes del mundo vía remota, lo cual permite acceder a un mercado más amplio, con mayor exigencia en la calidad del producto y servicio. Asimismo, este mercado requiere mayor confiabilidad en el servicio brindado.

Poder de negociación: alto.

CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO

2.1. HISTORIA DE LA CALIDAD

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30, antes de la Segunda guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara.

Marco Histórico: A lo largo de la historia se observa que desde sus inicios el hombre ha tenido la necesidad de satisfacer sus requerimientos más elementales para poder subsistir, por lo que él mismo elaboraba sus productos, sin otro concepto de calidad más que la de que aquel producto elaborado cumpliera con sus necesidades básicas. Con el paso del tiempo y dada la imposibilidad de elaborar todos los productos que requería, se empezaron a realizar trueques. La población fue aumentando y con esto las necesidades, con lo cual las personas que desarrollaban los productos le daban el sello personal característico de acuerdo a su habilidad y experiencia y donde la calidad era controlada por él mismo, a un régimen rudimentario en el cual hacía partícipes a otras personas de sus conocimientos y habilidades, pasando él mismo de artesano a maestro. Es así que se tienen los grupos de personas orientadas por un maestro, el que

asume la responsabilidad del diseño del producto y la responsabilidad del proceso de trabajo.

Más tarde, con la llegada de la revolución industrial, los pequeños talleres se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva, se buscan métodos de producción en serie y se organiza el trabajo en formas más completas, con el consecuente aumento de trabajadores a los que se les asigna una labor determinada, estén o no preparados para ejecutar dicha labor. Es cuando comienzan a aparecer personas con la función exclusiva de inspeccionar la calidad de los productos, llamándolos inspectores de calidad, iniciando la calidad por inspección.

2.1.1. Primera Generación: Control de Calidad por Inspección

Al ver los problemas suscitados en la producción en serie, los empresarios deciden centrar la calidad en la detección de los productos defectuosos y establecer normas que debían cumplir los productos para salir a la venta. Por primera vez se introducen los departamentos de control de calidad que, a través de la inspección, examinan de cerca los productos terminados para detectar sus defectos y errores y así proceder a tomar las medidas necesarias para tratar de evitar que el consumidor reciba productos defectuosos. Aquí calidad significa atacar los efectos más no la causa, a partir de un enfoque de acción correctiva, cuya responsabilidad recae en los inspectores, quiénes además de auxiliarse de la inspección visual, llegan a utilizar instrumentos de medición para efectuar comparaciones con estándares preestablecidos.

2.1.2. Segunda Generación: Aseguramiento de la Calidad

En 1924, Walter A. Shewhart de Bell Telephone Laboratories diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables de un producto, iniciando así la era del **control estadístico de la calidad**. Más adelante, en esa misma década, H. F. Dodge y H. G. Roming, de Bell Telephone Laboratories, crearon el área de muestreos de aceptación como sustituto de la inspección al 100% del producto obtenido. En 1942 (2°.Guerra mundial) se hizo evidente el reconocimiento al valor del control de calidad.

Al reconocer que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, se determina que controlando el proceso se puede controlar la producción.

En 1946 se fundó la Sociedad Estadounidense de Control de Calidad (American Society of Quality Control, ASQC), la que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, promovió el uso de la técnicas estadísticas para el control de la calidad en todo tipo de productos ya fueran bienes o servicios.

En 1946, George Edwards define el control de calidad como cualquier procedimiento, estadístico o no, que ayude a que las características de un producto sean menos variables y estén más cercanas a las especificaciones de diseño. Edwards concibe también el término **aseguramiento de la calidad**, poniendo a la calidad como responsabilidad directa de la administración. La calidad no es accidental sino que es resultado de la actividad de todas las partes que conforman

a la empresa. Se aseguran las materias primas desde el proveedor y se pasa de controlar el producto final a controlar el proceso, determinado los puntos críticos de control, y los operadores se convierten en los responsables de la calidad de la producción.

El Dr. William Edwards Deming, quién aprendió los fundamentos de calidad de Shewhart, en 1942 es contratado para aplicar el Control Estadístico en la industria armamentista, convirtiéndose cuatro años más tarde, en socio y fundador de la ASQC. Más tarde en 1950, Deming contactó a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), y a través de ellos empezó a impartir una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad de personal gerencial de alto nivel; es así que aparecen las siete herramientas del control estadístico del proceso y el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

2.1.3. Tercera Generación: El Proceso de Calidad Total

El Dr. Joseph M. Juran visitó por primera vez Japón en 1954 y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad que después se adoptó en todo el mundo.

Los 80's se distinguen por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones de negocios y servicios en los Estados Unidos, incluyendo las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios. La calidad se enfoca ya al sistema como un todo y no exclusivamente a la línea de manufactura.

En esta generación la calidad sufre un viraje al pasar de ser una herramienta de control manejada por expertos a ser la estrategia de la empresa dirigida por el grupo directivo y liderado por el Director General. En esta generación el proceso de calidad total se inicia y se termina con el cliente, donde se busca un pleno conocimiento del mismo, de sus necesidades, requisitos y deseos y del uso que le dará a los productos y servicios que le ofrece la empresa.

Se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad y se instala el trabajo en equipo en sus diferentes variantes y formas, como un medio de hacer participar a los empleados en el proceso de calidad total. Se inicia el desarrollo de proveedores.

2.1.4. Cuarta Generación: Mejora del Proceso de Calidad Total

En esta Generación el factor humano juega un papel muy importante, al iniciar un proceso continuo de reducción de costos al haber desarrollado habilidades para trabajar en equipo y para la resolución de problemas. La empresa se da cuenta de que tiene que desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento, pero de forma sistémica.

Al madurar el liderazgo de los jefes el trabajo en equipo se transforma de grupos naturales de trabajo a equipos de mejora continua, dotando al personal de medios formales para implementar mejoras en su propio trabajo. Una parte del sueldo o salario de los empleados se otorga según los resultados obtenidos. La empresa trata de cambiar los sueldos y los salarios, de significarle un costo fijo a ser un costo variable. Se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que abarcan varias áreas de la

empresa y se inicia el rompimiento de las barreras entre departamentos de la misma empresa. La estructura de la empresa reduce sus niveles y se invierte para dejar al cliente como el cenit de la pirámide y convertir a cada jefe en facilitador del trabajo del personal a su cargo. La brecha con el cliente se reduce cada vez más, al rediseñar los productos y servicios bajo sus especificaciones.

La suma de los esfuerzos del personal y la optimización del proceso reditúan en una reducción continua de costos que, junto con la reducción de la brecha traducida en ventas, refleja en conjunto una mejora en las utilidades de la empresa.

20's	30's	40's	50's	60's	70's	80's	80-90's
etapa sin inspección	inspección final	control de calidad	C.E.P.	confiabilidad, mto.	ctl. total de calidad	aseguramiento de calidad	aseg. De calidad, ISO 9000, Liderazgo, desarrollo
<i>Tipo de inspección</i>							
manufactura total	producto terminado	proceso y producto terminado	proceso y producto terminado	diseño manito. proceso y producto terminado	abastecimiento diseño control de calidad proceso y producto terminado	organización diseño abastecim. documentación inspección ctl. del proceso pruebas ctl. del equipo de medición manejo, empaque, embarque acciones correctivas auditorias proceso producto terminado servicio	sistema políticas objetivos organización ctl. docum. datos adquisiciones establ. requisitos diseño identificación rastreabilidad ctl. del proceso inspecc. y prue. ctl. del equipo de inspecc y prue. ctl. prod. no conf. acciones correctivas y prevent manejo, almacen, conserv, entrega ctl de registros auditorias capacitación htas. estadist. servicio
O b j e t i v o							

Gráfico 06: Desarrollo histórico de los sistemas de calidad

2.1.5. Resumen de la Historia de la Calidad

- 1900 Nace William E. Deming, uno de los padres de la Calidad.
- 1921 Deming estudia maestría en Física en la U. de Colorado.
- 1924 W. Shewhart desarrolla los gráficos de control, en Bell Laboratories.
- 1934 W. Shewhart capacita al Dr. Deming en el Control de la Calidad.
- 1942 Los métodos estadísticos son enseñados en USA.
- 1946 Se crea la ASQC. Se crea la JUSE.
- 1949 Deming inicia su enseñanza de la calidad a los japoneses.
- 1951 Se crea el Premio Deming en Japón.
- 1954 El Dr. Juran inicia su enseñanza de la calidad en Japón.
- 1970 Se establece la JSQC.
- 1970s Japón domina los mercados mundiales.
- 1980 Deming inicia la enseñanza de la filosofía de la calidad en USA.
- 1987 Estados Unidos: Modelo Malcom Balbridg.
- 1987 Internacionalmente: Modelo ISO 9000:2000.
- 1990s USA domina los mercados mundiales.
- 1998 Europa: Modelo de Excelencia Empresarial, EFQM.
- 1998 Seis Sigma.

Las normas ISO 9000 no establecen niveles ni valores que hay que alcanzar para determinar la calidad de un producto o servicio, ni tampoco especifican las tecnologías de producción aplicables para obtenerlos.

Para otros aspectos técnicos, la ISO dispone de un amplio abanico de normas, entre las que la 17025 (laboratorios) es una de las más conocidas.

2.2. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad, entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

2.2.1. Enfoque al cliente

Las Organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2.2.2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

2.2.3. Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

2.2.4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

2.2.5. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

2.2.6. Mejoramiento Continuo

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

2.2.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

2.2.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistema de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

2.3. FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

2.3.1. Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

Ayudan a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos, proporcionar el marco de referencia para la mejora continua y proporcionar confianza tanto a la organización como a sus clientes.

2.3.2. Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

La familia de Normas ISO 9000, distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

- Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001.

- Los Requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización o por disposiciones reglamentarias.

2.3.3. Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

- a. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b. Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e. Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- f. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h. Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

2.3.4. Enfoque basado en procesos.

Proceso: Actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados.

Identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

La Norma ISO 9000: 2000

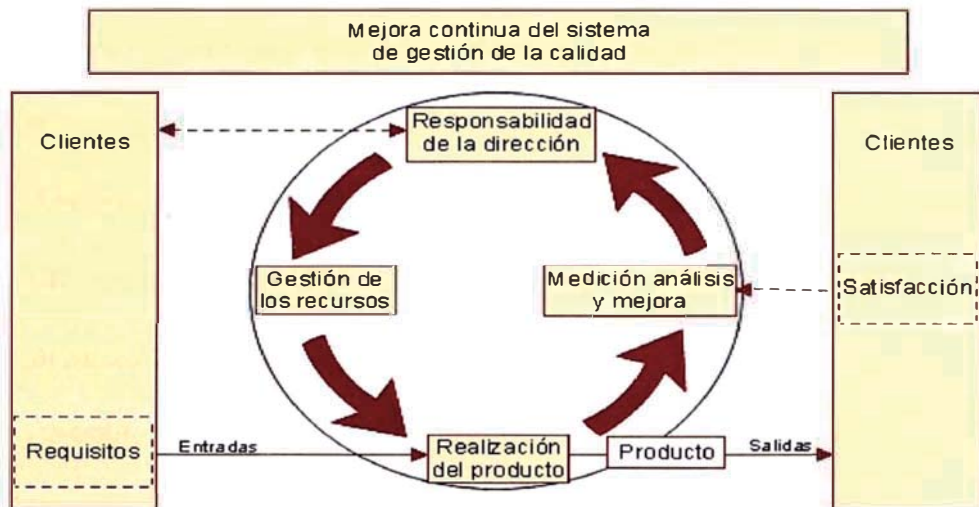


Gráfico 07: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

2.3.5. Política de la calidad y objetivos de la calidad.

- Se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Determinan los resultados deseados.
- La Política proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

2.3.6. Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad.

- a. Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización.
- b. Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- c. Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.

- d. Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.
- e. Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- f. Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- g. Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- h. Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- i. Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

2.3.7. Documentación

2.3.7.1. Valor de la documentación

- a. Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- b. Proveer la información apropiada
- c. La repetibilidad y la trazabilidad
- d. Proporcionar evidencias objetivas
- e. Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

2.3.7.2. Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad.

- a. Documentos que proporcionan información coherente, interna y externa, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización (manuales de calidad).
- b. Documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico (planes de la calidad).
- c. Documentos que establecen requisitos (especificaciones).
- d. Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias (guías).
- e. Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente (procedimientos, instrucciones, planos).
- f. Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos (registros).

Nota: La extensión de la documentación depende de factores tales como:

- Tipo y tamaño de la organización
- Complejidad e interacción de los procesos
- Complejidad de los productos
- Requisitos de los clientes
- Requisitos reglamentarios

2.3.8. Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad.

2.3.8.1. Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad.

Preguntas básicas:

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

2.3.8.2. Auditorías del sistema de gestión de la calidad.

- Se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
- Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.
- Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización.
- Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.
- Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. (Proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la ISO 9001).

2.3.8.3. Revisión del sistema de gestión de la calidad.

- Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los Objetivos y a la Política de la Calidad.

2.3.8.4. Autoevaluación.

- Revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.
- Proporciona una visión global del desempeño de la organización.
- Ayuda a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y a determinar las prioridades.

2.3.9. Mejora continua.

El objetivo es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas

- a. Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- b. Establecimiento de los objetivos para la mejora.
- c. Búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- d. Evaluación de dichas soluciones y su selección.
- e. Implementación de la solución seleccionada.

- f. Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- g. Formalización de los cambios.

2.3.10. Papel de las técnicas estadísticas.

- Ayuda a comprender la variabilidad.
- Facilitan una mejor utilización de los datos disponibles.
- Ayudan por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar la eficacia y la eficiencia.
- El informe técnico ISO/TR 10017 proporciona orientaciones sobre técnicas estadísticas en los sistemas de gestión de la calidad.

2.3.11. Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión.

- El sistema de gestión de la calidad se enfoca en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.
- Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos, tales como: el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional.
- El sistema de gestión puede auditarse contra requisitos de Normas Internacionales tales como: ISO 9001 e ISO 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

2.3.12. Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia.

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de Normas ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes. Ambos enfoques:

- a. Permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades.
- b. Posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos.
- c. Proporcionan una base para la mejora continua.
- d. Posibilitan el reconocimiento externo.

2.4. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001:2000

1. Sistema de gestión de la calidad
2. Responsabilidad de la dirección
3. Gestión de los recursos
4. Realización del producto
5. Medición, análisis y mejora

2.5. EL CÍCLO DE DEMING

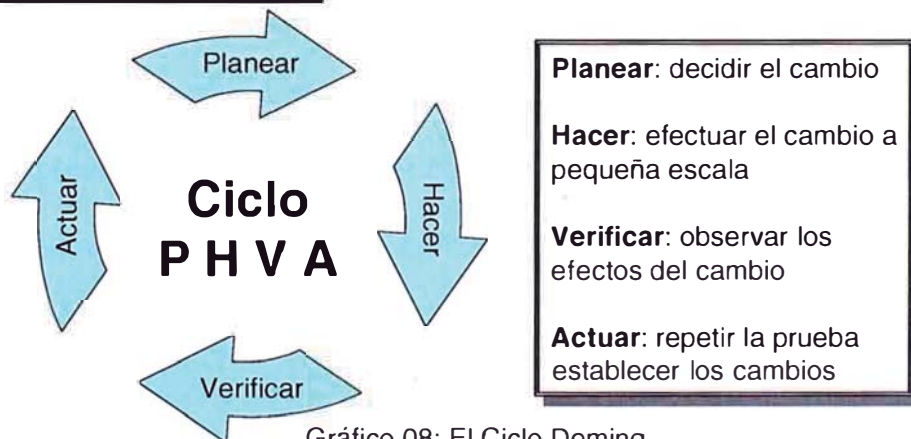


Gráfico 08: El Ciclo Deming

El llamado Ciclo de Deming constituye una herramienta valiosa para llevar adelante la mejora del total del proceso de producción o de alguna de sus partes. Constituye al mismo tiempo, un símbolo de la mejora continua.

El círculo está representado por las siguientes partes o acciones.

- Planear lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.
- Hacer o llevar adelante lo planeado.
- Chequear o verificar que se haya actuado de acuerdo a lo planeado, así como los efectos del plan.
- Actuar a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

El círculo representa en cuadrantes estas acciones, las cuales se deben aplicar indefinidamente.

2.6. FILOSOFÍAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.6.1. ISO 9001:2000

La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública...).

Su implantación en estas organizaciones, un duro trabajo, supone una gran cantidad de ventajas para sus empresas. Los principales beneficios son:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.

- Aumento de la productividad
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua.

2.6.2. TQM

El objetivo perseguido por la Gestión de Calidad Total es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.), de forma que el producto recibido por los consumidores esté constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en calidad), además de mejorar todos los procesos internos, que permiten producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

El Control Total de Calidad (CTC) es uno de los componentes fundamentales del Kaizen, y está centrado en el mejoramiento del desempeño administrativo en todos los niveles:

- Aseguramiento de la calidad
- Reducción de costos
- Cumplir con las cuotas de producción
- Cumplir con los programas de entrega
- Seguridad
- Desarrollo de nuevos productos

- Mejoramiento de la productividad
- Administración del proveedor

2.6.3. Reingeniería

Esta filosofía fue popularizada en los años 90 de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy, definiéndola como el tratar de conseguir una optimización de los recursos de la organización poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan del plan estratégico de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes de la forma más eficaz y rentable.

La Reingeniería parte de las nuevas expectativas de los clientes, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se haya visto, que saben lo que quieren, y cuánto están dispuestos a pagar por ello, y cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas, también parte de la base que las tecnologías avanzadas irradian a una velocidad que apenas da tiempo a aparecer un producto en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos.

2.6.4. Administración con el Método Deming

W. Edwards Deming (1900 – 1993) estadístico y asesor en gestión de la calidad, de origen norteamericano, es conocido principalmente porque ayudó a revitalizar la industria japonesa en los años posteriores a la II Guerra Mundial. En la década de 1980 fue un consultor muy solicitado por la industria norteamericana.

Se consideran los siguientes temas:

- La ecuación que relaciona calidad con productividad, competitividad y permanencia en el mercado.
- La producción como sistema.
- El círculo de Deming.
- Los principios para cambiar la gestión de las empresas.
- El triángulo de la calidad.

2.6.4.1. La Reacción en Cadena de Deming

La respuesta es calificada por Deming como la “Reacción en Cadena”. Se grafica de la siguiente manera.

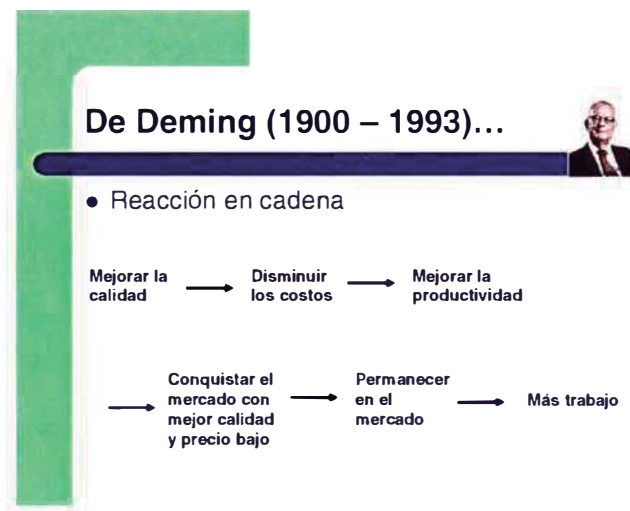


Gráfico 09: La Reacción en Cadena de Deming

2.6.4.1.1. ¿Por qué disminuyen los costos?

Porque hay menos desperdicios, menor reproceso, menos errores, menos retrasos, se aprovecha mejor el tiempo de máquinas, sólo se emplean los insumos necesarios.

2.6.4.1.2. ¿Por qué mejora la productividad?

Porque las horas-hombre y las horas-máquina no se malgastan, se aprovechan mejor. Los recursos renovables no se deterioran.

2.6.4.1.3. ¿Por qué se conquista el mercado?

Porque se planifica y se produce en relación con las preferencias y requerimientos del cliente, y se mejora continuamente en ese sentido.

2.6.4.1.4. ¿Por qué se permanece en el negocio?

Porque el cliente satisfecho volverá a comprar y recomendará hacer lo mismo a otros clientes.

2.6.4.1.5. ¿Por qué se incrementa el trabajo?

Porque el mercado ha sido conquistado y está en aumento. El operario está orgulloso de su trabajo.

2.6.4.2. La Producción como Sistema

La preocupación por la calidad abarca a toda la línea de producción. Desde los insumos de los proveedores hasta el consumidor.

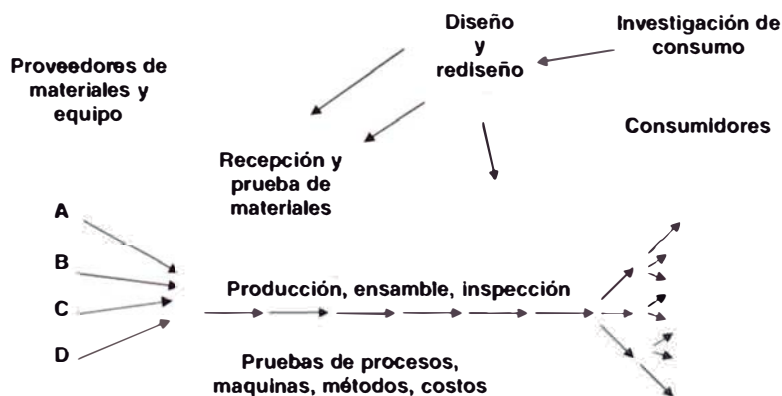


Gráfico 10: La Producción como Sistema

El proveedor de los insumos es un aliado. Hay que trabajar con él para mejorar continuamente los materiales y equipos del aprovisionamiento.

Los ensayos son parte importante para la mejora continua. Deben estar presentes en la recepción, los procesos de producción y la entrega para la distribución.

El consumidor constituye el elemento más importante. Hay que orientar la producción hacia sus necesidades, actuales y futuras. De ahí la labor de investigación sobre el consumo. Tal investigación es básica para el diseño y los continuos ajustes del mismo.

2.6.4.3. Los Principios de Deming

Así denominamos a 14 puntos expresados por Deming como base para la transformación hacia la Calidad. Se deben adoptar y actuar sobre estos catorce puntos como una demostración del interés de los directivos por enrumbar la empresa hacia la Calidad. Se trata de lograr los siguientes propósitos: permanecer en el negocio, proteger la inversión así como los puestos de trabajo. Son los siguientes:

1. Ser constante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

Hay que ser constantes para enfrentar los problemas del presente y del futuro. Ahora hay que mantener la calidad del producto. Para el futuro, hay que ser igualmente

constante en el propósito y la dedicación. Hay que innovar para el futuro. Investigar. Mejorar el diseño.

2. Adoptar la filosofía de la calidad.

Aquí Deming se refiere al cambio del mercado internacional provocado por el auge de la producción japonesa. Invita a los norteamericanos, o a productores de cualquier otro país, a abandonar la política de producción basada en los errores, defectos, materiales no apropiados, trabajadores temerosos, gerentes no identificados con la empresa, suciedad y vandalismo.

3. Dejar de depender de la inspección en masa.

Se refiere a una inspección tardía equivalente a la planificación de los defectos. Conduce al reproceso, la reparación, la acumulación de partes o artículos defectuosos. La inspección no cambia la calidad. Esta se encuentra en el proceso de producción, el cual debe mejorarse.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base de sólo el precio.

Comprar sólo en base al precio termina en una baja calidad e incremento de los costos. Al evaluar a los proveedores, será un error hacerlo sólo en función del precio. No se puede desligar el precio de la calidad. De

esta manera la relación con el proveedor será de largo plazo, pidiéndole la mejora continua.

5. Mejorar constante y continuamente el sistema de producción y servicios.

Cada producto debe ser trabajado y tratado como si fuese único. La calidad comienza con la idea y se mantendrá en todas y cada una de las actividades del proceso de producción, y de ahí hasta el consumidor, buscando entender el propósito, la forma y el uso del consumo. Los ensayos ayudarán a la mejora continua del producto.

6. Implantar la formación de operarios y gerentes.

Los directivos deben aprender todo lo relacionado con la empresa. Desde los insumos hasta la forma cómo el cliente acepta el producto. Se debe entrenar trabajando en todos los procesos de producción.

Igualmente los operarios deben tener oportunidades constantes de formación buscando aprovechar sus habilidades en la forma más adecuada en cada caso.

7. Adoptar e implantar el liderazgo.

Deming hace una distinción clara entre supervisor y líder. La dirección no consiste en supervisar, sino en liderar. El líder debe conocer el trabajo a su cargo. Eliminar las barreras para que el operario esté orgulloso de su trabajo.

8. Desechar el miedo.

Para brindar lo mejor de sí no hay que tener miedo. Hay que sentirse seguro. Ello permite introducir conocimientos nuevos. Preguntar por lo que no se sabe. Perder el miedo a equivocarse. Proponer ideas de mejora.

9. Derribar las barreras entre las áreas de la empresa.

Hay que optimizar el trabajo total, por encima del trabajo de las áreas individuales. Desde el diseño hasta las ventas. Ello incluye el conocimiento del interés de los clientes.

10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para el trabajo.

Con éstos lo que se consigue es que los trabajadores piensen que las mejoras sólo dependen de cada uno y no del conjunto. Pueden generar frustraciones y resentimientos.

11. Eliminar las metas numéricas para los trabajadores.

Se trata de los cupos de rendimientos por hora. Generalmente se establecen a partir de los promedios. Puede evitar la mejora de la calidad y la productividad. Ahoga la satisfacción por el trabajo bien hecho.

12. Eliminar las barreras que limitan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.

Esto es válido tanto para los directivos como para los operarios. El trabajador debe conocer que su trabajo está bien hecho, y sentirse orgulloso del mismo.

13. Estimular la educación y la automejora de todos.

Cada día debemos preguntarnos sobre lo que hemos aprendido. Deben estar abiertas las oportunidades de educación y aprender por sí mismo.

14. Actuar para lograr la transformación.

Los directivos deben conocer el significado y alcances de los trece puntos anteriores, y actuar en consecuencia para conseguir el cambio

2.6.4.4. El Triángulo de la Calidad

Deming aborda el tema de la calidad preguntándose qué es, quién la define, quién decide comprar o no. Aclara distintas situaciones. De una parte, reconoce que el cliente no siempre se encuentra en condiciones de expresar su interés por un producto (esto es particularmente claro en el caso de artículos nuevos: ¿quién hubiera pedido una computadora personal hace cincuenta años?). Ello permite reconocer también que la calidad de un producto no es estática, que cambia con el tiempo. A su vez, el operario mira la calidad a partir de sentirse satisfecho y orgulloso de su trabajo. Para el gerente, la calidad está en el cumplimiento de las especificaciones. Otras preguntas tienen que ver con la identificación del cliente. ¿Es el que compra el producto? ¿El que

lo usa? ¿Quién es en el caso de productos intermedios en una línea de producción?

Finalmente, Deming propone un triángulo de interacción.

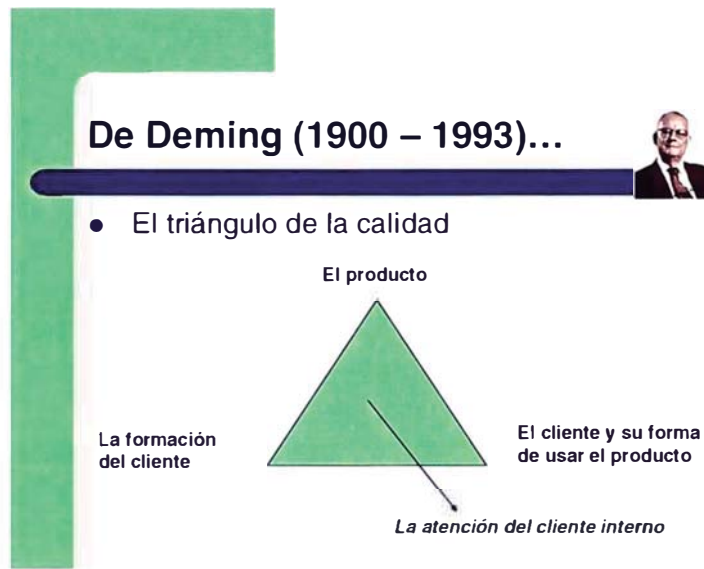


Gráfico 11: El triángulo de la calidad

Según esto, intervienen tres componentes:

Primero: el producto mismo,

Segundo: las instrucciones para usarlo, la formación del cliente, la de las personas que brindan los servicios relacionados con el producto, y

Tercero: el cliente del producto y su forma de usarlo.

CAPÍTULO III : PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con la finalidad de estandarizar los 3 procesos de la empresa: Diseño, Pre prensa, e Impresión Digital.

En el punto 1.1. Diagnóstico Estratégico, se hace una evaluación de la situación de la empresa respecto al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.

3.1.1. Objetivos del Trabajo

General

Desarrollar e Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2000

Específicos

Mejorar la satisfacción de los clientes

Estandarizar los procesos

Optimizar los recursos

Generar una Cultura de Calidad

Incrementar las ventas.

Incrementar el margen de rentabilidad

3.1.2. Logros y Limitaciones

3.1.2.1. Logros

- Consolidación del liderazgo en Pre prensa a nivel nacional
- Consolidación como empresa modelo a nivel regional
- Obtención de la Certificación ISO 9001:2000

3.1.2.2. Limitaciones

a. Resistencia al cambio

Al inicio de la implementación del sistema de gestión de la calidad el personal no era receptivo a la estandarización de procesos, las costumbres adquiridas en mucho tiempo eran difíciles de cambiar de un momento a otro.

b. Liderazgo no efectivo

Uno de los principales problemas fue que el plan de acción para la implementación no se cumplía en los tiempos establecidos, dado que no funcionaba el efecto cascada, éste llegaba a los jefes de área mas no al personal operativo.

c. Sistemas de Comunicación

La existencia de medios informales en el manejo de información, lo cual generaba expectativas no alineadas a las marcadas por la Alta Dirección.

d. Clima Laboral

La existencia de gerencias operativas en dos sucursales, generaba que el personal no se integrara fácilmente como una sola a nivel operativo.

e. Cultura al Cliente

Dados los procesos estandarizados, éstos generaban al cliente una percepción de mayor complejidad para la realización de sus productos; para eliminar esto se trabajó mucho en los resultados positivos que se obtenían.

f. Capacitación del personal

El personal no contaba con la suficiente capacitación para establecer y mejorar las formas de trabajo.

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Asociados Gráficos S.A. consideró la siguiente alternativa de solución por ser un estándar a nivel internacional:

3.2.1. Sistema de Gestión de la Calidad bajo el Estándar de la Norma ISO 9001:2000

Asociados Gráficos S.A. identificó las ventajas y desventajas de optar por esta solución.

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora la satisfacción de los clientes. 2. Mejora la productividad. 3. Reducción de costos. 4. Documentación de los procedimientos y registros. 5. Mejor comunicación 6. Entrada a nuevos mercados que exigen certificaciones. 7. Disminución de riesgos en las operaciones. 8. Reducción de desperdicios. 9. Aumentar el rendimiento de los cada vez más escasos recursos económicos. 10. El margen de ganancia se incrementa en forma continua. 11. Permite que el SGC constituya una inversión a largo plazo y no un gasto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requiere de gran esfuerzo y tiempo para lograr el objetivo. 2. El sistema origina una percepción de cierta burocracia. 3. Se necesitan suficientes recursos. 4. Es relativamente costoso.
<p>Con la certificación se proyecta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza reforzada entre los actuales y potenciales clientes en la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los servicios acordados. 2. Existencia de una mejor posición competitiva. 3. La auditoria externa que implica dicha certificación permite identificar nuevas oportunidades de mejoramiento para el Sistema de Calidad. 4. Produce un mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal ya que ella es la resultante del esfuerzo colectivo de la empresa. 	

3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

Etapas	Qué hacer	Cómo hacerlo
Fase 1: Diagnóstico Inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar qué se hace actualmente y comparar con ISO 9001:2000. - Localizar los puntos fuertes y débiles de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante entrevistas con los responsables de área, revisando las prácticas habituales de trabajo.
Fase 2: Plan de Sensibilización y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar el compromiso de la Alta Gerencia con el Sistema de Gestión de Calidad - Reunión de introducción - Reunión de presentación de las conclusiones del diagnóstico - Establecer cursos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar reuniones para informar los pasos a seguir dentro de la implementación, los cambios más importantes, y las áreas implicadas. - Explicación de su implicancia - Beneficios que trae el sistema - Servir de ejemplo - Introducir a todo el personal con las normas a adoptar, sus requisitos, su terminología
Fase 3: Plan de Actuación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y actualización del organigrama. - Nombramiento del representante de la dirección. - Asignación de responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con la colaboración del personal de la empresa.
Fase 4: Desarrollo Documental	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del Manual de la Calidad, Manual de Procedimientos y Manuales escritos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuando los Procesos de Trabajo internos a los requisitos de la Norma ISO 9000. - Definir: La secuencia de tareas. Las interrelaciones entre los procesos. La comunicación entre todas las fases. Implicación de los responsables. Definición clara de cada fase.
Fase 5: Implantación	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega la Documentación al Personal. - Comprobar las evoluciones del proyecto y su nuevo estado de adecuación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificando que se utiliza correctamente la nueva documentación, según lo establecido en las reuniones.
Fase 6: Auditoría Interna y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si el Sistema de Gestión cumple con los requisitos de la norma, si este ha sido implementado adecuadamente, tiene continuidad y es eficaz en el cumplimiento de la política y objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de las áreas. - Auditoría interna. - Levantamiento de No Conformidades.
Fase 7: Pre Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento del Sistema con los requisitos de la norma y detectar cualquier potencial no conformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de las áreas. - Pre auditoría por consultora. - Levantamiento de No Conformidades.
Fase 8: Auditoría de Certificación	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar y comprobar que el Sistema de Gestión cumple con todos los requisitos de la norma auditar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de las áreas. - Auditoría de Certificación realizada por la empresa certificadora.

PROCESO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

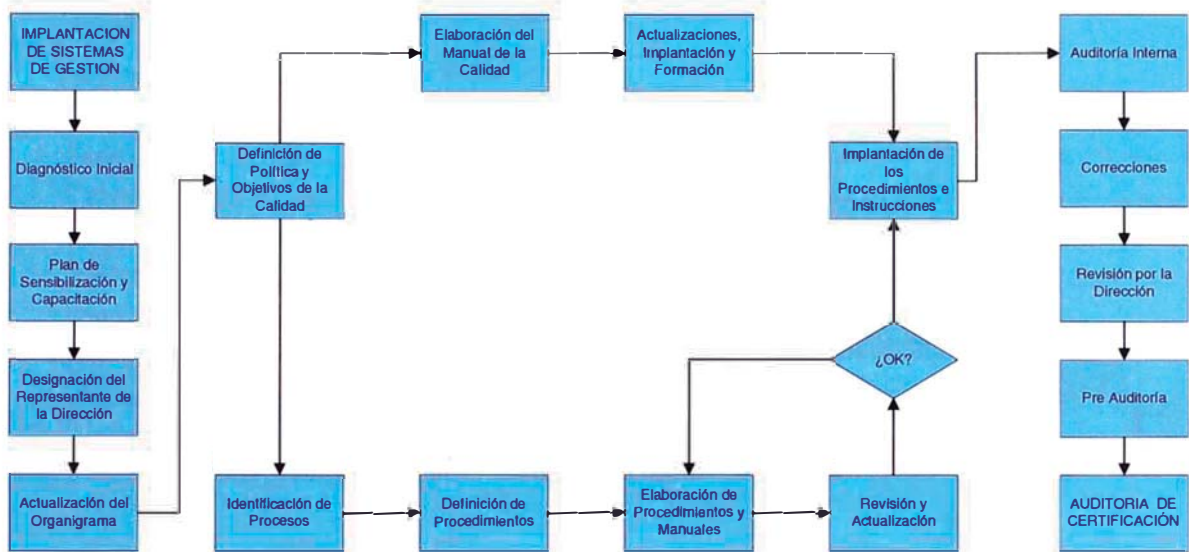


Gráfico 12: Proceso de Implantación del SGC

3.4. TOMA DE DECISIONES

La empresa **Asociados Gráficos S.A.** optó por implantar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 por los niveles de competitividad exigidos a nivel internacional y soportado en los requerimientos de esta norma internacional.

3.4.1. Cronograma de Implantación

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2000

CRONOGRAMA PROPUESTO DE IMPLANTACION

Etapas	2002						2003												
	Jul.	Ag.	Sept	Oct.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Ab.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept	Oct.	Nov.	Dic.	
Fase 1: Diagnostico Inicial	■	■																	
Fase 2: Sensibilización y Capacitación		■	■																
Fase 3: Plan de Actuación			■	■	■														
Fase 4: Desarrollo Documental						■	■	■	■	■	■								
Fase 5: Implantación								■	■	■	■	■	■	■					
Fase 6: Auditoría Interna y Seguimiento														■	■	■			
Fase 7: Pre Auditoría																	■		
Fase 8: Auditoría de Certificación																			■

3.4.2. Presupuesto Estimado de Implantación

PRESUPUESTO ESTIMADO DE IMPLANTACION SGC

Tiempo: 18 Meses

Etapas	Conceptos	Montos US \$
Costos Preparación	Consultoría	27000
	Coordinaciones	8000
	Capacitación Interna	8000
	Capacitación Externa	5000
	Personal	27000
	Sub Total	75000
Costos Certificación	Pre Auditoría	1500
	Costos de Certificación	8000
	Sub Total	9500
Total		84500

Capacitación Interna: 5000 horas / 100 personas

3.4.3. Beneficios

- Orientación hacia enfoque de proceso
- Lenguaje amigable
- Énfasis en satisfacción al cliente
- Base para la implementación de sistemas tipo TQM y premios de calidad.
- Orientación hacia el mejoramiento continuo

3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.5.1. Fase 1: Diagnóstico Inicial

Se realizó el levantamiento de información de los procesos, el planeamiento, revisión de documentación, reconocimiento de procesos y marco legal y reuniones en la organización.

- **Asociados Gráficos S.A.** no ha desplegado sus políticas y objetivos a toda la organización
- No ha definido las necesidades reales de sus clientes:
 - Políticas de precios para sus clientes
 - Las líneas de crédito y su período
 - Políticas de atención de clientes pequeños, medianos y grandes
 - Características de los servicios ofrecidos
 - Políticas de Comunicación
- No existe concepto de Estandarización de Procesos en sus tres unidades de negocio:
 - Estándares de Producción
 - Balance de Líneas

Control de Mermas

La ineficiencia operativa se maneja en un rango de 30 a 35 %.

La función calidad está centrada en operaciones de inspección final

No optimización de los recursos

Capacidad Ociosa

- Los sistemas de control administrativo no son adecuados al crecimiento de la empresa.
- Precios de venta de acuerdo al mercado por no contar con una estructura de costos.
- Asociados Gráficos no ha desarrollado capacidades distintivas frente a la competencia.

3.5.2. Fase 2: Plan de Sensibilización y Capacitación

Consistió en lograr el compromiso de la Alta Dirección con el Sistema de Gestión de Calidad.

Para ello se programaron reuniones para informar los pasos a seguir dentro de la implementación, los cambios más importantes, y las áreas implicadas. Se les explicó la implicancia del Sistema de Gestión de Calidad, sus beneficios y como ellos deben actuar para servir como ejemplo.

Se desarrollaron cursos de capacitación para introducir a todo el personal con las normas a adoptar, sus requisitos, su terminología. Entre los cursos que se dictaron:

- Filosofía de la Calidad
- Desarrollo Documental
- Norma ISO 9001:2000
- Enfoque de Procesos
- Auditoría Interna

3.5.3. Fase 3: Plan de Actuación

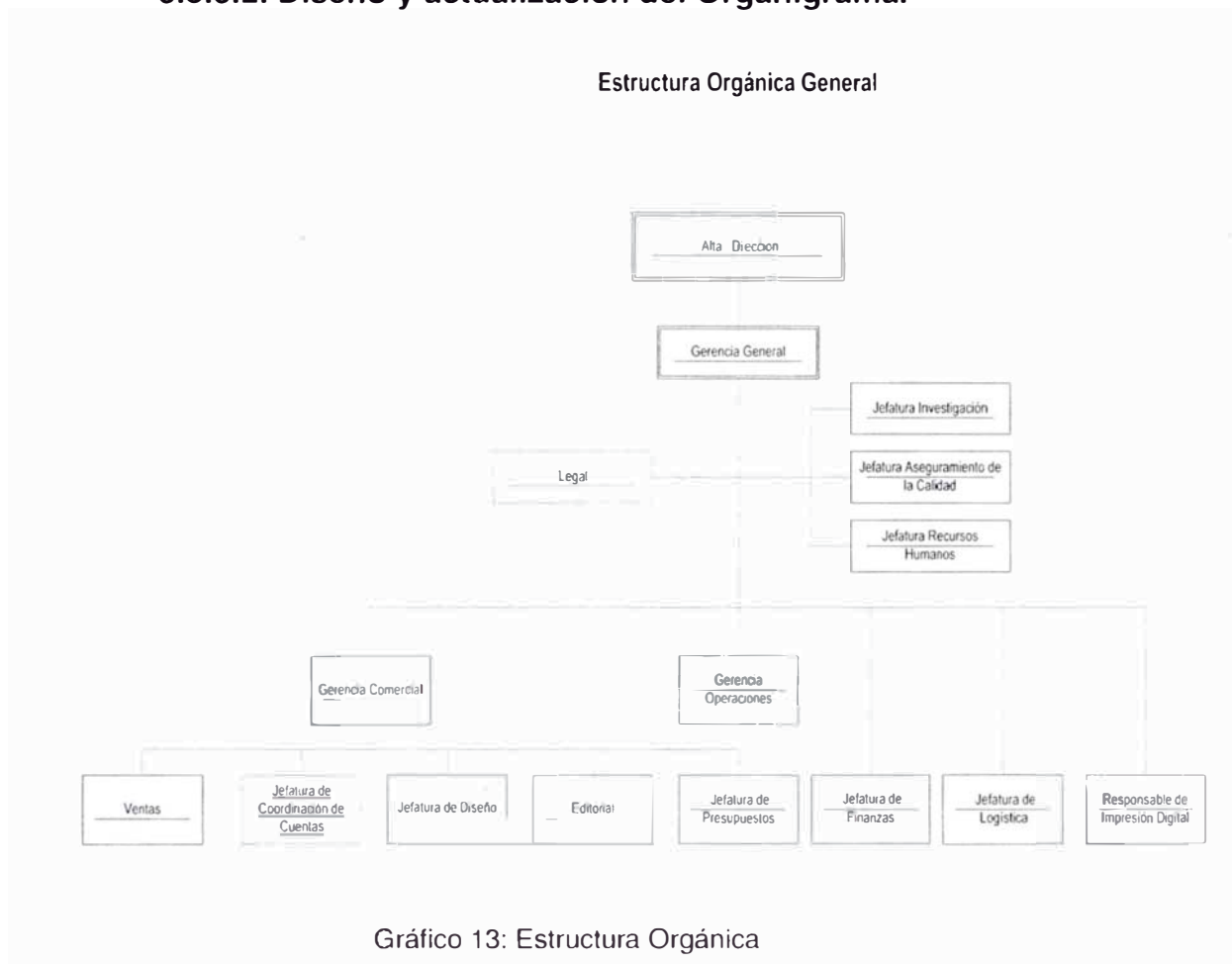
Identificada la falta de Políticas y Procesos a nivel de la organización con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, se procedió a definir un planificación del trabajo del diseño e implantación del SGC.

Se procedió a diseñar y actualizar el organigrama. Se realizó el nombramiento del representante de la dirección y asignación de responsabilidades.

3.5.3.1. Planificación de trabajo para el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2000

Ver Anexo 001.

3.5.3.2. Diseño y actualización del Organigrama.



3.5.3.3. Representante de la Dirección - RED.

La Alta Dirección designó al Jefe de Aseguramiento de la Calidad como representante de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad que incluye:

- Identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y la certeza de que se establecen, implementan y mantienen,

- Informa a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, participando en las revisiones de la dirección,
- Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización, mediante charlas de sensibilización y el uso de la publicación *Comunicándonos*.

3.5.3.4. Asignación de Responsabilidades.

3.5.3.4.1. Comité de la Calidad

Para alcanzar los objetivos fijados por la Alta Dirección, el Comité de Calidad supervisa el esfuerzo de implementación del sistema de gestión de la calidad y su mejoramiento continuo.

La responsabilidad principal del Comité de Calidad es dirigir las actividades de la implementación y su mejoramiento continuo a través de:

1. Dictar políticas y estrategias del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
2. Liderar los esfuerzos de calidad en la organización.
3. Comunicar a la organización la necesidad de implementar y mejorar continuamente.
4. Realizar un seguimiento para garantizar que el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad sea una prioridad en la organización.

5. Evaluar el proceso de implementación.
6. Evaluar la performance de los esfuerzos de calidad de cada Gerencia / Jefe de Procesos y tomar las medidas pertinentes.
7. Proponer, aprobar y revisar Auditorías de Calidad.

Ver Gráfico 14: Estructura de Sistema de Gestión de la Calidad

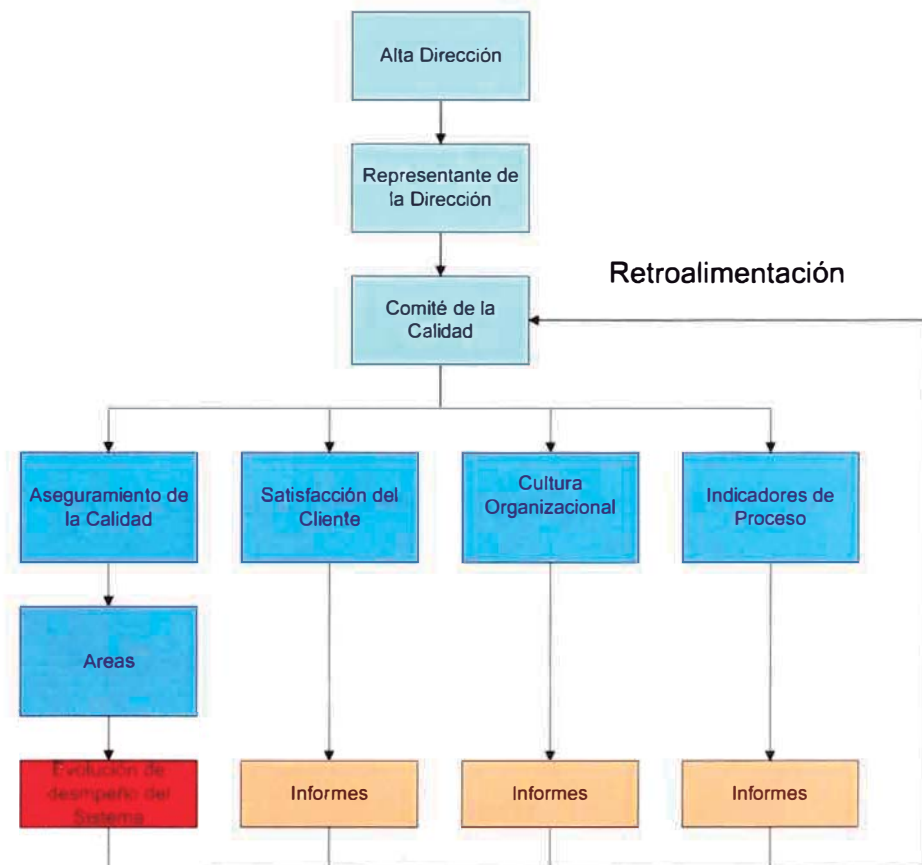


Gráfico 14: Estructura de Sistema de Gestión de la Calidad

3.5.3.4.2. Jefe de Aseguramiento de la Calidad

Responsable de acciones planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad, cuyos principios básicos son:

Prever: escribir lo que se va a hacer.

Ejecutar: hacer lo que se ha descrito.

Registrar: dejar constancia del resultado obtenido.

Las funciones de Aseguramiento de la Calidad son:

- Planificar estratégicamente el sistema.
- Optimizar y estandarizar los procesos con un enfoque hacia el cliente.
- Asegurar el funcionamiento del sistema de la calidad, debiendo desarrollar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad. Debe generar soluciones a los problemas que se presenten, llevar a cabo la implantación y seguimiento de las mejoras planteadas que han sido analizadas y aprobadas. Garantizar la continuidad y la adecuada documentación del sistema.
- Asegurar la implantación de la Cultura de la Calidad en los procesos mediante la capacitación y concientización de sus miembros. Difundir y promover la Cultura Organizacional (filosofía, fines, objetivos y

logros del sistema). Mejorar el servicio de atención al cliente interno y externo.

- Supervisar los Sistemas de Información
- Administrar los costos del sistema, racionalizando los productos y los procesos basándose en los costos correspondientes.

Ver Gráfico 15: Estructura de Aseguramiento de la Calidad

Aseguramiento de la Calidad

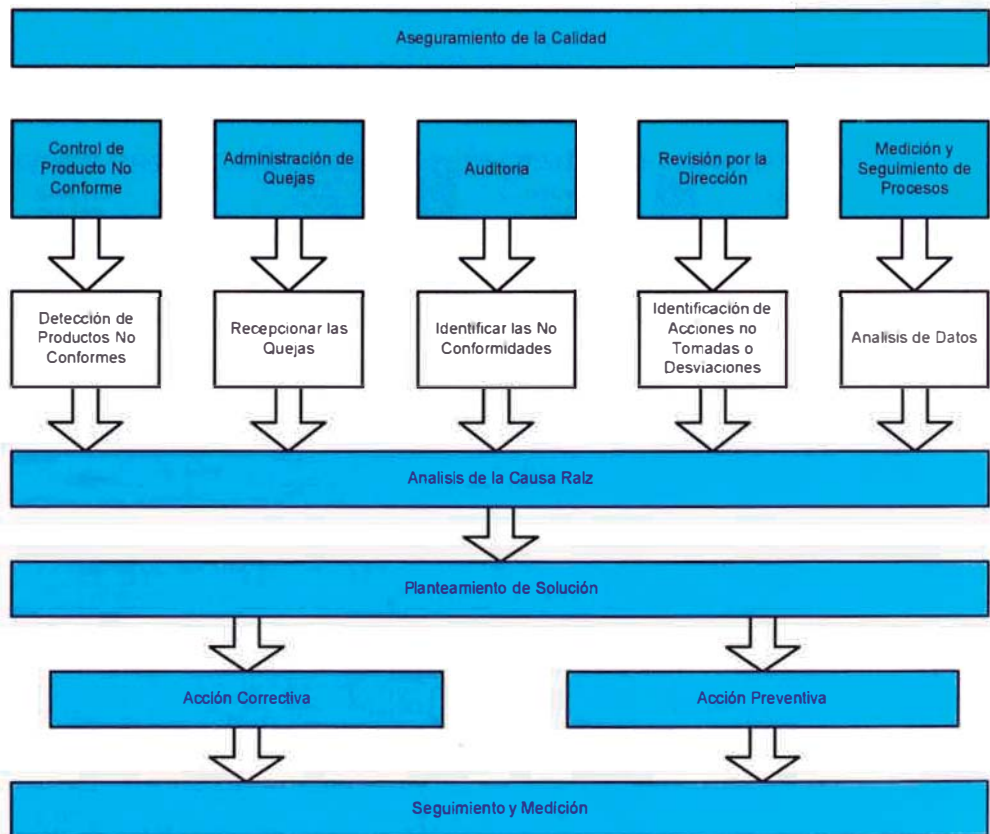


Gráfico 15: Estructura de Aseguramiento de la Calidad

3.5.4. Fase 4: Desarrollo Documental

3.5.4.1. Manual de la Calidad de Asociados Gráficos

De acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 se elaboró el Manual de la Calidad(ver Anexo 002).

3.5.4.2. Mapeo de Procesos

Se identificaron los procesos existentes en la organización, se determinó su secuencia e interacción y se determinaron los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control sean eficaces.

MAPA DE PROCESOS

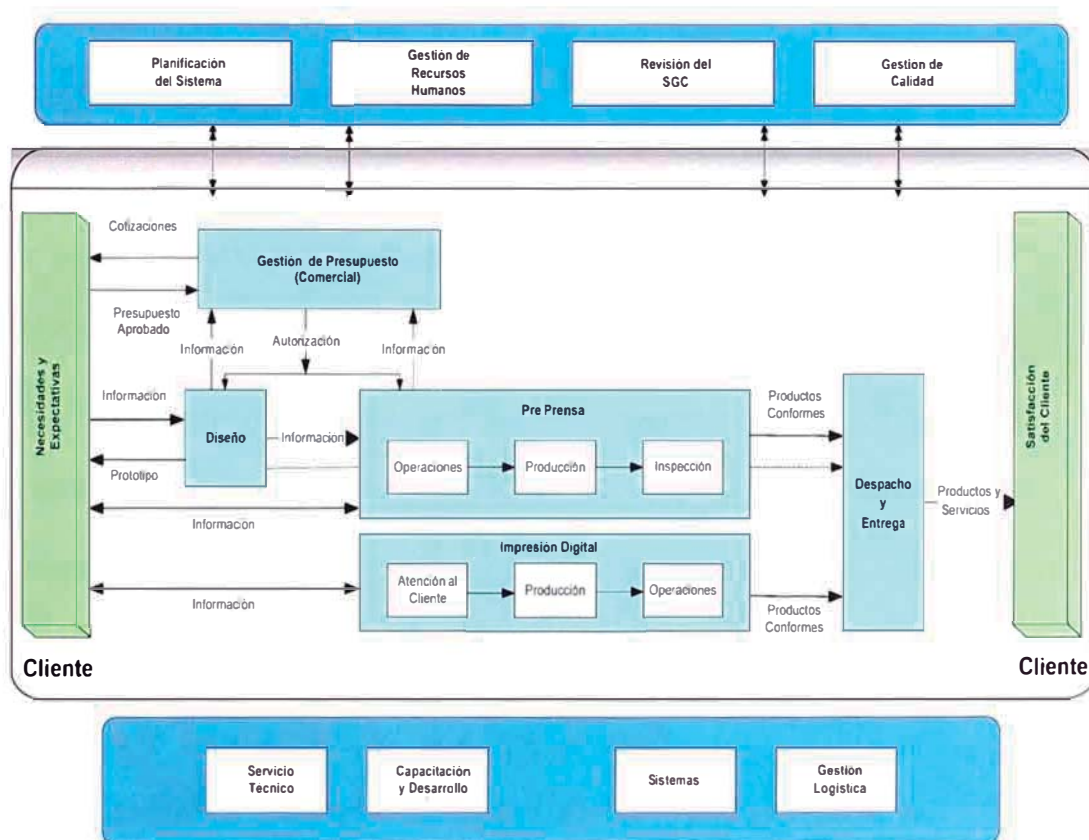


Gráfico 16: Mapa General de Procesos

3.5.4.3. Datos, Proceso, Indicadores

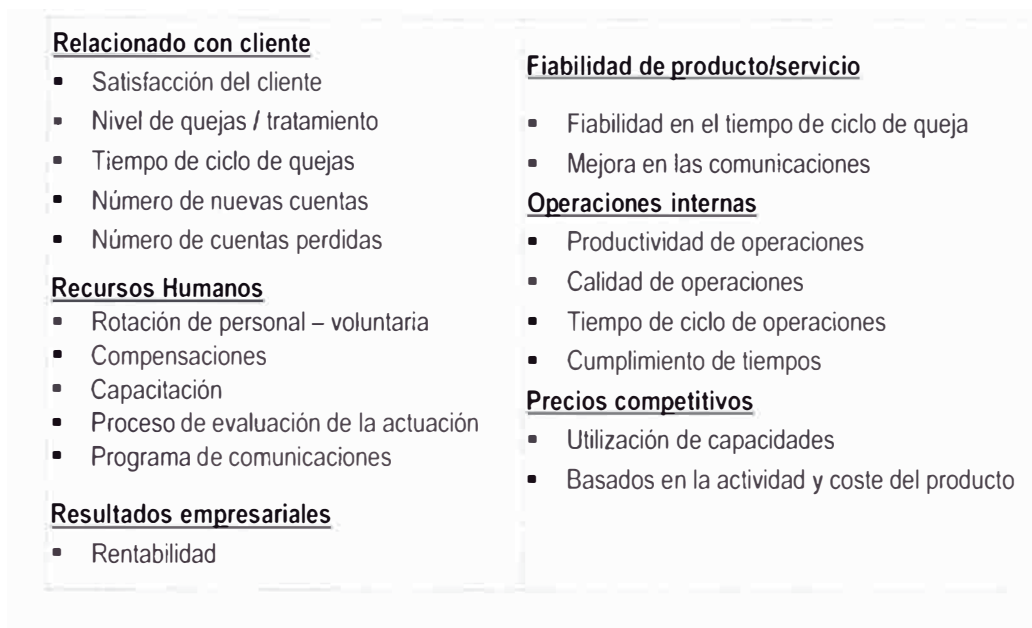


Gráfico 17: Datos, Procesos, Indicadores

3.5.5. Fase 5: Implantación

Comprende las actividades de:

- Establecimiento de documentación.
- Capacitación.
- Probar que todo lo escrito se aplica en la práctica y de ser necesario efectuar los ajustes correspondientes.
- Trabajar eficientemente en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ahorrando recursos al no incurrir en costosos errores causados por desconocimiento, además de enfocar el sistema hacia los requisitos de los clientes de la empresa.

3.5.6. Fase 6: Auditoría Interna y Seguimiento

Revisión formal del Sistema de Calidad por personal interno de la empresa.

Identificada las No-Conformidades, se procede con las correcciones y ajustes respectivos

Detectar, para luego corregir, aquellas desviaciones del sistema respecto a la norma, políticas, disposiciones o procedimientos establecidos

3.5.7. Fase 7: Pre Auditoría

Asociados Gráficos S.A. consideró realizar la Pre Auditoría por dos motivos:

- Verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 de acuerdo al muestreo de procesos.
- Crear un ambiente de familiarización en lo que respecta a auditorías.

La Pre Auditoría se realizó el 19 de mayo del 2004 y los resultados se indican en el Anexo 004: Reporte de Pre Auditoría.

3.5.8. Fase 8: Auditoría de Certificación - Alcance

En mayo de 2004 **Asociados Gráficos S.A.** solicitó lo servicios de Auditoría de Certificación a SGS Perú, considerando el alcance para los procesos de Diseño, Pre prensa e Impresión Digital.

SGS realizó la Auditoría de Certificación y al termino de ella recomendó se otorgue la Certificación a **Asociados Gráficos S.A.** en los procesos del alcance de nuestro sistema de gestión de la calidad que comprende a los Procesos de Diseño, Pre Prensa e Impresión Digital.

CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1. CRONOGRAMA REAL DE IMPLANTACIÓN

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2000

CRONOGRAMA REAL DE IMPLANTACION

Etapas	2002						2003												2004					
	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Ab.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Ab.	May.	
Fase 1: Diagnostico Inicial																								
Fase 2: Sensibilización y Capacitación																								
Fase 3: Plan de Actuación																								
Fase 4: Desarrollo Documental																								
Fase 5: Implantación																								
Fase 6: Auditoria Interna y Seguimiento																								
Fase 7: Pre Auditoria																								
Fase 8: Auditoria de Certificación																								

El proceso de implantación duró 5 meses más de acuerdo al cronograma propuesto de implantación (ver punto 3.4.1.)

Este periodo adicional se debió a la integración de dos sucursales en un mismo local.

4.2. PRESUPUESTO REAL DE IMPLANTACIÓN

PRESUPUESTO REAL DE IMPLANTACION SGC

Tiempo: 23 Meses

Etapas	Conceptos	Montos US \$
Costos Preparación		
	Consultoría	27000
	Coordinaciones	10000
	Capacitación Interna	11500
	Capacitación Externa	5000
	Personal	36000
	Sub Total	89500
Costos Certificación		
	Pre Auditoría	1500
	Costos de Certificación	8000
	Sub Total	9500
Total		99000

Capacitación Interna: 7200 horas / 100 personas

PRESUPUESTO ADICIONAL DE IMPLANTACION

Presupuesto	US \$
Estimado	
Tiempo de 18 meses	84500
Real	
Tiempo de 23 meses	99000
Adicional	
Tiempo de 5 meses	14500
% Adicional	17,16%

4.3. RESULTADOS

4.3.1. Resultados Financieros

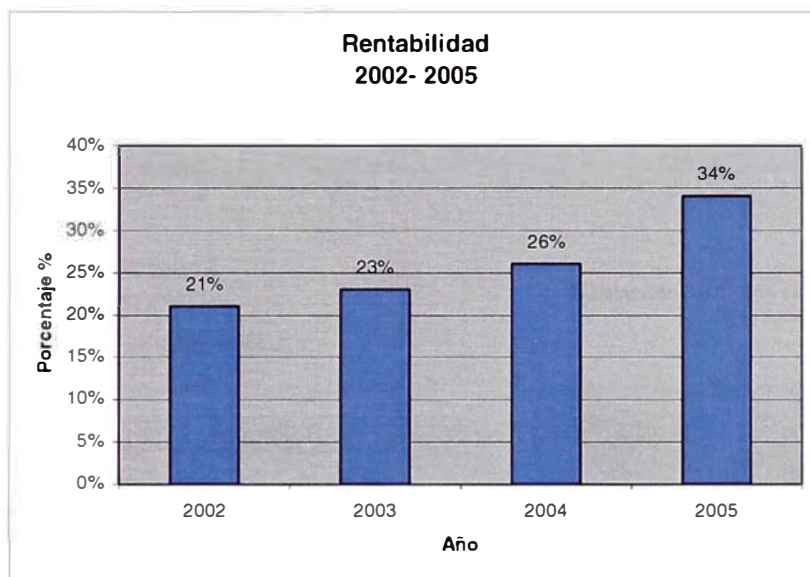
Actualmente **Asociados Gráficos S.A.** genera beneficios y continua creciendo a pesar de una mayor competencia a nivel mundial.

Desde el año 2003, la rentabilidad **Asociados Gráficos S.A.** ha ido mejorando.

RENTABILIDAD

RESULTADOS FINANCIEROS - RENTABILIDAD

Año	Rentabilidad
2002	21%
2003	23%
2004	26%
2005	34%



4.3.2. Resultados de Orientación hacia el Cliente

Los resultados de la satisfacción de los clientes de **Asociados Gráficos S.A.** son identificados a través de Encuestas de Medición de Satisfacción al Cliente.

La mejora de la satisfacción de los clientes es un objetivo clave para el 2006

MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

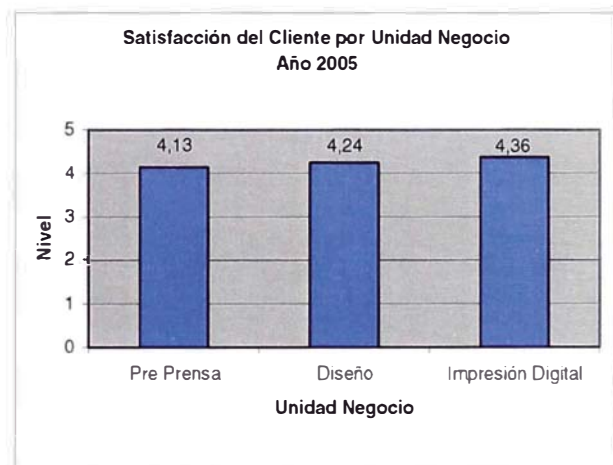
Año	Nivel de Satisfacción del Cliente
2003	3,40
2004	3,80
2005	4,14



SATISFACCION DEL CLIENTE POR UNIDAD DE NEGOCIO

AÑO 2005

Unidades de Negocio	Promedio
Pre Prensa	4,13
Diseño	4,24
Impresión Digital	4,36
Total	4,24



**ANÁLISIS DE DATOS DE QUEJAS DE CLIENTES
REG - SGC - R19**

Problema	2003		2004		2005	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Incumplimiento de Requisito	65	75%	69	70%	52	83%
Incumplimiento de Fecha	16	18%	28	28%	9	14%
Propiedad Cliente	6	7%	2	2%	2	3%
Total Quejas	87	100%	99	100%	63	100%

Indicador: Porcentaje de Quejas

	2003	2004	2005	2006
Total OT	4565	4987	3934	1741
Total de Quejas	87	99	63	45
Porcentaje de Quejas	1,91%	1,99%	1,60%	2,58%



4.3.3. Resultados de Recursos Humanos

Asociados Gráficos S.A. considera a sus colaboradores como elementos clave para el servicio, cree que los colaboradores que entienden que la esencia del negocio es el cliente, es necesario proveerles información, entrenamiento y cooperación para alcanzar ese objetivo.

Los factores que contribuyen a la satisfacción son:

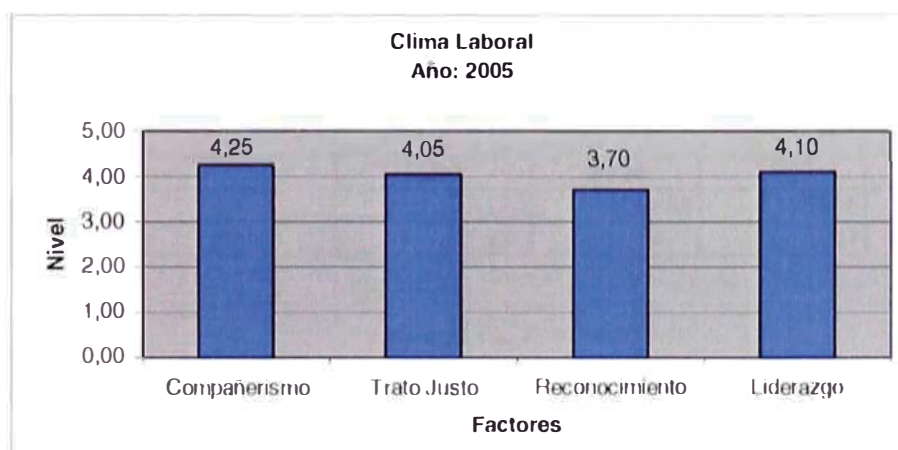
- Tasas bajas de rotación de personal

- Oportunidades de líneas de carrera
- Trabajo en Equipo
- Valores

En el año 2006, se realizó una Encuesta de Satisfacción de Personal–Clima Laboral con el fin de entender en que nivel **Asociados Gráficos S.A.** está dirigiendo aquellos factores claves para la satisfacción, la motivación y el bienestar de sus colaboradores.

**MEDICION DE CLIMA LABORAL
AÑO 2005**

Factores	Nivel de Satisfacción
Compañerismo	4,25
Trato Justo	4,05
Reconocimiento	3,70
Liderazgo	4,10



En resumen, los resultados de los factores clave contribuyen a que la satisfacción de los colaboradores sea favorable.

La educación y el entrenamiento de los colaboradores son factores clave en la creación de una cultura centrada en el cliente.

Los colaboradores han asistido a capacitación y entrenamiento en 18 horas por año en el 2004 y 30 horas por año en el 2005, en promedio.

Dos factores clave para alcanzar la satisfacción y retención de los colaboradores:

Primero: capacidad de liderazgo

Segundo: nivel de confianza

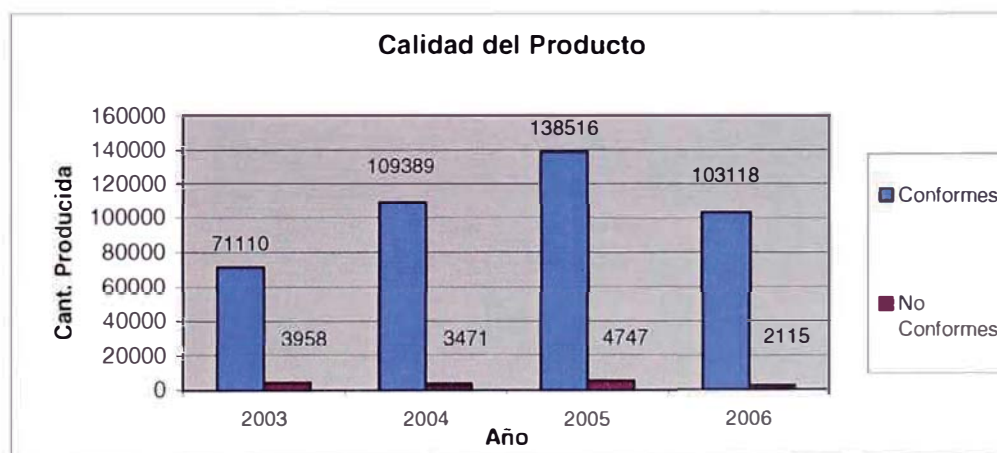
4.3.4. Resultados de la Eficiencia Organizacional

Asociados Gráficos S.A. desarrolla y mejora sus procesos para la entrega de productos y servicios a los clientes. Las medidas de desempeño se encuentran agrupadas en tres: calidad, cumplimiento de ofrecimientos, costos.

REG - SGC - R28 Calidad del Producto

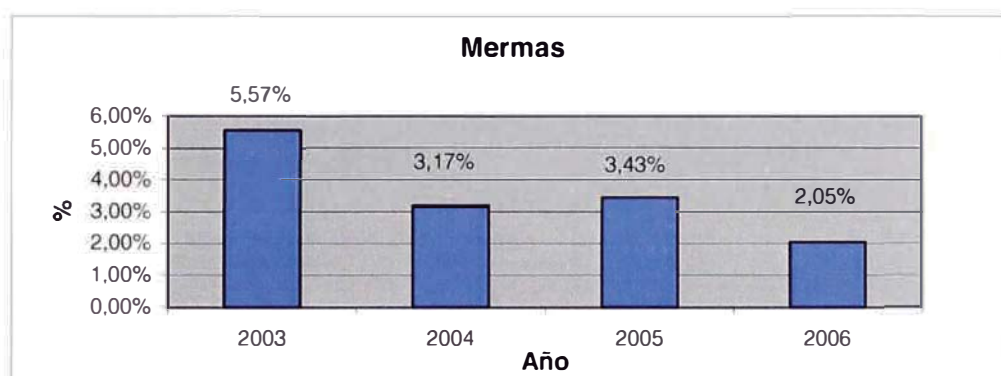
CALIDAD DEL PRODUCTO

Unidades	2003	2004	2005	2006
Conformes	71110	109389	138516	103118
No Conformes	3958	3471	4747	2115



MERMAS

	2003	2004	2005	2006
% Mermas	5,57%	3,17%	3,43%	2,05%



Año 2005:

Periodo de prueba de insumos

CAPACIDAD PRODUCTIVA

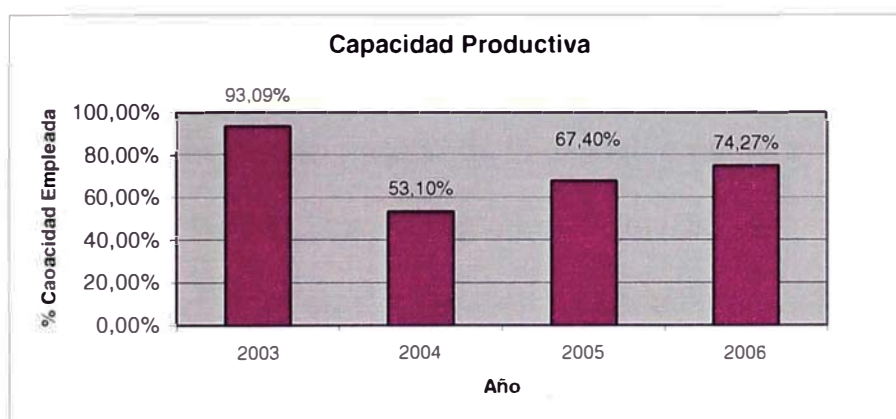
Capacidad	2003	2004	2005	2006
%	93,09%	53,10%	67,40%	74,27%

Año 2003:

Se cuenta con una máquina de quemado de placa

Año 2004:

Se cuenta con dos máquinas de quemado de placa

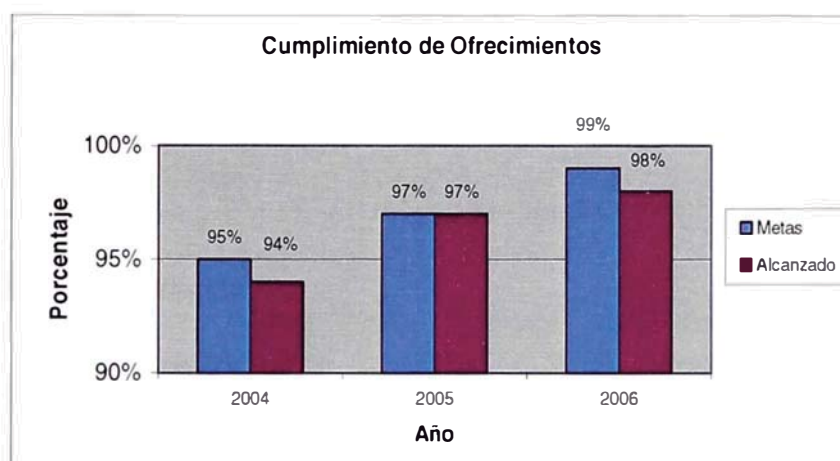


REG - SGC - R20 Índice de Cumplimiento de Ofrecimiento

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE OFRECIMIENTOS

Valor	2004	2005	2006
Metas	95%	97%	99%
Alcanzado	94%	97%	98%

Nota: Cumplimiento incluye externo e interno



4.3.5. Resultados de la Certificación - Alcance

El 05 y 06 de mayo del 2004 se realizó la Auditoría de Certificación por la empresa SGS(ver Anexo 003: Plan de Auditoría de Certificación - SGS).

El alcance del sistema de gestión de la calidad a certificar comprende a los Procesos de Diseño, Pre Prensa e Impresión Digital.

El Informe de Auditoría de Certificación presentado por SGS indica que ha quedado demostrado que **ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.** mantiene un activo y efectivo Sistema de Gestión de Calidad.

En la auditoría de certificación se evidenció que las observaciones identificadas en la pre auditoría realizada en el mes de abril del 2004, han sido levantadas, demostrando la eficacia de las acciones tomadas.

SGS indicó que el personal de la empresa ha sido muy cooperativo en el proceso de auditoría, adicionalmente a sus conocimientos, experiencia e identificación, demostró un manejo adecuado de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, lo cual permitió que la auditoría se llevara a cabo en forma exitosa.

En resumen, el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra adecuadamente documentado e implementado, lo cual permite cumplir con la Política y los Objetivos de la Calidad establecidos por la Dirección de la organización.

El Equipo Auditor de la Certificación SGS recomienda se le otorgue la **Certificación ISO 9001:2000** para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa **ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.** en el alcance que comprende a los Procesos de Diseño, Pre Prensa e Impresión Digital.

CAPÍTULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. La Alta Dirección de la empresa ha desarrollado e implantado su Sistema de Gestión de la Calidad sobre la base de la Norma ISO, a fin de ofrecer productos de calidad a sus clientes, a quienes debe su supervivencia, crecimiento y utilidades.
2. El Sistema de Gestión de Calidad se encuentra adecuadamente documentado e implementado, lo cual permite cumplir con la Política y los Objetivos de la Calidad establecidos por la Dirección de la organización.
3. La empresa ha gestionado toda la cadena de valor en forma efectiva con la adecuada planificación estratégica y bajo los conceptos de Gestión de la Calidad.
4. La implantación y Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ha sido efectiva por el compromiso y liderazgo ejercido por la Alta Dirección durante todo su desarrollo.
5. La importancia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ha radicado en el hecho de que nos ha servido de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades,

procesos y procedimientos, que nos han permitido lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente.

6. La implantación de la ISO 9000 ha contribuido a unificar las formas de trabajo del personal y los criterios a seguir, lo que afecta muy positivamente las operaciones.
7. La implantación del sistema ha contribuido a lograr un mayor cumplimiento de los plazos de entrega establecidos, tanto a nivel interno como externo.
8. La implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ha permitido alcanzar el nivel de desarrollo organizacional y tecnológico deseado sobre la base del estándar internacional ISO 9001:2000, logrando incursionar en los mercados norteamericano y europeo, por las ventajas competitivas que ofrece a un mercado global.
9. Al terminó de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, los procesos de la empresa se han mejorado; con el apoyo de estudios de tiempos, se redujeron los tiempos muertos y se eliminó la duplicidad de operaciones y no sólo se aumentó la producción sino también la productividad y la eficiencia en las máquinas y equipos operativos de la empresa.
10. Con la implantación del sistema de gestión de la calidad a nivel económico se ha logrado reducir en un 60% el costo del reproceso interno y pago a clientes por reimpresión de trabajos por error interno.

11. La comunicación entre todas las partes interesadas ha sido muy importante en este proceso de implantación, ésta se fue haciendo más estrecha sobre todo con los clientes y proveedores, ya que también ellos pertenecen a la cadena de valor que lleva al producto final con el cliente final.
12. En el aspecto humano, la mejora de la satisfacción del personal en la empresa generó que el personal se identificara con los objetivos de la Alta Dirección, asumiendo un compromiso e involucramiento en la implantación, creando un clima organizacional favorable para el propósito.
13. El ambiente de trabajo tuvo un cambio positivo, se generó una cultura de trabajo en equipo, cada área y proceso orientado a los mismos intereses y se disminuyó el individualismo; los compromisos tomados ya no son personales si no por áreas y procesos, así también como los logros y resultados obtenidos.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa, antes de iniciar un proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, efectúe la fase de alistamiento, empezando por crear unas condiciones favorables en el clima laboral, en el ambiente, en el compromiso, cambios de ciertas rutinas y motivación.
2. El programa de sensibilización no sólo debe capacitar, sino que debe enseñar, formar y entrenar a las personas para que puedan desaprender para aprender, para que cambien sus patrones mentales y culturales, permitiendo que el proceso sea eficiente y agradable.

3. Para lograr la visión, se debe fortalecer la relación con el cliente, con trabajo constante de desarrollo e incentivo de los colaboradores de la empresa, única barrera real para la competencia nacional y extranjera.
4. El Sistema de Gestión de la Calidad ha sido desarrollado sobre la base de la Norma ISO 9001:2000; terminada esta primera fase, la empresa está en condiciones de poder desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad Total, tomando como referencia los modelos Premio Nacional, Malcom Baldrige o EFQM.
5. La empresa debe complementar la estandarización de procesos con el desarrollo de una cultura organizacional basada en el componente principal que es el motor de la misma: las personas que la componen.
6. Se deben establecer estrategias diferenciadas a seguir para los tipos de clientes objetivos de la empresa.
7. Se debe desarrollar una cultura orientada a la satisfacción al cliente, dado que el mercado actual exige mayor calidad, rapidez, mejor servicio y menor precio.
8. El mercado actual no es estático y la empresa se debe adelantar a las necesidades futuras de los clientes, para ello, es necesario llegar a la máxima eficiencia interna que permita contar con los recursos para adelantarse al cambio.

BIBLIOGRAFIA

1. WALTON, MARY

“Cómo administrar con el método Deming”.

Editorial Norma, Sexta reimpresión, 1991. Bogotá, Colombia.

2. DRUMMOND, HELGA

“La Calidad Total”.

Ediciones Deusto, 2001. Lima, Perú.

3. IVANCEVICH, JOHN / CROSBY, PHILIP B.

“Gestión: Calidad y Competitividad”.

Ediciones Irwin, 1991. Madrid, España.

4. COMISIÓN DE REGLAMENTOS TÉCNICOS Y COMERCIALES
INDECOPI.

“Norma Técnica Peruana NTP ISO 9001:2001”.

Indecopi, 4ta Edición, 2001. Lima, Perú.

5. SINGH SOIN, SARV.

“Control de Calidad Total”.

Mc Graw Hill. 1ra Edición, 1997. México DF, México.

ANEXOS

RELACION DE ANEXOS:

Anexo N° 001: Planificación de Trabajo para el Diseño e
Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad
ISO 9001:2000

Anexo N° 002: Manual de la Calidad de Asociados Gráficos S.A.

Anexo N° 003: Reporte de Pre Auditoría

Anexo N° 004: Plan de Auditoria de Certificación - SGS

ANEXO 001

PLANIFICACIÓN DE TRABAJO PARA EL DISEÑO E

IMPLEMENTACIÓN DEL

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001: 2000

PLANIFICACION DE TRABAJO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001: 2000

ITEM	FASE	ACTIVIDAD	ISO9001	Contenido
	FASE I	Total Programado		
1	Fase 1: Diagnostico Inicial	Planeamiento, revisión de documentación, reconocimiento de procesos y marco legal, reuniones con la organización		Plan de Trabajo Detallando Responsables
	FASE II	Total Programado		
2	Fase 2: Plan de Sensibilización y Capacitación	Establecer el compromiso de la Alta Dirección y de todo el personal		Programar reuniones para informar los pasos a seguir dentro de la implementación, los cambios más importantes, y las áreas implicadas
	FASE III	Total Programado		
3	Fase 3: Plan de Actuación	Definición Proyecto	4.2.2, 5.5.2	Definición de Producto, Organización, Cliente, Alcance, Empleados, Proveedor, Exclusiones, Nominación de RSGC y Nominación de Equipos de Implementación
	FASE IV y V	Total Programado		
4	Fase 4: Desarrollo Documental Fase 5: Implantación	Identificación acceso e interpretación de requisitos legales y otros requisitos	7.2	Procedimiento de requisitos legales y otros requisitos. Registro de todos los requisitos legales y otros requisitos, con su resumen relevante y la referencia al requisito de producto aplicable.
5		Definición de metodología de identificación de requisitos del cliente/características del producto y evaluación de influencia en su decisión de compra, satisfacción sobre el desempeño	5.2, 7.2, 8.2.1	Procedimiento(s) de identificación y revisión de requisitos del cliente y despliegue de características de producto, mapa de procesos, diseño de formatos para su registro y actualización continua
6		Identificación de requisitos del cliente, definición de medidas de control necesarias	5.2, 7.2, 8.2.1	Registros con los resultados de la evaluación y definición de medidas de control necesarias.
7		Definición preliminar de política SGC	5.3	Política Documentada
8		Definición de Objetivos, Metas y Programas de Gestión	5.4	Documentación de Objetivos, Metas, Recursos, Responsables, Plazos
9		Control de documentos, Control de Registros	4.2.3, 4.2.4	Procedimiento adecuado a las necesidades de SGC
10		Estructura del manual del SGC	4.2.2	Estructura de la documentación y Plantilla del Manual del SGC
11		Revisión de política SGC	5.3	Política documentada, definición de mecanismos de comunicación y disponibilidad a partes interesadas
12		Planificación de la realización del producto	7.1	Listado de procedimientos documentados requeridos para la realización del producto y controles SGC
13		Validación de Procesos (donde sea aplicable)	7.5.2	Criterios de aprobación de Procesos, Equipos y Personal. Diseño de formatos para los registros que sean necesarios
14		Documentación de procedimientos de control operativo, incluye diseño, compras y proveedores	7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5.	Procedimientos. Según listado del ítem 11, presentar un avance de 2 procedimientos
15		Documentación de Control de Producto No Conforme	8.3	Planes de contingencia validados por personal especializado

ITEM	FASE	ACTIVIDAD	ISO9001	Contenido
16	Fase 4: Desarrollo Documental	Implementación de Procedimientos de Control Operativo incluyendo comunicación a proveedores	7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5,	Aplicación de los controles por parte de los responsables
17		Responsabilidad y Autoridad	5.5.1	Responsabilidades y Autoridades definidas, documentadas y comunicadas
18		Consulta y Comunicaciones	5.5.3	Procedimiento y formatos de Consulta y Comunicación
19		Competencia, Capacitación y Sensibilización	6.2	Formato de competencia requerida, Registros de Competencia, Procedimiento para identificar y proveer necesidades de Capacitación y Sensibilización, Formatos de evaluación de la eficacia
20		Infraestructura	6.3	Documentación en la Ficha de Proceso, planificar el mantenimiento
21		Ambiente	6.4	Documentación en la Ficha de Proceso, planificar el mantenimiento
22		Definición de Procedimiento de Monitoreo y Medición	8.2.3, 8.2.4	Procedimiento(s) documentado de Monitoreo y medición
23		Diseño de formatos para el registro de los resultados de monitoreo y medición	8.2.3, 8.2.4	Formatos de monitoreo y medición
24		Implementación de Monitoreo y Medición	8.2.3, 8.2.4	Recojo de datos relevantes al desempeño SGC
25		Control de Dispositivos de Seguimiento y Medición	7.6	Lista de equipos a calibrar, definición de criterios de aceptación de los resultados de calibración y Plan de su calibración periódica
26		Análisis de resultados	8.4	Formato de Análisis y Decisiones de mejora sobre el desempeño SGC
27		Acciones Correctivas y Preventivas	8.5	Procedimiento y Formatos de Acciones Correctivas y Preventivas SGC
28		Revisión por la Dirección	5.6	Procedimiento y Formatos para la revisión
29		Mejora Continua	8.5	Procedimiento para proyectos de mejora
30		Auditorías Internas SGC	8.2.2	Procedimiento y Formatos de Auditorías Internas SGC
FASE VI		Total Programado		
31	Fase 6: Auditoría Interna y Seguimiento	Realización de Auditoría SGC	8.2.2	Informes de Auditoría
32		Revisión de no conformidades	8.5.2, 8.5.3	Acciones de Mejora
33		Ejecución de la Revisión por la Dirección y mejoras al sistema SGC	5.6	Informe con decisiones y acciones para la mejora continua
FASE VII		Total Programado		
34	Fase 7: Pre Auditoría	Realización de Pre Auditoría por Certificadora	8.2.2	Informes de Pre Auditoría
FASE VII		Total Programado		
35	Fase 8: Auditoría de Certificación	Realización de Auditoría por Certificadora	8.2.2	Informes de Auditoría

ANEXO 002

MANUAL DE LA CALIDAD DE ASOCIADOS GRÁFICOS

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.

TÍTULO:

Manual de la Calidad

CÓDIGO:

DOC - SGC – D08

VERSIÓN:

06

PAGINA:

Página 1 de 21

MANUAL DE LA CALIDAD ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.

Sistemas de Gestión de la Calidad
Requisitos

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.**TÍTULO:**
Manual de la Calidad**CÓDIGO:**
DOC - SGC – D08**VERSIÓN:**
06**PÁGINA:**
Página 2 de 21**CONTENIDO**

N°	ITEM	PÁGINA
1	Alcance	3
2	Referencias Normativas	3
3	Términos y Definiciones	3
4	Sistema de gestión de calidad	3
4.1	Requisitos generales	3
4.2	Requisitos de la documentación	4
5	Responsabilidad de la dirección	5
5.1	Compromiso de la dirección	5
5.2	Enfoque al cliente	6
5.3	Política de la calidad	6
5.4	Planificación	6
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	7
5.6	Revisión por la dirección	7
6	Gestión de los recursos	8
6.1	Provisión de recursos	8
6.2	Recursos humanos	9
6.3	Infraestructura	9
6.4	Ambiente de trabajo	9
7	Realización del producto	10
7.1	Planificación de la realización del producto	10
7.2	Procesos relacionados con el cliente	10
7.3	Diseño y desarrollo	12
7.4	Compras	13
7.5	Producción y prestación del servicio	14
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	16
8	Medición, análisis y mejora	17
8.1	Generalidades	17
8.2	Seguimiento y medición	17
8.3	Control del producto no conforme	19
8.4	Análisis de datos	20
8.5	Mejora	21

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 3 de 21

1 ALCANCE

El alcance de nuestro sistema están descritos en el documento Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, DOC - SGC – D02.

2 REFERENCIAS NORMATIVAS

Sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma Técnica Peruana ISO 9001 2001, MAN – AC – M01.

3 TERMINOS Y DEFINICIONES

Se ha definido términos y definiciones en el documento Manual de la Calidad Términos y Definiciones, DOC – SGC – D09.

4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos Generales

ASOCIADOS GRÁFICOS ha establecido, documentado, implementado y mantiene un sistema de gestión de la calidad, vigente a partir del 1° de Enero del 2003, cuya eficacia mejora continuamente de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

ASOCIADOS GRÁFICOS:

- a) Ha identificado los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a la organización,
- b) Ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos, en el documento Mapa de Procesos, DOC - SGC - D01,
- c) Ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces:
Productividad en la producción de placas y fotolitos, diseño e impresiones digitales.
Cumplimiento de fechas de entrega
- d) Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, ver punto 6.
- e) Realiza la medición y el análisis de estos procesos,
- f) Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

ASOCIADOS GRÁFICOS gestiona estos procesos de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001: 2000.

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 4 de 21

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye:

- a) Declaraciones documentadas de la Política de la Calidad(DOC – RD – D04) y de los Objetivos de la Calidad(DOC – RD – D05).
- b) Manual de la Calidad con código DOC – SGC – D08.
- c) Los procedimientos documentados requeridos en la Norma Internacional ISO 9001:2000

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	PRO - SGC - P01	Procedimiento para Control de Documentos
2	PRO - SGC - P02	Procedimiento para Control de Registros
3	PRO - SGC - P03	Procedimiento para el proceso de Control de Productos No Conforme
4	PRO - SGC - P04	Procedimiento para Acciones Correctivas y Preventivas
5	PRO - SGC - P06	Procedimiento para Auditorias Internas

- d) Otros documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de esos procesos en la Lista Maestra de Documentos(REG – SGC – R01), y
- e) Los registros requeridos por la Norma Internacional ISO 9001:2000 y otros requeridos por la organización en la Lista Maestra de Documentos(REG – SGC – R01).

4.2.2 Manual de la calidad

ASOCIADOS GRÁFICOS ha establecido y mantiene un Manual de la Calidad que incluye:

- a) El Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, DOC – SGC – D02,
- b) Referencia a los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, ver 4.2.1. c, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión, en un Mapa de Procesos documentado con el código DOC – SGC – D01 y en el Proceso Operativo documentado con código DOC – SGC – D10, ver 4.1.b.

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 5 de 21

4.2.3 Control de los documentos

ASOCIADOS GRÁFICOS ha establecido un procedimiento documentado para el Proceso de Control de Documentos con código PRO - SGC – P01 que define los controles necesarios para:

- a) Aprobar y adecuar los documentos antes de su emisión,
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso, verificable con la Lista de Distribución de Documentos(REG – SGC – R02)
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, los cuales se incluyen en la Lista Maestra de Documentos(REG – SGC – R01) y Lista de Distribución de Documentos(REG – SGC – R02).
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de Registros

Los registros se han establecido y se mantienen para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Se ha establecido un procedimiento documentado para el Proceso de Control de Registros, con código PRO – SGC – P02 para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia.

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 6 de 21

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios, a través del periódico mural denominado *Comunicándonos*, mediante el uso de intranet y a través de reuniones periódicas con los diferentes niveles de la organización,
- b) Estableciendo la Política de la Calidad(DOC – RD - D04) y revisándola continuamente, ver 5.3.
- c) Asegurando que se establecen los Objetivos de la Calidad(DOC – RD – D05), ver 5.4.1.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, ver 5.6., y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos para el correcto desarrollo de procesos.

5.2 Enfoque del Cliente

La alta dirección asegura que los requisitos del cliente se determinan(ver 7.2.) y se cumplen(ver 8.2.1.) con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo.

5.3 Política de la calidad

La alta dirección asegura que la política de la calidad, documentada con código DOC – RD – D04.

- 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,
- e) Es revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección asegura que los Objetivos de la Calidad, documentados con código DOC – RD – D05 incluyendo aquellos necesarios para cumplir con los requisitos del producto se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la Política de la Calidad.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección asegura que:

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 7 de 21

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el 4.1., así como los Objetivos de la Calidad, y
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.
La planificación se realiza mediante la Revisión por la Dirección y Reuniones de Comité de la Calidad.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización, mediante la definición de la Estructura Orgánica General(DOC – RD – D06), Perfiles de Puestos y Manuales de Funciones incluidos en la Lista Maestra de Documentos(REG – SGC – R01).

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección ha designado al Jefe de Aseguramiento de la Calidad como representante de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad que incluye:

- a) Identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y la certeza de que se establecen, implementan y mantienen,
- b) Informa a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, participando en las revisiones de la dirección,
- c) Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización, mediante charlas de sensibilización y el uso de la publicación *Comunicándonos*.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección asegura que se han establecido los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que esta se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Estos procesos de comunicación son reuniones periódicas con el personal, periódico mural llamado *Comunicándonos*, con una frecuencia de 3 veces por año y el uso de intranet.

5.6 Revisión de la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización anualmente, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.

TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 8 de 21
--	-----------------------------------	-----------------------	----------------------------------

efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la Política de la Calidad(DOC – RD – D04) y los Objetivos de la Calidad(DOC – RD – D05).

Se mantienen registros de las revisiones por la dirección, Actas de Revisión por la Dirección(REG – SGC – R16).

5.6.2 Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección incluye:

- a) Resultados de auditorias,
- b) Retroalimentación del cliente,
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) Recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

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

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

6 GESTIÓN DE RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

ASOCIADOS GRÁFICOS determina y proporciona los recursos necesarios para

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad, siendo asignado esta responsabilidad al Area de Aseguramiento de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia mediante la utilización de Auditorias Internas, Control de Productos No Conformes, Revisión por la Dirección, Acciones Correctivas y Preventivas, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, ver 8.2.1.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas, registros de los cuales se encuentran archivados en el legajo de personal de cada trabajador.

Se ha determinado los Perfiles de Puestos(ver Lista Maestra de Documentos(REG – SGC – R01) de trabajo para identificar las necesidades de capacitación.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

ASOCIADOS GRÁFICOS:

- a) Determina el nivel de competencia del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, mediante la definición de los Perfiles de Puestos(ver Lista Maestra de Documentos(REG – SGC – R01),
- b) Proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) Evalúa la eficacia de las acciones tomadas, a través de evaluación de competencias en forma periódica, anual, manteniendo registros de Desempeño de Personal(REG – RH – R04),
- d) Se asegura 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) Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia en el legajo de personal.

6.3 Infraestructura

ASOCIADOS GRÁFICOS determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye:

- a) Lista de Infraestructura, con código DOC – SGC – D03,
- b) Mapa de Instalaciones, con código DOC - SGC – D04, y

6.4 Ambiente de trabajo

ASOCIADOS GRÁFICOS determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto, siguiendo las normas técnicas y de seguridad establecidas en documento Ambiente de Trabajo con código DOC – SGC – D06.

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 10 de 21

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

ASOCIADOS GRÁFICOS planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización determina, cuando es apropiado, lo siguiente:

- a) Los Objetivos de la Calidad documentados en DOC - RD – D05 y los requisitos para el producto, ver 7.2.1.
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto, Proceso Operativo con código DOC – SGC – D10, y el Procedimiento para el Proceso de Impresión Digital(PRO ID P01);
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos / pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo, Proceso Operativo con código DOC – SGC – D10 y el Procedimiento para el Proceso de Impresión Digital(PRO ID P01);
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos, listados en la Lista Maestra de Documentos con código REG – SGC – R01.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

ASOCIADOS GRÁFICOS determina:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo aquellos para las actividades de entrega y los posteriores a la misma, contemplados en los siguientes procedimientos:

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	PRO – O - P01	Procedimiento para el proceso de recepción de material y generación de Orden de Trabajo
2	PRO - O - P04	Procedimiento para el proceso de Revisión de Archivos
3	PRO – ID – P01	Procedimiento para el Proceso de Impresión Digital

- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, identificados en el Proceso Operativo con código DOC – SGC – D10 y el Procedimiento para el Proceso de Impresión Digital(PRO ID P01);

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 11 de 21

- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

ASOCIADOS GRÁFICOS revisa los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión se efectúa antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y se asegura de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto en el Presupuesto(REG – PRE – R01) y/o en la Orden de Trabajo(REG – O – R01) u Orden de Trabajo ID(REG – ID - R03),
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, como parte del flujo del trabajo al revisar el material entregado por el cliente y compararlo con la Orden de Trabajo(REG – O – R01) u Orden de Trabajo ID(REG – ID - R03), y
- c) ASOCIADOS GRÁFICOS tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Se mantienen registros de los resultados de la Revisión de Archivos(REG – O – R02) u Revisión de Archivos ID(REG – ID – R04) y de las acciones originadas por la misma al modificarla o generar una nueva Orden de Trabajo(REG – O – R01) u Orden de Trabajo ID(REG – ID – R03) según sea el caso.

Cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, ASOCIADOS GRÁFICOS confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente conozca los requisitos modificados, plasmados en la Orden de Trabajo(REG – O – R01) u Orden de Trabajo ID(REG – ID – R03).

7.2.3 Comunicación con el cliente

ASOCIADOS GRÁFICOS ha determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a

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

Las cuales se dan por la gestión de Coordinación de Cuenta, Manual de Funciones con código MF – O – M02.

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 12 de 21

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del Diseño y Desarrollo

ASOCIADOS GRÁFICOS planifica y controla el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo ASOCIADOS GRÁFICOS determina:

- a) Las etapas de 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.

ASOCIADOS GRÁFICOS gestiona las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

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

7.3.2 Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo

ASOCIADOS GRÁFICOS determina los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantiene registros (REG – D – R01:Orden de Trabajo de Consultoría Grafica). Estos elementos de entrada incluyen:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando es aplicable, y
- d) Cualquier otro requisito esencial para diseño y desarrollo.

Estos elementos se revisan para verificar su adecuación. Los requisitos están completos, sin ambigüedades y no son contradictorios.

7.3.3 Resultados del Diseño y Desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo se proporcionan de tal manera que permiten la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y se aprueban antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo:

- a) Cumplen los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) Proporcionan información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) Especifican las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo

En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado:

- a) Se evalúa la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) Se identifica cualquier problema y se proponen las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones incluyen representantes de las funciones relacionadas con las etapas de diseño y desarrollo que se están revisando. Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (REG D R02: Registro de Revisión y Aprobación de Pruebas Intermedias)

7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo

ASOCIADOS GRÁFICOS realiza la verificación, de acuerdo a lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (REG D R04: Cargo de Consultoría Gráfica).

7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo

Asociados Gráficos no posee procesos ni realiza productos que no puedan ser verificados y requieran ser validados en el uso, por lo que no aplica en este punto.

7.3.7 Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros (REG D R02: Registro de Revisión y Aprobación de Pruebas Intermedias).

Los cambios se revisan y verifican, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo incluyen la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Se mantienen registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización se asegura que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados mediante el cumplimiento del Procedimiento para Compras (PRO – LOG – P02) y el Procedimiento de Evaluación de Proveedores (PRO – LOG – P03). El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido depende del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización evalúa y selecciona los proveedores mediante el Procedimiento de Evaluación de Proveedores (PRO – LOG – P03) en función de su capacidad para suministrar productos, listado de productos críticos (REG – LOG – R01) de acuerdo con los requisitos de la organización. Se han establecido los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Se mantienen los registros de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras detalladas en la Orden de Compra (REG – LOG – R03) u Orden de Servicio (REG – LOG – R11), incluyendo, cuando es apropiado:

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

La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización ha establecido e implementado la inspección para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados, detallado en el Procedimiento para Compras (PRO – LOG – P02) y Procedimiento de Evaluación de Proveedores (PRO – LOG – P03).

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas incluyen:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto, en:

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	REG – O - R01	Orden de Trabajo
2	REG – ID – R03	Orden de Trabajo ID
3	REG - O - R02	Revisión de Archivos
4	REG – ID – R04	Revisión de Archivos ID

- b) La disponibilidad de procedimientos de trabajo, por proceso, ver Lista Maestra de Documentos (REG – SGC – R01),
- c) El uso del equipo apropiado, ver Listado de Equipos Críticos (DOC – SGC – D07),

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PÁGINA: Página 15 de 21

- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición, identificados en el documento Listado de Equipos de Medición(DOC - SGC – D11),
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, especificado en los procedimientos respectivos, Lista Maestra de Documentos(REG – SGC – R01).
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega, procedimiento para el Proceso de Control de Productos No Conformes(PRO – SGC – P03) y procedimiento para el Proceso de Despacho y Entrega de Productos(PRO – O – P02).

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

No aplica. ASOCIADOS GRÁFICOS no posee proceso donde los productos resultantes no pueden ser verificados mediante el seguimiento y la medición. Los productos resultantes pueden ser verificados mediante el seguimiento y la medición antes de ser despachados y entregados.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

ASOCIADOS GRÁFICOS identifica el producto por el código de la Orden de Trabajo(REG – O – R01) u Orden de Trabajo ID(REG – ID – R03), a través de toda la realización del producto.

ASOCIADOS GRÁFICOS identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición, Planning de Producción(REG – P – R14), Planning de Programación por Area de Producción(REG – P – R16), Planning de Inspección(REG – P – R19), Programación de Trabajos ID(REG – ID – R11) y Procedimientos de Inspección:

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	PRO – P – P08	Procedimiento para el proceso de Imposición Digital
2	PRO – P – P11	Procedimiento para el proceso de Inspección de Pruebas de Color Digitales
3	PRO – P – P12	Procedimiento para el proceso de Inspección de Cajas
4	PRO – I - P02	Procedimiento para el proceso de Inspección de Fitolitos
5	PRO – I - P05	Procedimiento para el proceso de Inspección de Placas
6	PRO – I - P07	Procedimiento para el proceso de Inspección de Pruebas de Color Match Print
7	PRO - I – P09	Procedimiento para el proceso de Inspección de Copias
8	PRO - ID – P01	Procedimiento para el proceso de Impresión Digital

7.5.4 Propiedad del cliente

ASOCIADOS GRÁFICOS cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PÁGINA: Página 16 de 21

producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso es registrado y comunicado al cliente, de acuerdo a Procedimiento Propiedad del Cliente (PRO – SGC – P07).

7.5.5 Preservación del producto

ASOCIADOS GRÁFICOS preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega del destino previsto. Esta preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación se aplica también, a las partes constitutivas de un producto, y se refleja en el procedimiento para el Proceso de Despacho y Entrega de Productos, código PRO – O – P02.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

ASOCIADOS GRÁFICOS determina el seguimiento y la medición a realizar en cada proceso que lo requiere, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

ASOCIADOS GRÁFICOS establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

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

- a) Calibra o verifica a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales. Cuando no existen tales patrones se registra la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) Ajusta o reajusta según sea necesario;
- c) Identifica para poder determinar el estado de calibración;
- d) Protege contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) Protege contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, ASOCIADOS GRÁFICOS evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos. ASOCIADOS GRÁFICOS toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Se mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación.

ASOCIADOS GRÁFICOS ha establecido el procedimiento para el Proceso de Servicio Rutinario (PRO – ST - P03) y el Listado de Equipos de Medición (DOC – SGC – D11).

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.**TÍTULO:****Manual de la Calidad****CÓDIGO:****DOC - SGC – D08****VERSIÓN:****06****PAGINA:****Página 17 de 21**

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

ASOCIADOS GRÁFICOS planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

a) Demostrar la conformidad del producto,

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	PRO – P – P08	Procedimiento para el proceso de Imposición Digital
2	PRO – P – P11	Procedimiento para el proceso de Inspección de Pruebas de Color Digitales
3	PRO – P – P12	Procedimiento para el proceso de Inspección de Cajas
4	PRO – I - P02	Procedimiento para el proceso de Inspección de Fotolitos
5	PRO – I - P05	Procedimiento para el proceso de Inspección de Placas
6	PRO – I - P07	Procedimiento para el proceso de Inspección de Pruebas de Color Match Print
7	PRO - I – P09	Procedimiento para el proceso de Inspección de Copias
8	PRO - ID – P01	Procedimiento para el proceso de Impresión Digital

b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	PRO-SGC-P03	Procedimiento para el proceso de Control de Productos No Conformes
2	PRO-SGC-P05	Procedimiento para la Administración de Quejas / Reclamos de Clientes
3	PRO-SGC-P06	Procedimiento para Auditorias Internas

c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, apoyados en el procedimiento para acciones correctivas y preventivas(PRO – SGC – P04) y revisión por la dirección.

Esto comprende la determinación de los métodos aplicables incluyendo las técnicas, estadísticas indicados en el Procedimiento para Acciones Correctivas y Preventivas(PRO – SGC – P04) con los registros de los producto no conformes y de acciones correctivas y preventivas, y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, ASOCIADOS GRÁFICOS realiza el seguimiento de la información relativa de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Se han determinado los métodos para obtener y utilizar dicha

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 18 de 21

información y están documentados en el procedimiento de administración de queja / reclamo de cliente (PRO – SGC – P05).

8.2.2 Auditoria interna

ASOCIADOS GRÁFICOS lleva a cabo mínimo 1 auditoria interna anual para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- 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 ASOCIADOS GRÁFICOS.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se han definido, en un procedimiento documentado para auditoria interna (PRO – SGC – P06), las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorias para informar de los resultados y para mantener los registros.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

ASOCIADOS GRÁFICOS aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando es aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, apoyados en el uso de herramientas de calidad indicados en el Procedimiento para Acciones Correctivas y Preventivas (PRO – SGC – P04), según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

ASOCIADOS GRÁFICOS mide y hace un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas especificadas en la Orden de Trabajo (REG – O – R01) u Orden de Trabajo ID (REG – ID – R03) y los procedimientos de inspección:

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	PRO – P – P08	Procedimiento para el proceso de Imposición Digital
2	PRO – P – P11	Procedimiento para el proceso de Inspección de Pruebas de Color Digitales
3	PRO – P – P12	Procedimiento para el proceso de Inspección de Cajas
4	PRO – I – P02	Procedimiento para el proceso de Inspección de Fotolitos
5	PRO – I – P05	Procedimiento para el proceso de Inspección de Placas
6	PRO – I – P07	Procedimiento para el proceso de Inspección de Pruebas de Color Match Print
7	PRO – I – P09	Procedimiento para el proceso de Inspección de Copias
8	PRO – ID – P01	Procedimiento para el proceso de Impresión Digital

Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican las personas que autorizan la liberación del producto.

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 19 de 21

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	REG – P – R04	Check list de imposición digital
2	REG – I – R05	Check list: procedimiento de inspección de fotolitos
3	REG – I – R08	Check list: procedimiento de inspección de placas
4	REG – P – R25	Check list: proceso de inspección de cajas
5	REG – ID – R10	Check list: proceso de inspección ID

La liberación del producto y la prestación del servicio no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

Una vez identificado un producto no conforme es registrado en un ticket de producto no conforme y se gestiona su liberación, quedando registrado en este ticket de producto no conforme, de acuerdo a procedimiento para el Proceso de Control de Producto No Conforme (PRO – SGC - P03).

8.3 Control del producto no conforme

ASOCIADOS GRÁFICOS se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado para el proceso de control de producto no conforme (PRO – SGC – P03).

ASOCIADOS GRÁFICOS trata los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

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

Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que hayan obtenido, procedimiento para el Proceso de Control de Producto No Conforme (PRO – SGC – P03).

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

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización toma las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 20 de 21

8.4 Análisis de datos

ASOCIADOS GRÁFICOS determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualquier otra fuente pertinente.

El análisis de datos proporciona información sobre:

- La satisfacción del cliente de los registros de queja / reclamo del cliente(REG – SGC – R12),
- La conformidad con los requisitos del producto, los check list de los procesos de inspección.

Item	Código de Documento	Nombre de Documento
1	REG – P – R04	Check list de imposición digital
2	REG – I – R05	Check list: procedimiento de inspección de fotolitos
3	REG – I – R08	Check list: procedimiento de inspección de placas
4	REG – P – R25	Check list: proceso de inspección de cajas
5	REG – ID – R10	Check list: proceso de inspección ID

Para el logro de los Objetivos de la Calidad:

Item	Objetivos	Indicador
1.	Entregar conforme los productos y/o servicios de acuerdo a los estándares internos y requerimientos del cliente.	Productos Conformes <hr/> Producción Total
2.	Cumplir con las fechas de entrega acordadas con el cliente.	Cumplimiento de Ofrecimientos <hr/> Total de Ofrecimientos

Para ello se registran los productos no conformes de acuerdo a procedimiento para el Proceso de Control de Producto No Conforme(PRO – SGC – P03) y las fechas de entrega de acuerdo al procedimiento para el Proceso de Programación de Producción(PRO - P – P01) y el Proceso de Impresión Digital(PRO – ID – P01) .

- Las características y tendencias de los procesos y de los productos; incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, de los registros de productos no conformes, y
- Los proveedores a través de los registros de ficha de evaluación de proveedores(REG – LOG – R09).

ASOCIADOS GRÁFICOS S.A.			
TÍTULO: Manual de la Calidad	CÓDIGO: DOC - SGC – D08	VERSIÓN: 06	PAGINA: Página 21 de 21

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

ASOCIADOS GRÁFICOS mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

ASOCIADOS GRÁFICOS toma acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Se ha establecido un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas (PRO – SGC – P04) para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, registro de acciones correctivas y preventivas (REG – SGC – R09), véase 4.2.4, y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

ASOCIADOS GRÁFICOS determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Se ha establecido un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas (PRO – SGC – P04) para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

ANEXO 003
REPORTE DE PRE AUDITORIA

REPORTE DE PRE AUDITORIA

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATION ISO 9001:2000

1. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

OBS: El alcance no define claramente que logística y presupuestos son procesos de apoyo y no procesos que intervienen directamente con el proceso de pre-prensa.

OBS: El Informe de Resumen de Auditoría REG-SGC-R11, elaborado en Enero 2004 no contempla los puntos del 4 al 6 de la norma ISO 9001:2000. El cumplimiento de todos los requisitos de la norma en una auditoría interna solo se puede apreciar en el informe, pues la organización no cuenta con un programa de auditoría interna. (Requisito 8.2.2 de la norma ISO 9001:2000)

OBS: El plan de auditoría REG-SGC-R18 elaborado para la auditoría realizada en Enero 2004 no contempló los procesos de Gerencia General y Gerencia Administrativa. (Requisito 8.2.2 de la norma ISO 9001:2000)

2. RECURSOS HUMANOS

OBS: No se encontraron evidencias en los legajos del personal que puedan dar cumplimiento a los requisitos señalados por la organización en los diferentes perfiles de puestos, casos: Sr. Miguel Canchari y Salvador Junio. (Requisito 6.2.2 de la norma ISO 9001:2000)

3. MANTENIMIENTO

OBS: Se evidenció equipos sin identificación de calibración, por ejemplo reglas y el equipo para medir la coloración, ni certificados de calibración. (Requisito 7.6 de la norma ISO 9001:2000)

4. PLANIFICACIÓN

OBS: Se planifica la producción a través de un planning sin embargo se observaron actividades programadas y no ejecutadas (Requisito 7.5.1 de la norma ISO 9001:2000)

OBS: Se verificó que no habían sido llenados los registros cumplimientos de entrega (Si/No) en los controles de comparación (ofrecido vs entregado). Casos: inspecciones del 17.04.04,07.04.04 y 14.04.04 (Requisito 4.2.4 de la norma ISO 9001:2000)

5. PROCESADO

OBS: No se observó una identificación de las placas como bienes propiedad del cliente. (Requisito 7.5.4 de la norma ISO 9001.2000)

OBS: Los densitómetros no se encontraban calibrados (Requisito 7.6 de la norma ISO 9001.2000).

OBS: No cuentan con un programa de calibración ni verificación de winchas las cuales son utilizadas en inspección midiéndose de 3mm, 5mm. (Requisito 7.6 de la norma ISO 9001.2000)

OBS: Se observó que se mide la temperatura para asegurar un adecuado ambiente de trabajo y conservación de placas, sin embargo el termómetro utilizado no se encuentra calibrado. (Requisito 7.6 de la norma ISO 9001.2000)

6. ESCANER

OBS: En el área escáner se observó que el “Libro de recetas griego” (ficha técnica N°01432) propiedad del cliente fue deshojado para procesarlo en el escáner sin embargo no contaban con registros de aprobación del cliente.
(Requisito 7.5.4 de la norma ISO 9001.2000)

7. REVISION POR LA DIRECCIÓN

OBS: La Política de calidad de la empresa incluye el proceso de diseño sin embargo se ha declarado que excluyen el requisito 7.3

OBS: No se realiza una medición de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos sólo se realizan análisis de las quejas y los reclamos.

(Requisito 8.2.3 de la norma ISO 9001.2000)

ANEXO 004

PLAN DE AUDITORIA DE CERTIFICACION - SGS

PLAN DE AUDITORIA DE CERTIFICACION - SGS

Company Name: ASOCIADOS GRAFICOS S.A.	Date(s) on site: 05 y 06 de Mayo de 2004
Address: Urb. El Artesano Ate Vitarte Lima – Perú	Audit Standard: ISO 9001:2000
	Audit Team: Auditor Líder: Francisco Miranda (FM) Team Líder: Ingrid Flores (IF) Experto: Alberto Galdos (AG) Auditor trainee: Diana Ayerve (DA)
Audit Objective: To confirm that the management system has been established and implemented in accordance with the requirements of the audit standard.	Audit Language: Español

<u>Date</u>	<u>Time</u>	<u>Auditor</u>	<u>Process, Department or Function</u>	<u>Key contact</u>
<u>05/05</u>	<u>08:15</u>		<u>Llegada a Asociados Gráficos S.A.</u>	
	<u>08:30</u>	<u>All</u>	<u>Reunión de apertura</u>	
	<u>09:00</u>	<u>All</u>	<u>Exposición del Sistema de Calidad por Representante de la Empresa</u>	
	<u>10:00</u>	<u>FM/AG</u>	<u>Gerencia General</u>	
	<u>10:00</u>	<u>IF</u>	<u>Sistema de Gestión de Calidad</u>	
	<u>11:30</u>	<u>FM/AG</u>	<u>Operaciones</u>	
	<u>12:00</u>	<u>IF</u>	<u>Sistemas</u>	
	<u>13:00</u>	<u>All</u>	<u>Almuerzo</u>	
	<u>14:00</u>	<u>FM/AG</u>	<u>Diseño</u>	
	<u>14:00</u>	<u>IF</u>	<u>Coordinación de Cuentas (Ventas)</u>	
	<u>16:00</u>	<u>IF</u>	<u>Mantenimiento / Calibración</u>	
	<u>17:30</u>	<u>All</u>	<u>Reunión de privada de Auditores</u>	
	<u>18:00</u>	<u>All</u>	<u>Retroalimentación al cliente</u>	

PLAN DE AUDITORIA DE CERTIFICACION - SGS

Company Name: ASOCIADOS GRAFICOS S.A.	Date(s) on site: 05 y 06 de Mayo de 2004
Address: Urb. El Artesano Ate Vitarte Lima – Perú	Audit Standard: ISO 9001:2000
	Audit Team: Auditor Líder: Francisco Miranda (FM) Team Líder: Ingrid Flores (IF) Co Auditor: Jessica Ortiz (JO) Experto: Alberto Galdos (AG) Auditor trainee: Diana Ayerve (DA)
Audit Objective: To confirm that the management system has been established and implemented in accordance with the requirements of the audit standard.	Audit Language: Español

<u>Date</u>	<u>Time</u>	<u>Auditor</u>	<u>Process, Department or Function</u>	<u>Key contact</u>
<u>06/05</u>	<u>08:15</u>		<u>Llegada a Asociados Gráficos S.A.</u>	
	<u>08:30</u>	<u>FM/AG</u>	<u>Producción</u>	
	<u>08:30</u>	<u>IF</u>	<u>Presupuestos</u>	
	<u>10:30</u>	<u>IF</u>	<u>Planificación</u>	
	<u>11:30</u>	<u>IF</u>	<u>Almacén</u>	
	<u>13:00</u>	<u>All</u>	<u>Almuerzo</u>	
	<u>14:00</u>	<u>IF</u>	<u>Logística</u>	
	<u>14:00</u>	<u>FM/AG</u>	<u>Producción / Inspección</u>	
	<u>14:00</u>	<u>JO</u>	<u>Producción (inspección de Ploter)</u>	
	<u>16:00</u>	<u>JO</u>	<u>Despacho y Entrega</u>	
	<u>16:00</u>	<u>IF</u>	<u>Recursos Humanos</u>	
	<u>17:30</u>	<u>All</u>	<u>Reunión de privada de Auditores</u>	
	<u>18:00</u>	<u>All</u>	<u>Reunión de Cierre</u>	