



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**REINGENIERÍA DE LA EMPRESA Í R.S.RÎ PARA
LA EDICIÓN DE LIBROS DE CONTABILIDAD**

AUTORA: PASSI LÓPEZ ROMERO

DIRECTORA: ING. MIREYA LANDACAY TORRES

QUITO, OCTUBRE 2007

RTIFICACIÓN

*En condición de Directora, Certifico que la Sra. Passi López Romero, ha desarrollado el proyecto de Grado **REINGENIERÍA DE LA EMPRESA ÍR.S.R.Î PARA LA EDICIÓN DE LIBROS DE CONTABILIDAD**, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad, por lo que autorizo a la señora, reproduzca el documento definitivo, lo presente a las autoridades de la Escuela de Administración de Empresas, y proceda a la exposición de su contenido.*

Ing. Mireya Landacay Torres
DIRECTORA

NOMBRE: PASSI LÓPEZ ROMERO

Declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: *Forman parte del patrimonio de la universidad, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos, tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico e institucional (operativo) de la Universidad.+*

F. _____

Passi López Romero



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AGRADECIMIENTO

Dejo expresa constancia de agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a su personal docente y administrativo, merece igual reconocimiento y gratitud a la Ing. Mireya Landacay Torres, por su acertada dirección en el desarrollo de la presente Tesis; así como todos quienes de una u otra manera me apoyaron y guiaron para la consolidación de mi formación.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DEDICATORIA

La presente Tesis, dedico con mucho cariño a mis padres, a mi querido esposo Rubén por su valioso apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de investigación, a mis adorados hijitos Rubén Alberto Jr. y Bolívar Alexander; de igual manera a mis hermanos.

INDICE

NUMERACIÓN PÁG.	TEMA
I	Certificación
1.1.1	Cesión de derechos
II	
1.1.2	Agradecimientos
III	
1.1.3	Dedicatoria
IV	
1.2.1	Introducción
V	
CAPÍTULO I	GENERALIDADES
1	
1.1	Descripción de la empresa
1	
1.1.1	Razón social de la empresa
1	
1.1.2	Origen y desarrollo de la empresa
1	
1.1.3	Estructura administrativa actual
2	Marco teórico
1.2	
4	
1.2.1	Reingeniería de procesos
4	
1.2.2	¿Qué es un proceso?
6	
1.2.3	Cambios que produce la Reingeniería de procesos
10	
1.2.4	Quién rediseña un proceso
10	
1.2.5	Proceso para rediseñar
11	
1.3	Marco legal de la Empresa
12	
CAPÍTULO II	ANÁLISIS SITUACIONAL
13	
2.1	Análisis externo
13	

	Macroambiente	
	2.1.1.1	Factores
	13	
	Factores sociales	
	Factor tecnológico	
	Factor legal	
	Ambiente cercano y relevante (microambiente)	
	22	
	Clientes	
	2.1.2.1	
	22	
	2.1.2.2	Proveedores
	23	
	2.1.2.3	Competidores
	23	
	2.2	Análisis Interno
	24	
	2.2.1	Área directiva
	24	
	2.2.2	Área de producción
	26	
	2.2.3	Área de talento humano
	28	
	2.2.4	Área de ventas
	28	
	2.2.5	Área de investigación y desarrollo
	28	
	2.2.6	Área financiera
	29	
	2.3	Análisis Foda
	29	

CAPÍTULO III
36

ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

3.1	Estandarización
36	
3.2	Levantamiento de información
38	
3.3	Identificación de procesos
38	
3.4	Diseño de diagramas de procesos y flujo de datos

	Proceso actual	54	Medición del
3.7	rendimiento del proceso actual		
		55	
CAPÍTULO IV	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
58			
4.1	Formulación del rediseño de las bases de la empresa y el proceso de producción	58	
4.1.1	Visión	59	
4.1.2	Misión	60	
4.1.3	Objetivos del proceso de producción	61	
4.1.4	Políticas del proceso de producción	62	
4.1.5	Estrategias de l proceso de producción	62	
4.1.6	Principios y valores de la Empresa R.S.R.	63	
4.1.7	Mapa estratégico	64	
4.1.8	Plan operativo semestral	65	
CAPÍTULO V	REDISEÑO DEL PROCESO		
66			
5.1	Determinación de procesos innecesarios	67	
5.2	Determinación de Grupos de Trabajo	69	
5.3	Diseño de nuevos procesos orientados al cliente	71	
5.4	Reingeniería de Procesos	76	
5.5	Determinación de los recursos a utilizar	98	
5.6	Medición del Rendimiento de los Procesos Rediseñados	99	
5.7	Comparación y análisis de los resultados		



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

esperados con los resultados actuales

Plan operativo de implementación

104

CAPÍTULO VI
105

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

6.1

Identificación de los beneficios del contenido de la investigación propuesta

105

6.2

Beneficio de la elaboración del contenido de estudio

115

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

GLOSARIO

ANEXO

ÍNDICE DE GRÁFICOS

NUMERACIÓN PÁG.

TEMA

1.1	Organigrama	
3		
Procesos		1.2
		7
	Línea de extrema pobreza o indigencia	2.1
		17
2.2	Línea de pobreza	
17		
2.3	Evaluación de la extrema pobreza y pobreza urbana	
18		
	2.4	Evaluación del desempleo y subempleo
19		
3.1	Simbología de flujo de datos	
41		
5.1	Equipo de trabajo para el rediseño de procesos	
		71
5.2	Medición del proceso rediseñado	
		102
6.1	Punto de equilibrio- proceso actual	
112		
6.2	Punto de equilibrio . proceso rediseñado	
		113

ÍNDICE DE CUADROS

NUMERACIÓN PÁG.	TEMA	
2.1	Porcentajes de inflación período 1999-2005	15
2.2	Desempleo y subempleo	
19		
2.3	Proceso General de la edición de material didáctico	
27		
5.1	Recursos para el rediseño de procesos	
99		
5.2	Procesos rediseñados	
100		
5.3	Requerimiento de material didáctico régimen sierra	
100		
5.4	Requerimiento de material didáctico régimen costa	
102		
5.5	Comparación del proceso actual y el proceso rediseñado	
103		
6.1	Inversión proceso rediseñado	
106		
6.2	Costo proceso actual	
107		
6.3	Costo proceso rediseñado	
107		
6.4	Proceso actual- detalle de ingresos	
108		
6.5	Proceso rediseñado- detalle de ingresos	
109	6.6 Producción	
110		
6.7	Ingreso y utilidad	
110		
6.8	Resumen ingresos y costos uni tarios proceso actual	
111		
6.9	Resumen ingresos y costos uni tarios proceso rediseñado	
111		
6.10	Cálculo TIR- Proceso Rediseñado	
115		
6.11	Identificación de Beneficios	
116	propuesto	

INTRODUCCIÓN

La presente tesis ha sido desarrollada previa la obtención del Título de Ingeniero Comercial y además para colaborar con la Empresa S.R.L. para la edición de libros de contabilidad, con el objetivo de determinar el proceso óptimo de elaboración y producción de los Libros de Contabilidad, optimizar los tiempos y los recursos del sistema de producción, mejorar la calidad del material de los bienes producidos y cumplir con las expectativas de la demanda, debido a que la empresa ha experimentado problemas de disminución de la producción a partir del año 2002, por lo que no se cumplían con los tiempos de entrega establecidos para los períodos de venta para el régimen costa y sierra, producto de la tercerización del proceso de impresión lo que condujo a pérdidas de clientes por no poder satisfacer la demanda.

La empresa actualmente no dispone de tecnología (hardware y software) lo cual incide en costos elevados; con la utilización de los avances tecnológicos y administrativos que se han presentado en los últimos años, se analizará cada uno de los procesos que intervienen en la producción de los libros de Contabilidad y así determinar el proceso óptimo que conducirá a la disminución de los costos, mejoramiento de tiempo y recursos, entrega oportuna de la producción, mejora de la calidad, desarrollar un sistema en torno a los procesos, mantener los clientes actuales y cubrir la demanda esperada, ajustar las actitudes de los colaboradores con las tareas que se deben desempeñar, aumentar la adaptabilidad al cambio en el entorno empresarial y proveer de una ventaja competitiva a la empresa.

Debido a la creciente demanda de libros de contabilidad, se cree necesario e indispensable realizar un estudio para detectar las razones que han generado dichos problemas, para lo cual se iniciará con una descripción de la empresa, luego se analizará el entorno en el cual se desenvuelve para determinar las estrategias que permitan mejorar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas en el ambiente de la empresa.

Además, se analizará el proceso actual de edición, para determinar los procesos a mejorar a través de la tecnología actual disponible Reingeniería



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

no resultado la propuesta del nuevo proceso de estabilidad.

Finalmente se analizará la factibilidad del presente estudio a través del análisis financiero del mismo.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Razón social de la empresa

La empresa %R.S.R+ para la edición de libros de contabilidad se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas (S.R.I) como persona natural de la siguiente manera:

Econ. Sarmiento Regalado Rubén Alberto, libros de contabilidad, RUC: 0100348853001, que comercialmente se le conoce como: ***Empresa ÍR.S.RÍ para la edición de libros de contabilidad.***

1.1.2 Origen y desarrollo de la empresa

En 1996, el escritor ecuatoriano Econ. Rubén Sarmiento R., crea la empresa personal de servicios de %Edición y Publicación de Libros de Contabilidad+ para poner a disposición de los señores estudiantes de colegios, institutos y universidades presenciales y a distancia, libros para su conocimiento y especialización ajustados a nuestra legislación.

El autor en calidad de profesor de Contabilidad de la Unidad Educativa San Francisco de Sales de la Ciudad de Quito y de la Universidad Central del Ecuador, así como asesor en empresas del sector privado, vió la necesidad de contar con material didáctico y práctico que se ajuste a la necesidad de los estudiantes, y, ante la falta de Libros de Contabilidad con esas características, comenzó a desarrollar su primera edición y publicación de libros de Contabilidad General, la que se realizó en octubre de 1996 con 1.000 ejemplares comercializándose en 1997, teniendo la aceptación en varios centros de educación secundaria y superior de la ciudad de Quito, los mismos que se agotaron en ese mismo año. Para el año de 1998, se trabajó para la segunda nueva edición, para lo cual se consideró valiosas sugerencias especialmente de los señores docentes incrementándose temas importantes en sus contenido, para esta ocasión la producción de 1.000 ejemplares se complementaron con el libro de Laboratorio de Contabilidad

estudiante realizar las prácticas impartidas por los

La aceptación favorable de los libros de Contabilidad General y Laboratorio de Contabilidad General en 1999 para la tercera edición, hacen que el autor dedique mayor tiempo para escribir, actualizar y ampliar su producción a 2.000 juegos (libro texto y laboratorio) con la idea de cubrir en parte el gran déficit existente de estos libros técnicos y actualizados en el mercado nacional, contratando los servicios de dos personas para la revisión, empaqueo y entrega de los libros.

Para la cuarta edición y en virtud de que nuestra legislación laboral y tributaria presenta cambios sustanciales, se edita 1.000 juegos adicionales.

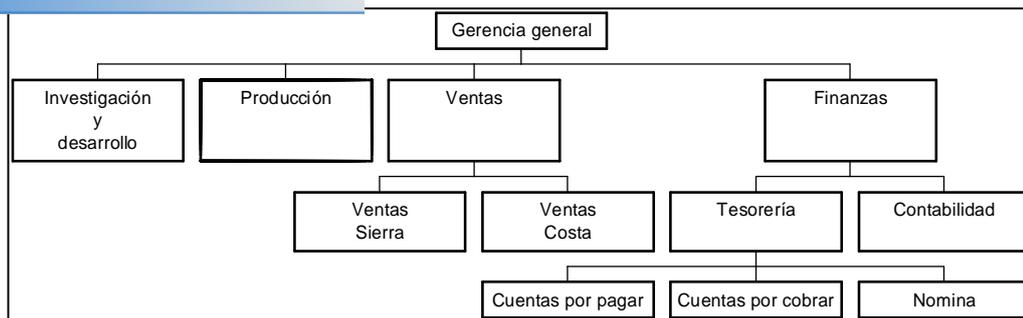
En el año 2000 para la quinta edición y, dado el proceso de dolarización implementado en el país, se cambian radicalmente los datos, siendo necesarios actualizarlos y debido a que se incrementa considerablemente la demanda, de estos libros por ser los más actualizados en el país, se editan 3.000 juegos de Contabilidad, igual comportamiento se mantuvo para la sexta edición correspondiente al año 2001, a partir del año 2002 y hasta el presente año, la producción disminuyó a 2.000 juegos, porque no se pudo entregar el material oportunamente, por ser básicamente la producción terciarizada.

Por la gran aceptación del libro de Contabilidad General y por la falta de material didáctico actualizado, se planea para el transcurso del presente año (2005-2006) realizar el lanzamiento del libro texto y laboratorio de Contabilidad de Costos con un tiraje anual de 2.000 juegos.

Finalmente la empresa desde su creación ha generado fuentes de empleo directo e indirecto, ayudando al crecimiento económico del país.

1.1.3 Estructura administrativa actual

La empresa R.S.R. posee la siguiente estructura tradicional vertical en la que se identifican las siguientes áreas:



Fuente: Empresa R.S.R.

Elaborado por: Passi López R

Gerencia general

En esta área se establecen las directrices y el plan estratégico a seguir por la empresa y además es donde se toman las decisiones de mayor relevancia de la empresa.

Investigación y desarrollo

Es el área en donde se investiga todos los aspectos contables, laborales y tributarios que están vigentes en el país, además se realiza el levantamiento de información para luego procesarla y obtener el resultado final que son los libros contables.

Producción

Es una área que se encuentra tercerizada y maneja todos los procesos de: levantamiento de texto, diseño gráfico, impresión, cocido, emplastado, encolado y empacado.

Ventas

Área dividida básicamente en dos regiones, ventas sierra (régimen escolar sierra incluye el Oriente) y ventas costa, cada una a cargo de un responsable que trabaja con los diferentes distribuidores que poseen a nivel nacional.

Esta área se encuentra organizada con la estructura típica de cualquier área de finanzas (tesorería y contabilidad), en el área de tesorería se maneja todo lo que son flujos de caja y efectivo (cuentas por pagar, cuentas por cobrar y nómina) en tanto que en el de contabilidad se analiza, interpreta y registra las transacciones económicas y financieras de la empresa.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Reingeniería de procesos

La reingeniería es una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa, que se desarrolla como tal a principios de los noventa. Según sus principales impulsores, Hammer y Champy ⁶ es la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez⁶. Por tanto, la reingeniería se fundamenta en los siguientes pilares:

- Los cambios deben realizarse sobre los aspectos esenciales o básicos de la empresa.
- Las actuaciones deben centrarse en procesos relevantes para toda la empresa y no sólo para un departamento o función.
- El cambio en los procesos no consiste en una simple mejora de los mismos sino en su reconstrucción o reinvención.
- Las mejoras que se pretenden en el desempeño de la organización son superiores al 50%.

La puesta en práctica de la reingeniería en una empresa suele requerir la utilización de los siguientes medios.

⁶ LLORENS M FRANCISCO y FUENTES F MARIA., *Calidad total Fundamentos e implantación*, Ediciones pirámide, Madrid España, 2001, Pág. 252, 253.

para plantear el mejor diseño posible para el

2. **Tecnología.** Supone la selección de nuevas tecnologías para integrarlas en el proceso. La reingeniería intenta explotar el desarrollo de las tecnologías de la información, comunicación y automatización para lograr grandes cambios en la empresa.
3. **Organización.** Implica introducir en los procesos cambios organizativos como, por ejemplo, el trabajo en equipo, modificación de las funciones, alteraciones de la responsabilidad, etc.
4. **Benchmarking.** La innovación de los procesos se puede conseguir comparando las actividades con las que realizan otros competidores y aplicarlas en la empresa y mejorar.

Los principales resultados de tipo organizacional que conlleva la implantación de la reingeniería en una empresa son varios. En primer lugar, supone una reorientación hacia el cliente, pues todos los procesos necesitan centrarse en la satisfacción del cliente, en segundo lugar, las organizaciones se vuelven más horizontales, pues al simplificar los procesos se eliminan niveles jerárquicos intermedios, por último, disminuye la necesidad de control y coordinación.

¿Por qué muchas empresas ven la necesidad de utilizar la reingeniería?

Se puede dar por varias razones:

- Para mejorar los costos, ya que una mejora de los procesos puede conducir mediante su rediseño a la reducción de costos, más allá de los que pueden lograrse con los esfuerzos tradicionales.
- Para ser el mejor de su clase, para lograr la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.
- Para un cambio radical, para perseguir la innovación radical de la organización, cambiando en su totalidad las reglas, funciones, procesos y procedimientos que la organización posee.

Reingeniería no es lo mismo que automatización, ya que automatizar los procesos existentes con la informática, es como pavimentar los caminos de herradura⁷.

Reingeniería de negocios no es lo mismo que la reingeniería de software, ya que esta última significa reconstruir sistemas de información obsoletos con tecnología más moderna.

La reingeniería no es reestructurar, ni reducir, ni lo mismo que reorganizarla.

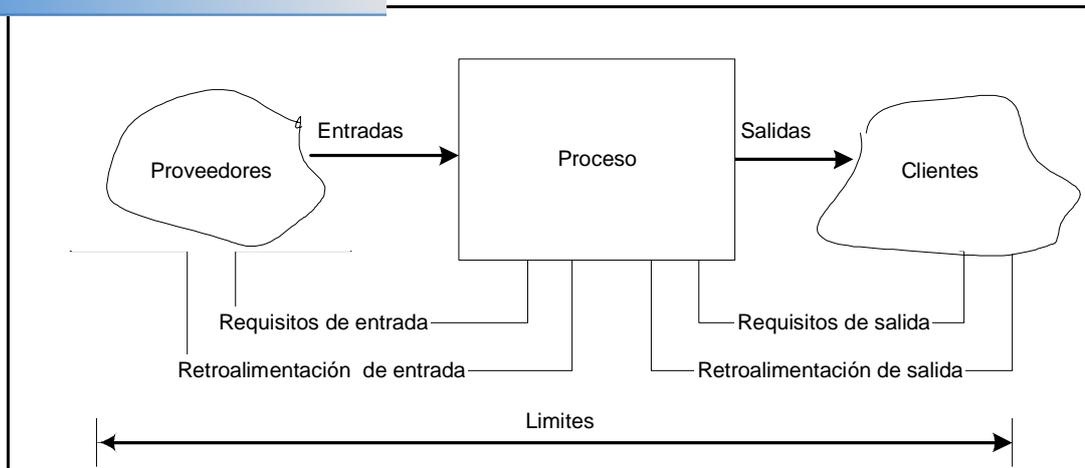
Reingeniería no es lo mismo que la mejora de calidad, ni tampoco de la gestión de la misma, ya que la calidad se enfoca en los procesos existentes de una compañía para mejorarlos y obtener productos de calidad, en tanto que la reingeniería se basa en cambiar por completo los antiguos procesos por otros completamente nuevos.

1.2.2 ¿Qué es un proceso?

Es un conjunto de actividades concatenadas, estructuradas y medibles; diseñadas para generar un producto y/o servicio de calidad superior, en el menor plazo posible, al más bajo costo, a fin de conseguir la total satisfacción de un cliente interno y/o externo.

Otra definición es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (input) en bienes o servicios deseados (output), añadiendo un valor a los mismos.

⁷ HAMMER MICHAEL y CHAMPY JAMES, *Reingeniería*, Grupo editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994, Pág.50.



Fuente: Planeación y Control de la Producción Daniel Sipper Robert Bulfin

Elaborado por: Passi López R

Ahora expliquemos cada uno de los elementos del gráfico anterior:

Entrada: Producto y/o servicio suministrado por otros para poder realizar un proceso.

Requisito de entrada: Estándares de desempeño asociados con necesidades específicas y medibles de un proceso.

Salida: Producto y/o servicio que genera un proceso.

Requisitos de salida: Estándares de desempeño asociados con necesidades específicas y medibles del cliente.

Proceso: Conjunto de actividades que recibiendo un producto o servicio como entrada le agrega valor y genera un producto y/o servicio a la salida.

Proveedor: Fuente de producto y/o servicio (materia prima) para la elaboración o producción de un proceso, interno o externo.

Cliente: Receptor del producto y/o servicio que genera un proceso, ya sea interno o externo.

Retroalimentación de salida: Información que solicita el cliente, referida a cómo la salida de un proceso compara con sus expectativas

Retroalimentación de entrada: Información que se le suministra al proveedor, referida a cómo la entrada de su proceso compara con las expectativas del dueño del proceso.

Reconstrucción de los Procesos

Para poder identificar los procesos que se van a rediseñar, es necesario tener una guía que nos permita orientarnos en el tema, la misma que son características comunes y recurrentes experimentadas exitosamente en compañías que han emprendido una Reingeniería en sus procesos, las cuales se detallan a continuación:

- 1. Varios procesos u oficios se combinan en uno solo.-** Esto implica, la eliminación de los procesos en serie, de tal manera que trabajos que antiguamente eran asignados a distintas personas o en sí eran distintos, lo pueda realizar una sola persona, o puedan realizarse en un solo proceso.

Esto conlleva a una mayor responsabilidad de la o las personas asignadas a los procesos, ya que ellos son los dueños de la totalidad de los mismos y adicionalmente esto llevará a una reducción de los costos administrativos indirectos.

- 2. La toma de decisiones baja al nivel de los trabajadores.-** Al existir una reestructuración de los procesos, los trabajadores involucrados en el mismo asumirán mayor responsabilidad y por lo tanto podrán tomar decisiones que antes les correspondían a niveles jerárquicos superiores.
- 3. Todos los procesos se realizan en orden natural.-** En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacer antes o después⁸, ya que la secuencia lineal puede generar un retardo en las tareas y por lo tanto una demora en el trabajo; en conclusión se dice que, si una tarea o proceso puede realizarse simultáneamente con otro, ¿por qué esperar que el anterior se cumpla?

⁸ HAMMER MICHAEL y CHAMPY JAMES...Ibid...Pág. 57

s versiones.- Se refiere en la finalización de la los procesos se puedan acoplar a los cambios

externos e internos, de tal manera, que un mismo proceso pueda tener varias versiones y así satisfaga requerimientos de diversos mercados, situaciones, insumos, etc.

5. El trabajo debe realizarse en el sitio razonable.- Se relaciona en que el trabajo debe realizarse en el sitio más conveniente del mismo, de manera que se eliminen las fronteras organizacionales y generar una reducción de costos, tiempos y recursos.

6. Reducción de verificaciones y controles.- Los procesos de verificación y control deben ser los mínimos necesarios ya que:

1. Estos no agregan valor al producto y por lo tanto incrementan los costos de producción.

2. Como cada proceso es asumido con responsabilidad y las personas involucradas en dichos procesos tienen la capacidad de la toma de decisiones necesarias, son ellos los responsables de hacer las verificaciones y controles necesarios durante la ejecución de los mismos.

7. Existencia de líderes en los procesos rediseñados.- Los procesos ya rediseñados por tamaño o extensión pueden ser agrupados como un solo proceso para que exista una persona que sea el responsable de dicha agrupación, aunque esto no implique una norma en lo que es la reingeniería.

8. Operaciones híbridas.- Los procesos rediseñados pueden combinar las ventajas tanto de la centralización como la de la descentralización en el mismo proceso.

El rediseño de los procesos constituye el primer paso de un gran cambio organizacional, lo que genera una serie de modificaciones en el comportamiento organizacional, entre las variaciones experimentadas más importantes tenemos las siguientes:

1. Las unidades de trabajo cambian de departamentos funcionales a equipos de procesos.
2. Los oficios cambian de tareas simples a tareas multidimensionales.
3. El papel del trabajador cambia de controlado a facultado.
4. La preparación de los oficios cambia de entrenamiento a educación.
5. El enfoque de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultados.
6. Los criterios de ascenso cambian de rendimientos a habilidades.
7. Los valores cambian de proteccionistas a productivos.
8. Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores.
9. Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a estructuras planas.
10. Los ejecutivos cambian de anotadores de tantos a líderes.

1.2.4 Quién rediseña una empresa

La empresa por si sola no puede emprender el rediseño de procesos, ya que son las personas las que realizan tal rediseño; de ahí que la clave para el éxito en la reingeniería radica en escoger y organizar el personal idóneo para realizar estos cambios, a continuación se presenta un típico Equipo de Reingeniería necesario para emprender dicho trabajo.

Líder. Debe ser un alto ejecutivo que autorice y motive el esfuerzo total de la reingeniería, ideando y exponiendo una visión del tipo de empresa que se desea crear, considerando que la autoridad que posee debe ser la necesaria para hacer que la compañía se quede ~~al~~ revés y patas arriba+si es que fuera indispensable; su ámbito de acción es a nivel de toda la organización.

Dueño del proceso. Es un gerente responsable de un proceso específico; en quien se refleja el esfuerzo de la reingeniería, con características de prestigio,

de la compañía, su ámbito de acción se reduce al
sabilidad.

Equipo de reingeniería. Grupo de individuos dedicado a rediseñar los procesos, quienes producen las ideas y planes para transformarlos en realidades.

Comité directivo. Encargado de formular políticas, el mismo que está conformado por los altos administradores de la organización, el cual es opcional dependiendo de la estructura organizacional, en donde el comité es presidido por el líder.

Zar de reingeniería. Es una persona responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y lograr la sinergia entre los diferentes proyectos de reingeniería, en otras palabras el jefe del grupo o equipo del líder para asuntos de reingeniería y cuyas funciones son:

- Capacitar y apoyar a los dueños de procesos y a los equipos de reingeniería.
- Coordinar que todas las actividades de reingeniería estén en marcha y cumplan con el cronograma establecido.

Lo ideal en la relación de este equipo de trabajo debería ser de la siguiente manera % El Líder nombra al dueño del proceso, quién reúne al equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con la ayuda del zar y bajo los auspicios del comité directivo+.

1.2.5 Proceso para rediseñar

Una vez que los procesos se identifican y se diagraman hay que resolver cuáles de estos necesitan de reingeniería y el orden que se deben seguir, de ahí que todos los procesos de alto nivel no se puedan rediseñar simultáneamente, para lo cual se puede aplicar los siguientes criterios:

1. Disfunción. ¿Qué procesos están en mayores problemas o tienen más problemas?

Los procesos ejercen el mayor impacto en los clientes de la

3. Factibilidad. ¿Cuáles de los procesos de la empresa son en este momento susceptible de una feliz reingeniería?

Una vez que se ha elegido él o los procesos para rediseñarlos, a los mismos que se les ha asignado un dueño y un equipo de trabajo, es necesario entender primero el proceso actual antes de rediseñar o cambiar dicho proceso.

1.3 Marco legal de la Empresa

Toda actividad comercial en el Ecuador, debe estar regida bajo las leyes de comercio vigentes en el país, por lo que la empresa %R.S.R+ para la edición de libros de contabilidad está registrada en el Servicio de Rentas Internas (S.R.I) como persona natural cuyo representante legal, es el Econ. Rubén Sarmiento Regalado.

Dentro de las obligaciones tributarias que la empresa %R.S.R+ libros de contabilidad cumple son las siguientes: declaración al Impuesto al Valor Agregado IVA, que se presenta en forma semestral (por no ser grabado con el 12% del IVA), declaración del Impuesto a la Renta que se lo presenta en forma anual, además la empresa está obligada a llevar contabilidad.

Con lo que respecta al recurso humano, la empresa %R.S.R+ cancela todos sus haberes como servicios profesionales y eventuales, dado que la mayoría de sus procesos son tercerizados.

R.S.R es una empresa personal, que se dedica a la producción y comercialización de material didáctico contable y financiero.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional consiste en determinar los aspectos internos y externos, para conocer la forma en que estos afectan al desarrollo del trabajo diario de la empresa %R.S.R.†; lo que permitirá una mejor planeación dentro de sus actividades; además de determinar los puntos fuertes y débiles; así como las oportunidades y amenazas a las que se tienen que enfrentar en la actualidad.

2.1 Análisis Externo

Se tendrá en cuenta los factores externos de la organización que afectan directa o indirectamente a la actividad de la empresa y sobre los cuales la misma no ejerce ningún control.

2.1.1 Macroambiente

Los factores que impactan a la actividad que realiza la empresa %R.S.R.†; se analizará a través de los contextos económicos, sociales, tecnológicos y legales.

2.1.1.1 Factores económicos

Son aquellos que se desarrollan en el comportamiento de la economía nacional y que afectan al mercado de edición de libros educacionales, como son: la inflación y el presupuesto asignado a la educación.

Inflación

Se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares⁹.

Por lo que la tasa de la inflación es la tasa porcentual de aumento del nivel de precios durante un determinado período.¹⁰

La inflación constituye una variable macroeconómica importante, ver cuadro No. 2.1. Luego de la crisis ocurrida en el año 1999 con una inflación del 60 % ocasionada por la crisis bancaria en la que el país llegó a niveles muy elevados; se adoptó para el año 2000 un nuevo sistema monetario (La Dolarización) en el cual la inflación alcanzó el 91%, pero continuó siendo un porcentaje alto, ya que el pueblo no se acostumbró a la nueva moneda y los precios en vez de transformarse a su equivalente, aumentaron por el ya conocido redondeo y otros factores especulativos.

A partir del año 2001 se redujo notablemente este índice, al situarse en 22.44%, debido a que la economía poco a poco se fue estabilizando y los incrementos en los precios se redujeron. Durante el año 2002 la inflación continuó su proceso de reducción registrándose en 9.36%, por lo que se puede comprobar que existe una tendencia a la baja, la misma que se refleja en los siguientes años: 2003 con una inflación del 6.07 %, 2004 con una inflación del 1.95 %, ya que no hubieron los acostumbrados ajustes a la economía ecuatoriana, en cambio, es así que para el año 2005 la inflación cerró al 4.36 % superando las expectativas y proyecciones económicas que se tenía al principio del año, se dió además a pesar de que la inflación no fue la esperada, el proceso de dolarización para este período generó una estabilización económica evitando la especulación en los mercados financieros; muy común en los años de la sucretización, cuando el país atravesaba problemas políticos y sociales similares a los presentados durante el 2005.

⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.

¹⁰ DORNBUSCH...Ob.cit...Pág. 11

CUADRO No. 2.1
PORCENTAJES DE INFLACIÓN
Período: 2001-Noviembre 2007

AÑO	%INFLACIÓN	COSTO	PVP	UTILIDAD
2001	22.44	10.26	18	7.74
2002	9.36	10.86	18	7.14
2003	6.07	11.28	20	8.72
2004	1.95	12.48	20	7.52
2005	3.14	13.55	20	6.45
2006	2.87	13.95	20	6.05
2007	2.70	14.19	20	5.81

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Passi López R.

El índice de la inflación se ve reflejado en la empresa %R.S.R.+ mediante la relación que mantiene con los proveedores de materia prima y servicios (levantamiento de texto, diseño gráfico, impresión, cocido, emplastado y empaquetado), además desde el año 2003 el precio de venta al público (P.V.P) de los libros de contabilidad se ha mantenido constante, debiendo la empresa asumir dichos costos inflacionarios para no afectar a los clientes.

De la información anteriormente expuesta se puede observar que los costos reales anuales son superiores a la inflación correspondiente a dichos años y estos tienen una tendencia a la alza, al mantener un precio de venta al público, el margen de utilidad va disminuyendo anualmente, lo que conllevaría necesariamente a que en algún período se realice un ajuste al P.V.P.

2.1.1.2 Factores sociales

- **Crecimiento de la población estudiantil privada**

Al ser %R.S.R.+ una empresa que persigue un fin de lucro con conciencia social y educativa, esta se ve beneficiada directamente con el crecimiento

til que acude a los establecimientos privados

En los últimos años, ha existido un crecimiento considerable de establecimientos privados (tanto a nivel primario, secundario y superior), los cuales son preferidos por los estudiantes y padres de familia por las siguientes razones:

- El bajo presupuesto asignado a la educación fiscal por parte del Estado, ha generado que estos descuiden los niveles de educación a ser impartidos a los estudiantes, por otro lado en un alto porcentaje de los establecimientos fiscales no poseen de estructuras e infraestructura mínima necesaria para el funcionamiento de los mismos.
- El alto grado de politización existente en la mayoría de los establecimientos fiscales del país que no permiten una continuidad en los períodos lectivos.
- La creencia del estudio en ciertos establecimientos privados dan características de estatus social, oportunidades laborales, etc., motivando en mucho de los casos un concepto de moda y no de calidad.

Estas características motivan a que las familias que poseen trabajos o empleos estables (alrededor del 42.67%), destinen altos promedios de sus recursos económicos para que sus hijos accedan a una educación pagada y privada, sin indicar con esto que acceden a un sistema de educación de calidad, por lo que este incremento de la población estudiantil privada incide directamente en el incremento de la demanda del material didáctico que la empresa produce y comercializa.

- **Pobreza.-** Constituye el valor monetario de una canasta básica de bienes y servicios para una persona en un período determinado. Aquellos hogares cuyo consumo por persona es inferior a la canasta básica son considerados ~~po~~ pobres.

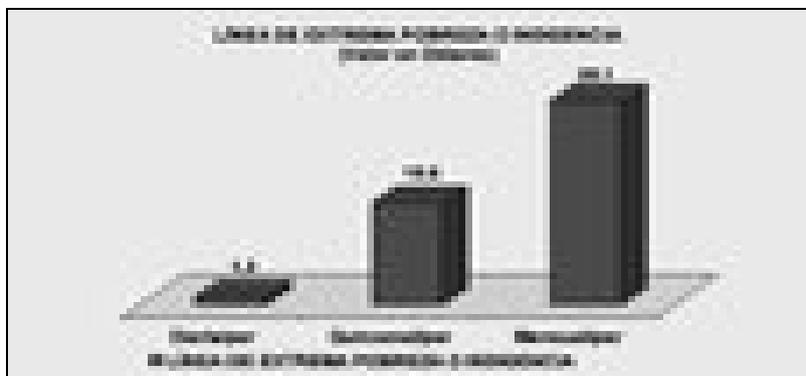
Considerando que la pobreza consiste en la privación de la satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes de un país, para el presente

eración la información de la encuesta nacional de hogares urbanos (ENIGHU), la cual consideró un tamaño de muestra de 12.000 viviendas en 1.000 sectores correspondientes a 12 viviendas por sector dentro de los centros poblados más importantes del país (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, resto de Sierra urbana, resto de Costa urbana).

- Extrema pobreza o indigencia.- Esta sirve para el diseño de políticas en la medida que se establecen de acuerdo a la realidad de cada país, es decir que es el valor monetario de una canasta básica de bienes alimenticios, que refleja el costo necesario para satisfacer los requerimientos nutricionales mínimos, en donde aquellos hogares que no alcanzan a cubrir ni siquiera dichos requerimientos mínimos son considerados **%indigentes+**. La valoración de una **%canasta+** de 2.236 kilocalorías por persona y por día, representa la línea de extrema pobreza o indigencia, según dato tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

GRÁFICO 2.1

LÍNEA DE EXTREMA POBREZA O INDIGENCIA (en dólares)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Passi López R.

GRÁFICO 2.2

LÍNEA DE POBREZA (en dólares)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

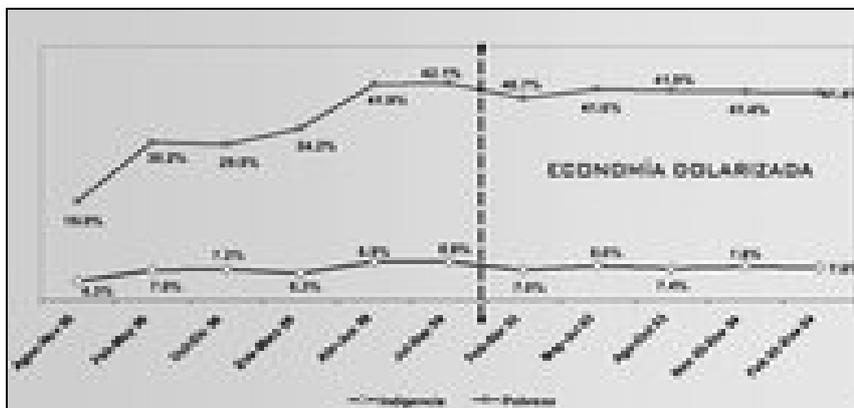
Elaborado por: Passi López R.

A partir del año 1995; tanto la pobreza como la extrema pobreza, han experimentado un constante crecimiento en los hogares urbanos del Ecuador. Sin embargo, la extrema pobreza a pesar que entre 1995 y 2004 no afecta a más del 9% de la población, se ha constituido en un problema estructural que debe abordarse con políticas de estado, por otro lado la pobreza en la actualidad afecta a 4 de cada 10 personas y sus niveles son similares a los alcanzados por el país antes de aplicar al esquema monetario de la dolarización.

GRÁFICO 2.3

EVOLUCIÓN DE LA EXTREMA POBREZA Y POBREZA URBANA

Período: 1995-2004



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Passi López R.

Al observar los niveles de pobreza y extrema pobreza; estos inciden en la empresa, ya que las personas que se encuentran en dichos límites difícilmente pueden enviar a sus hijos a estudiar y peor aún adquirir material didáctico para apoyar sus estudios.

- **Empleo**

Este indicador social se tomará en cuenta los datos del desempleo y subempleo correspondiente al período comprendido entre los años 2000 y 2005 como lo demuestra el cuadro 2.4

CUADRO 2.2
DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

Período: 2000-2005

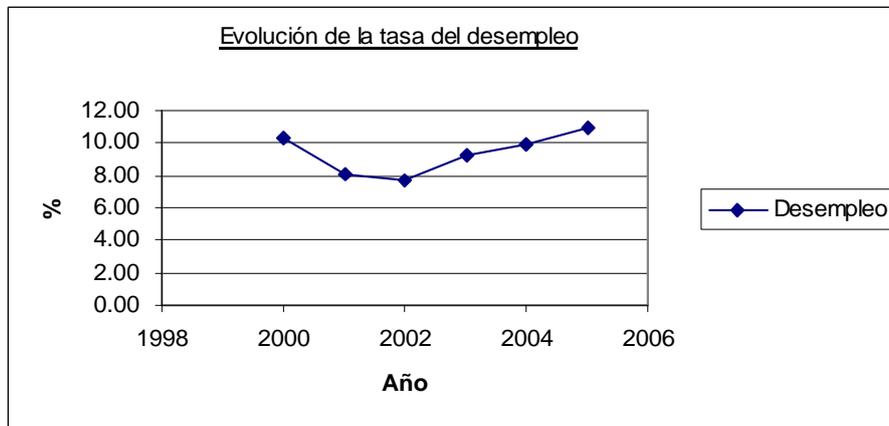
SECTOR REAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tasa de Desempleo	10.30	8.10	7.70	9.30	9.90	11.01
Tasa de Subempleo	49.90	34.90	30.70	45.80	46.10	46.32

Fuente: Colegio de Economistas de Pichincha

Elaborado por: Passi López R.

GRÁFICO 2.4
EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

Período: 2000-2005



Fuente: Colegio de Economistas de Pichincha

Elaborado por: Passi López R.

El desempleo en el país fue descendiendo a partir del año 2000 coincidiendo con el cambio de moneda, el cual puede haber incidido en esta baja considerando que la dolarización condujo a una estabilización económica y financiera, en el año 2005 la tasa de desempleo vuelve a subir superando la tasa que se tenía en el año 2000, esto puede explicarse por los problemas políticos que atravesó el país en ese período y también por la falta

financieras, etc., que el actual gobierno careció

Otra preocupante realidad observada en el cuadro anterior demuestra que el nivel de subempleo es muy alto, en donde casi la mitad de la población del país no posee fuentes de ingresos directos, permanentes y seguros que permitan un nivel de vida mejor.

La empresa al ser un proveedor de material didáctico para los estudiantes (secundarios y universitarios) se ve afectada directamente con los índices de desempleo y subempleo que se registran en el país, debido a que los padres de familia que se encuentran desempleados o subempleados no poseen los ingresos suficientes para adquirir el material didáctico necesario para dar una buena educación a sus hijos.

2.1.1.3 Factor tecnológico

Tecnología

Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre como hacer las cosas.¹¹

La influencia que ejerce la tecnología sobre las organizaciones tiene que ver con el modo de hacer las cosas, tanto en la manera como diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos los bienes y servicios que se producen.

Como la tecnología es más visible en los procesos donde se utiliza maquinarias, herramientas, etc., es decir, en procesos productivos, está puede tener ciertos beneficios y problemas que al final son los que priman al tomar las decisiones de utilizar o no la tecnología.

Beneficios

¹¹ KOONTZÍ Obí Cití Pág. 786

- Mejora los niveles de vida
- Genera tiempos libres
- Mejora en los procesos
- Ahorro de tiempo y recursos
- Aumento en la variedad de los productos

Problemas

- Contaminación
- Embotellamiento de procesos
- Automatización incorrecta de procesos
- Altos costos de equipos asociados al uso de la tecnología

En el caso de la empresa %R.S.R.±; a pesar de que la edición de libros utiliza en sus procesos la tecnología disponible, no siempre está bien aprovechada y en muchos de los casos no existe la utilización de la tecnología disponible actualmente, considerando que en los últimos 10 años el avance de sistemas computacionales (hardware y software) han permitido que muchos de los procesos manuales hayan desaparecido por la utilización de estos sistemas.

2.1.1.4 Factor legal

Servicio de Rentas Internas

Es un organismo de control y recaudación tributaria, el cual de acuerdo a los datos de este mismo organismo, correspondientes al año 2005, ha sido el principal generador de ingresos fiscales para el país.

La empresa %R.S.R.±; al ser una persona natural tiene la obligación de declarar tanto los Impuestos a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), teniendo que declarar este último impuesto en forma semestral, ya que la comercialización de libros están grabados con tarifa cero, de acuerdo a la ley del IVA, que en su art. 54 referente a las transferencias con tarifa cero en

International Standard Book Number (I.S.B.N)

Es un código que se le asigna por autor y libro; y, es otorgado por la Cámara Ecuatoriana del Libro, cuya finalidad es que los libros que poseen dicho código puedan ser comercializados, revisados y ubicados tanto a nivel nacional como internacional, de tal manera los libros de la empresa pueden ser comercializados en el exterior, cuyo Derecho de Propiedad Intelectual es 010116.

2.1.2 Ambiente cercano y relevante (Microambiente)

¶Son las fuerzas cercanas de la compañía que afectan su habilidad de servir a sus clientes, la compañía misma, los proveedores, los mercados de clientes, y los competidores.¹²

El ambiente cercano y relevante tiene que ver con los factores que afectan a la organización dentro del ambiente general en que se desenvuelve; pero que están sujetos a mayor influencia de la organización que aquellos correspondientes al macroambiente.

2.1.2.1 Clientes

Cliente, es una persona o conjunto de personas que recibe un bien o servicio, para el caso de la empresa ¶S.R+constituye los alumnos de los colegios y centros de educación privados y públicos (en un mínimo porcentaje), para los cursos 4, 5 y 6 de bachillerato en la especialización de Contabilidad y además los alumnos de los primeros años de universidad en carreras afines a esta especialización y profesionales del área.

La empresa para llegar a sus clientes, utiliza como estrategias de ventas la comercialización de libros por medio de colegios, universidades y librerías a nivel nacional.

¹² http://www.consultaline.com/contenidos/glosario_textos.asp?IdPalabra=1450

que el libro ha estado en circulación, ha existido un incremento en la demanda de los mismos, pero debido a los problemas de producción de la empresa, dicha demanda no ha podido ser satisfecha.

2.1.2.2 Proveedores

Los proveedores, son las compañías o personas físicas que proporcionan los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios.¹³

En la empresa R.S.R+ se puede identificar dos tipos de proveedores:

- Proveedores de materiales
- Proveedores de servicios

Proveedores de materiales, básicamente son los proveedores de materia prima para la edición de los libros (papel y cartulina), y son los siguientes: Papelesa, Cersa, Paco.

Uno de los problemas más evidentes en la relación con los proveedores (servicios y materiales) es la especulación de los costos que se han presentado en los últimos cinco años.

Proveedores de servicios, estos intervienen en el proceso de edición de los libros en las áreas de levantamiento de texto, diseño gráfico, impresión, cocido, emplastado, encolado y empacado; por lo que la empresa está sujeta a las condiciones, tiempos, calidad, políticas de las empresas que proveen estos servicios y que han venido presentando inconformidades a lo largo de los procesos de edición, y son las siguientes empresas: Editorial Voluntad, Baignana, Coltroqueles, Colpapeles.

¹³ <http://www.doschivos.com/neue/ambienmerca.htm>

¶Son los oponentes de una organización, las empresas contra las cuales la organización compite por los clientes y recursos necesarios, es decir producen los mismos o similares productos y/o servicios.¹⁴

La empresa ¶R.S.R+, ha venido identificando a lo largo de su existencia en el mercado a los siguientes tipos de competidores:

- Libros de contabilidad de autores tradicionales, que son: Dr. Pedro Zapata, Dra. Mercedes Bravo, Econ. Vicente Vásquez.
- Libros internacionales de contabilidad,
- Libros o folletos de contabilidad desarrollados por profesores de los propios establecimientos,

Cabe indicar que la competencia anteriormente mencionada en la mayoría de los casos no ofrece ediciones actualizadas acorde a la legislación contable, tributaria y fiscal del país; adicionalmente la competencia comercializa libros de ediciones y de años anteriores que no han podido ser vendidos en los años respectivos de edición; pudiendo de esta manera comercializar en ciertos casos los libros de contabilidad a menor precio que el de la empresa ¶R.S.R+.

2.2 Análisis Interno

Consiste en realizar un estudio pormenorizado en cada una de las áreas de la empresa para determinar tanto los puntos fuertes como débiles que posee la misma.

Para la empresa ¶R.S.R+, se analizará los siguientes puntos:

2.2.1 Área directiva

¹⁴ DONNELLY JAMES y Otros, Fundamentos de dirección y administración de empresas, McGraw Hill Interamericana, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1994, Pág.30.

alezas y debilidades que tienen que ver con el
por lo que se detallarán aspectos de planeación,
organización, dirección, toma de decisiones y control de la empresa.

Planeación, la empresa posee metas establecidas dentro del área de producción a corto plazo (1 año), las cuales determinan el número de libros a ser producidos anualmente y el número de libros a venderse en ese período.

Organización, la empresa posee una estructura tradicional vertical que le permite identificar las áreas que la organización posee de acuerdo al trabajo o actividades que estas desarrollan, las mismas que tienen un administrador con autoridad y delegación necesaria para supervisarlas.

La coordinación y comunicación van en sentido vertical (desde el nivel jerárquico superior hasta los niveles operativos), y la coordinación entre las diferentes áreas se establece en sentido horizontal (en un mismo o igual nivel organizacional).

La comunicación se puede considerar dentro de dos aspectos o puntos importantes:

1. Las áreas que están bajo el control directo de la empresa se comunican en forma oportuna, veraz y directa.
2. Con los procesos que se encuentran tercerizados no se dispone de una comunicación fluida que conlleve al cumplimiento de parámetros establecidos para dichos procesos, estos son los siguientes: levantamiento de información, impresión de libros, cocido, encolado, empacado.

Dirección, el direccionamiento de la empresa está basado en establecer y crear políticas para todas las áreas que posee una empresa.

El liderazgo se ve reflejado en la capacidad profesional y personal de los ejecutivos que gerencian la empresa; y, adicionalmente con el compromiso que han adquirido para realizar un cambio radical (Reingeniería de procesos) en su entorno organizacional.

los medios que la gerencia de la empresa toma para alcanzar los objetivos planteados.

Control, la empresa posee medidas que permite establecer los controles necesarios para las diferentes áreas de la empresa, en el área de producción, los controles son excesivos, por que dichos procesos en la mayoría de los casos son tercerizados, en tanto el área administrativa no son oportunos para las necesidades de la organización, debido a que el retraso de uno o varios procesos generan que los controles no sean los adecuados.

Los controles que se utilizan son:

- Control Financiero, en el que se analiza y determina el movimiento financiero de la empresa.
- Control de Recursos Humanos, en el que se administra el personal con el que cuenta la empresa.
- Control de Producción y de Calidad, en el que verifica que el material didáctico cumpla con los parámetros de calidad establecidos.
- Control de Comercialización el mismo que se encarga del seguimiento continuo a los puntos de distribución.
- Control de Inventarios en donde se registra el stock máximo y mínimo del material didáctico.

2.2.2 Área de producción

Esta capacidad se relaciona con el proceso de producción de los libros de contabilidad, la misma que es terciarizada, por lo que la empresa no ejerce todo su control sobre estos procesos, dando como resultado, las siguientes características:

- En los procesos de levantamiento de texto y diseño gráfico la empresa con la que se ha venido trabajando, no cumple con los tiempos establecidos de entrega y la calidad del trabajo no es acorde a lo

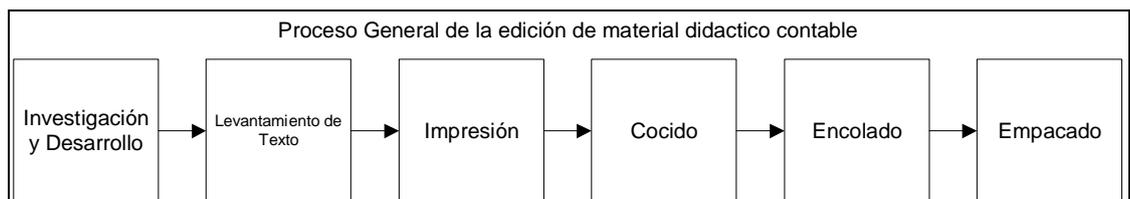
para un sin número de procesos de verificación y

- El tiempo de retraso anterior genera que los procesos de impresión, cocido, emplastado, encolado, se retrasen; pero además los proveedores de estos servicios no cumplen con los tiempos establecidos, ni la calidad en la forma (mala compaginación, impresiones incorrectas, baja calidad en la impresión, libros con páginas incompletas, etc) de los libros es la esperada, teniendo como resultado desperdicios en materia prima y en el producto final (libros), lo cual ha motivado crear nuevos procesos de verificación y revisión al final del proceso anterior.
- El proceso interno que se realiza es el de empackado, que constituye la finalización de todos los procesos anteriores es decir es el resultado de constantes verificaciones del material a comercializarse.

La suma de todos estos procesos, ha generado que las fechas de entrega de los libros de contabilidad (fechas de inicio de clases de régimen sierra y costa) no se cumplan, disminuyendo la participación en el mercado, aumentando el inventario y teniendo poco tiempo para comercializar el producto; tomando en cuenta que la política establecida por la empresa R.S.R+, es: **Í Todo libro que no se comercialice en el año de edición no se vuelve a comercializar en posteriores añosÍ**, debido a los cambios en nuestra legislación.

Los flujos del proceso actual del área de producción se presenta a continuación:

CUADRO 2.3
PROCESO GENERAL DE LA EDICION DE MATERIAL DIDACTICO CONTABLE



Fuente: Empresa R.S.R
 Elaborado por: Passi López R.

le revisión y verificación, han permitido garantizar un material que en forma y fondo sea de calidad; pero con un alto costo en lo que tiene que ver con desperdicios de materia prima, del producto terminado, incumplimiento de plazos de entrega y venta, excesivos inventarios, etc.

2.2.3 Área de talento humano

Se relaciona con la capacidad del profesional y de las personas que laboran para la empresa, por lo que se cuenta con personal profesional y con años de experiencia en cada una de las áreas que maneja; el inconveniente se genera en el área de producción, debido a que al ser terciarizada no se conoce el grado de profesionalismo que poseen los trabajadores a quienes se les asignan los procesos de elaboración del libro.

La empresa actualmente cuenta con 6 trabajadores y en temporadas alta éste número se incrementa de acuerdo a la demanda.

2.2.4 Área de ventas

El área de ventas está subdividida en dos regiones a lo largo del territorio ecuatoriano, las mismas que son:

1. **Ventas Sierra**, se encarga de las ventas en las provincias de la sierra y el oriente, es decir, cubre la demanda del régimen escolar sierra.
2. **Ventas Costa**, se encarga de cubrir la demanda para el régimen costa.

Cada una de estas áreas, distribuye los libros de contabilidad en las principales librerías del país dentro del área urbana correspondiente a la región respectiva; así como también, se encarga de contactar con establecimientos de educación secundaria y superior para de esta manera publicitar y vender los libros directamente a los estudiantes utilizando dichos establecimientos como un canal de distribución, esto debido al

2.2.5 Área de investigación y desarrollo

El área de Investigación y Desarrollo cuenta con un profesional con más de 15 años de experiencia en la docencia secundaria y superior; así como también en el campo empresarial del sector privado, en cargos directivos dentro de las áreas contable-financiera, además consolidando sus conocimientos mediante la capacitación permanente por medio de seminarios, conferencias, cursos e investigaciones personales.

El área de Investigación y Desarrollo está constantemente actualizando el material didáctico, de tal manera que la empresa comercializa libros de contabilidad ajustados a la Legislación Laboral y Tributaria vigente en el país.

2.2.6 Área financiera

Considerando que para la producción y comercialización de libros, se debe contar con recursos económicos, la empresa, cuenta con su propio capital de operación.

La recuperación de la cartera (producto de las ventas) no es inmediata debido a que la totalidad de este producto se negocia como ventas a consignación, por las características propias del mismo.

2.3 Análisis Foda

El análisis FODA es una herramienta de Gestión que se utiliza para determinar la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar, pronosticar y decidir el futuro o proyecto de la misma.

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables como las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables tales como las



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

s que presenta el contexto externo y la mayor
ar con respecto a ellas es preverlas y actuar a
conveniencia.

El Diagnóstico Estratégico, es un análisis que relaciona las fortalezas y debilidades internas de la empresa respecto a las oportunidades y amenazas externas.

El objetivo de este diagnóstico es formular estrategias para aprovechar oportunidades que el medio ambiente le ofrece a la empresa, además de prevenir oportunamente el efecto que producen las amenazas y formular estrategias para corregir debilidades internas de la organización.

CUADRO GENERAL DEL FODA	
Fortalezas	Debilidades
- Buena comunicación dentro de las áreas de la empresa bajo su control.	- Comunicación deficiente con las áreas tercerizadas.
- Las normas que la empresa posee actualmente le han permitido generar un crecimiento sostenible.	- Excesivos controles en áreas productivas.
- Alto liderazgo en la gerencia de la empresa.	- Controles irreales en los procesos administrativos.
- Toma de decisiones oportunas, reales y precisas, acorde con los parámetros establecidos.	- Dependencia de terceros en los procesos de producción.
- Material de alta calidad (fondo y forma).	- Excesivos retrasos en cada uno de los procesos.
- La empresa cuenta con personal de alto grado de profesionalismo .	- Materia prima y el producto final desperdiciados.
- El libro se distribuye a nivel nacional.	- Baja rotación de inventarios.
- Libros actualizados a la legislación contable, laboral y tributaria vigente del país.	- Falta de políticas de marketing.
- La empresa cuenta con su propio capital de operación.	- Por los problemas de producción no se cumple con los objetivos de ventas.
	- Recuperación de cartera lenta por las características propias del producto.
Oportunidades	Amenazas
- Por la falta de asignación de recursos del estado a la educación pública, ha existido en los últimos años un incremento de establecimientos educacionales privados.	- La inflación afecta en el cumplimiento de los costos de producción
- La tecnología al ser bien aprovechada, puede generar una ventaja competitiva.	- No existe relación entre los porcentajes inflacionarios con los porcentajes de incremento en los costos de bienes y servicios adquiridos.
- Nuevas tendencias administrativas (Reingeniería, Justo a Tiempo, Calidad Total, etc.)	- Baja asignación de recursos por parte del estado a la educación.
- Sistemas informáticos (hardware y software).	- Crisis educacional.
- Los libros no están grabados con la tarifa 12% al Impuesto al Valor Agregado IVA, por lo tanto, su precio de venta al público es más accesible.	- La alta dependencia de proveedores externos genera pérdidas en ventas,
- El International standard book number I.S.B.N. genera una oportunidad, ya que al ser un código aceptado mundialmente, da un valor agregado al libro que lo posee.	- La comercialización de los libros de contabilidad de ediciones o años anteriores
- Clientes potenciales cuya demanda no ha sido satisfecha.	
- La competencia en la mayoría de los casos, no actualiza constantemente sus libros, acorde a la legislación contable, laboral y tributaria del país.	- Bajos precios de algunos libros de contabilidad de la competencia.

Fuente: Empresa %R.S.R+

Elaborado por: Passi López R.

se realizan los siguientes pasos:

- Elaboración de la Hoja de Trabajo
- Elaboración de Hoja de Trabajo Ponderada
- Matrices de Impacto:
 - Matriz de Aprovechabilidad
 - Matriz de Vulnerabilidad

Hoja de Trabajo

Consiste en un listado de actividades o atributos y de hechos, eventos o tendencias que se relacionan con la situación actual de la empresa.

Para el desarrollo de la Hoja de Trabajo se procede de la siguiente manera:

Se analiza primero el Ambiente Interno, el cual está contemplado en base a las capacidades de la empresa y se establecen las actividades o atributos que pueden considerarse como fortalezas o amenazas de la misma.

Luego se analiza el Ambiente Externo, tanto el macroambiente como el microambiente (ambiente cercano y relevante) de la empresa y se formulan los hechos eventos o tendencias (situaciones que ocurren en el ambiente externo) que representan oportunidades o amenazas a la organización. **(Ver anexo # 2.1)**

Hoja trabajo ponderada

Consiste en la aplicación del impacto de valoración a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas establecidas en la Hoja de Trabajo; de modo que se las pueda ponderar para obtener la influencia que estas tienen en la empresa ya sea interna y externamente.

da en base a puntos que se les asigna de acuerdo a (# 2.2)

PONDERACIÓN	PUNTOS
Alta	5 puntos
Media	3 puntos
Baja	1 puntos

Matriz de Aprovechabilidad

Es el análisis de fortalezas más relevantes con el fin de optimizarlas para aprovechar las oportunidades que el medio ambiente ofrece a la empresa. **(Ver anexo # 2.3)**

ESTRATEGIAS RESULTANTES DE APROVECHABILIDAD

Estrategia, es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta.

Estrategia, básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Estrategias de Aprovechabilidad

Estas estrategias son establecidas en base a las fortalezas que tiene la empresa de manera que se puedan aprovechar las oportunidades del ambiente externo de la organización.

Estrategias de Aprovechabilidad de Primera Prioridad

Las estrategias de prioridad son aquellas que luego de la ponderación obtienen la calificación más alta y son consideradas como las más importantes a implantar dentro de la empresa.

- Se aprovechará la tecnología vigente para optimizar los procesos de tal manera que se pueda reaccionar a cualquier cambio que se realice en la legislación contable, laboral y tributaria del país.
- Se utilizará nuevas tendencias administrativas para alcanzar los objetivos propuestos en lo referente a calidad.
- Se actualizará al personal en reingeniería de procesos y calidad total de tal manera que se vea reflejado en investigación y desarrollo, producción y producto.

Estrategia de Direccionamiento de Aprovechabilidad

Aplicado el impacto de valoración en las estrategias que integran la Matriz de Aprovechabilidad se identificó la oportunidad más importante que se puede aprovechar para un mejor desarrollo de la gestión y que para el caso es la siguiente **Í Nuevas tendencias administrativas (Reingeniería de Procesos, Justo a Tiempo, Calidad Total, etc.)**, que se maneja en el contexto mundial actual a nivel organizacional, por lo que para aprovechar dicha oportunidad se propone utilizar la Reingeniería en sus procesos productivos como un medio para mejorar su participación en el mercado.

Matriz de Vulnerabilidad

La Matriz de Vulnerabilidad, enfoca los aspectos negativos que están afectando en menor o gran magnitud las operaciones de la empresa.

a Matriz de Vulnerabilidad, se toman los aspectos ODA, específicamente en debilidades y amenazas.

(Ver anexo # 2.4)

Estrategias de Vulnerabilidad

Son estrategias formuladas para transformar las debilidades de la empresa en fortalezas o para minimizar el impacto de las amenazas que podrían afectar a la organización.

Estrategias de Vulnerabilidad de Primera Prioridad

Constituyen estrategias que en base a la ponderación aplicada en la Matriz de Vulnerabilidad constituyen las más importantes a aplicar dentro de la empresa y son las siguientes:

- Se eliminará la alta dependencia de los proveedores de servicio, a través de la utilización de nuevos procesos administrativos y tecnología vigente.
- Se eliminará la dependencia de terceros, para de esta forma disponer de libros actualizados que satisfaga la demanda en el tiempo que esta lo requiera, para que la organización maneje sus propios procesos disminuyendo los costos.

Estrategia de Dirección de Vulnerabilidad

Aplicado el impacto de valoración a las estrategias que integran la Matriz de Vulnerabilidad, se identificó a la debilidad más crítica y que afecta al desenvolvimiento de la gestión y que para el caso es la siguiente: **Procesos de producción tercerizados**, para corregir dicha debilidad se formulará la siguiente estrategia de direccionamiento de vulnerabilidad **Realizar con propios recursos el proceso de producción para evitar los excesivos controles, desperdicios de materia prima y producto final; y, así satisfacer la demanda del mercado.**

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

Antes de proceder al rediseño de los procesos de producción de la empresa %S.R.; es preciso conocer, entender y analizar los procesos actuales que maneja la empresa para el desarrollo del material didáctico.

3.1 Estandarización

La estandarización, es seleccionar una única manera de hacer una actividad y hacer que todos los empleados ejecuten siempre la actividad de la misma manera.

Para el presente estudio se utilizará la estandarización para definir la manera en la que se debe presentar los documentos tanto para identificar, analizar, procesar y rediseñar los procesos.

Establecimiento de estándares y codificación

Para normar la manera de obtención y presentación de información del proceso actual, se establece los siguientes formatos en los cuales se presentarán los datos recopilados, a continuación:

1. Documento de levantamiento de información.
2. Documento de identificación de procesos.
3. Documento de diagrama de procesos.
4. Documento de diagrama de flujo de datos.
5. Gráfico de gantt.

Los documentos antes indicados contienen dentro de su estructura las siguientes partes:

- Logo de la empresa, el cual se encuentra ubicado en la parte superior izquierda de la hoja.
- Nombre descriptivo del documento, situado en la parte media superior de la hoja.
- Nombre del proceso o subproceso, situado a continuación del Nombre descriptivo del documento.
- Codificación, que está dada de la siguiente manera:

XX XXX XXX
 1 2 3

Posición	Descripción
----------	-------------

1	Prefijo literal que determina el documento utilizado, los que se utilizarán son: LI: Identificación de información. IP: Identificación de procesos. DP: Diagrama de procesos. DF: Diagrama de Flujos.
2	Prefijo literal que determina el o los procesos ser tratados. Ejemplo: LTX: Levantamiento de Texto.
3	Numeración del documento, el cual es un correlativo con referencia al documento utilizado (Ref. Posición 2).

- Fecha en la que se elabora el documento, en el formato mes . año (MM. YYYY).

Detalle del Documento

Todos los formatos de los documentos en su detalle deben poseer las siguientes partes:

ta que se desea alcanzar para que se realice el

- **Ámbito (Opcional).**- Es el alcance del documento.
- **Procedimiento o Procesos (Obligatorio).**- Es el detalle de la manera a realizar el proceso.

3.2 Levantamiento de información

El levantamiento de información identifica los procesos y procedimientos actuales que la empresa desarrolla, para lo cual se utilizará los siguientes métodos de obtención de la información.

Observación

Consiste en la recopilación de datos cuando las personas realizan diferentes actividades, sin realizar ningún tipo de preguntas.

Entrevista personal

Es la formulación de preguntas en forma directa, a las personas que realizan tal o cual actividad previamente determinadas; ya que son ellas las únicas que saben como hacer su propio proceso.

Las fuentes de la información recogida de la empresa se encuentran en el **Anexo 3.1.**

3.3 Identificación de procesos

Es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Muchos autores definen tres tipos de procesos, los cuales son: estratégicos, claves y de soporte.

Son aquellos que proporcionan directrices a todos realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Los procesos estratégicos de la empresa R.S.R+ son: direccionamiento estratégico, proceso de cambio radical llevado a cabo por la empresa (reingeniería de procesos).

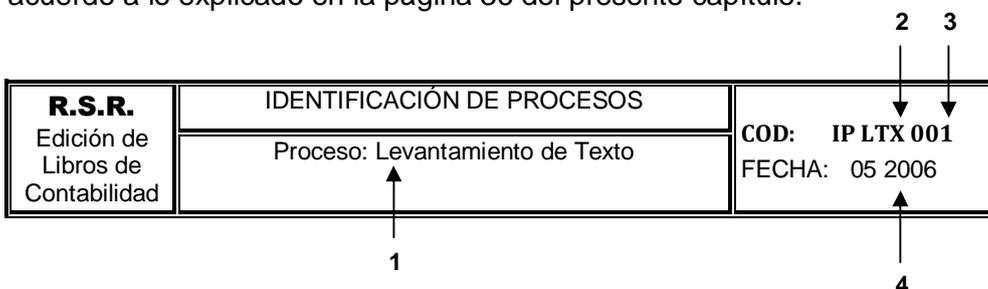
Procesos claves.- Incluyen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. Los procesos fundamentales de la empresa R.S.R+son: investigación y desarrollo, producción (levantamiento de texto, impresión, cocido, encolado, empacado).

Procesos de soporte.- Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio; estos en la empresa son: procesos administrativos, financieros y comerciales.

En el presente estudio, los **procesos claves** son el objeto de la investigación ya que estos son los que generan el valor agregado al cliente y adicionalmente son los que se identificaron (dentro del análisis FODA, capítulo II) como las causas directas de los problemas, sobre las cuales se aplicará los correctivos necesarios a través de la reingeniería de procesos.

Como se indicó en la estandarización, el documento a utilizarse para la identificación de procesos es:

Documento de Identificación de Procesos, el mismo que será llenado de acuerdo a lo explicado en la página 36 del presente capítulo.



La identificación de procesos se encuentra en el **Anexo 3.1** por cada uno de los procesos que intervienen.

Diagramas de procesos: Muestra las funciones, pasos, secuencias de pasos, entradas y salidas de un procesos de trabajo en particular, una vez identificados todos los procesos pueden organizarse en un diagrama de procesos, que nos sirve para visualizar e interrelacionar gráficamente los procesos ya que este es el primer paso para comprenderlos y mejorarlos en el futuro.

En un proyecto como este, priorizar en los procesos más importantes es definitivo para alcanzar su meta, para ello en primer lugar es necesario identificar cuales son los factores críticos de éxito de la organización (análisis FODA capítulo II), es decir, los elementos que definen el éxito de la organización

Como se indicó en la estandarización el documento a utilizarse para el diagrama de procesos es:

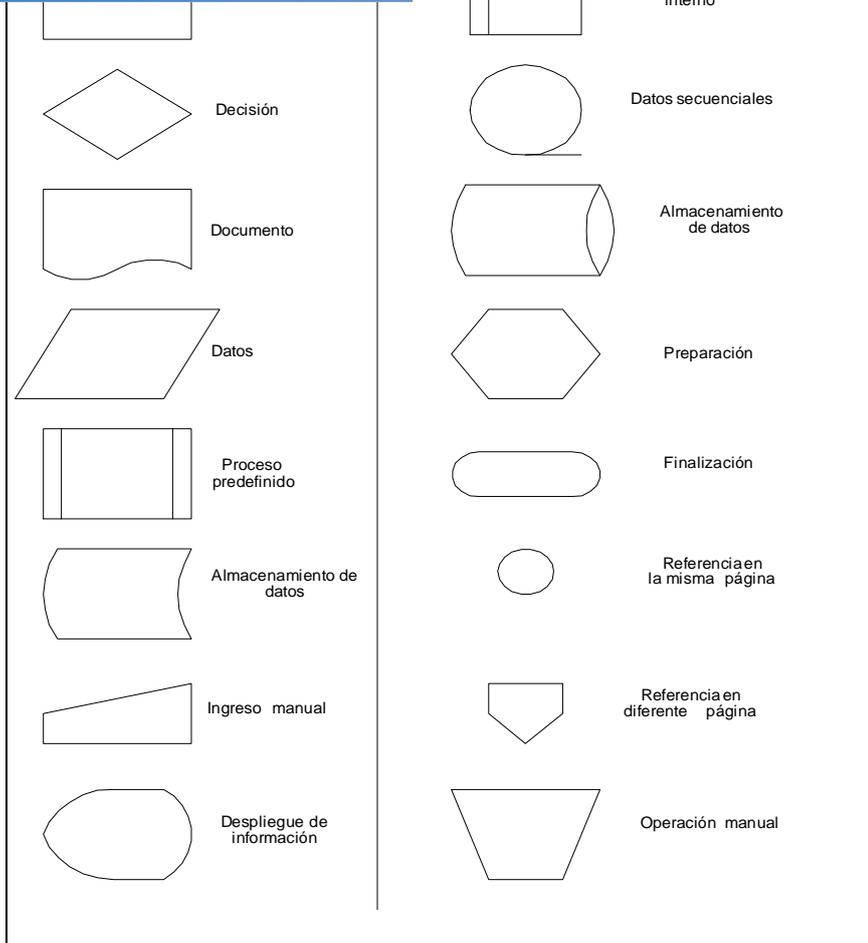
Documento de Diagrama de Procesos, el mismo que será llenado de acuerdo a lo explicado en las páginas 36 del presente capítulo.

Detalle del documento

Este poseerá el diagrama de proceso descrito, los diagramas de procesos están representados desde la página 42 por cada uno de los procesos que intervienen.

Flujo de Datos.- Muestra tareas, secuencias de éstas, entradas y salidas para un proceso específico, para el cual se utilizará los siguientes símbolos que son mundialmente aceptados para dicho fin:

GRÁFICO 3.1 SIMBOLOGÍA DE FLUJO DE DATOS



Fuente: Microsoft Visio

Elaborado por: Passi López R.

Como se indicó en la estandarización, el documento a utilizarse para el diagrama de flujo de datos es:

Documento de Diagrama de Flujo de Datos, el mismo que será llenado de acuerdo a lo explicado en la página 36 del presente capítulo.

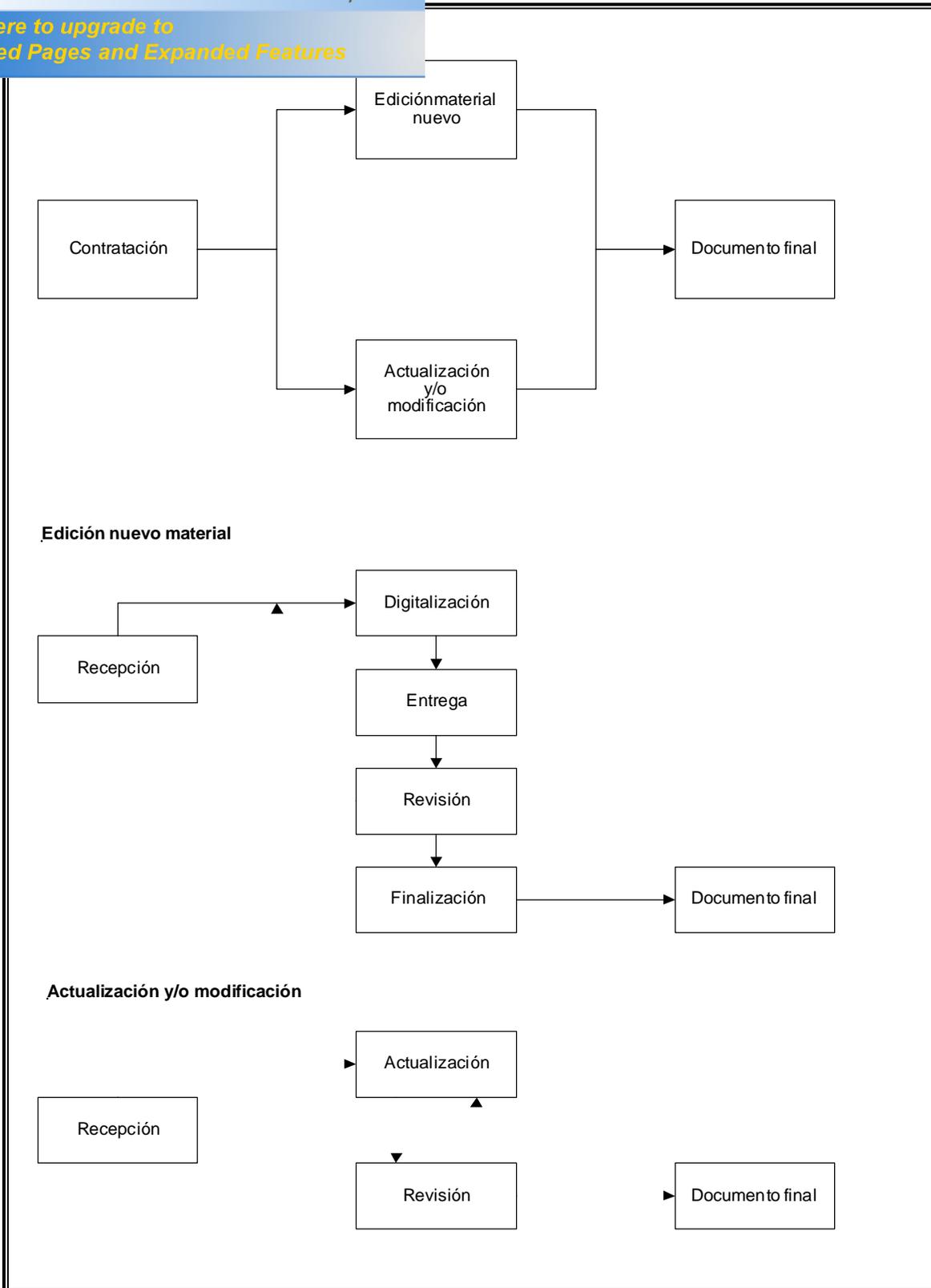
Detalle del documento

Este poseerá el flujo de datos del proceso descrito.

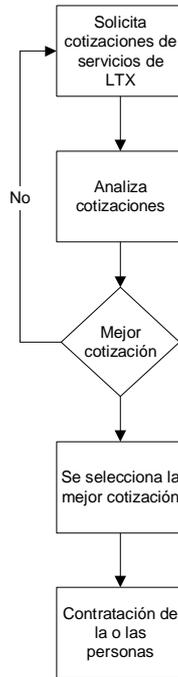
os están representados desde la página 42 por cada
enen.

3.5 Proceso Actual

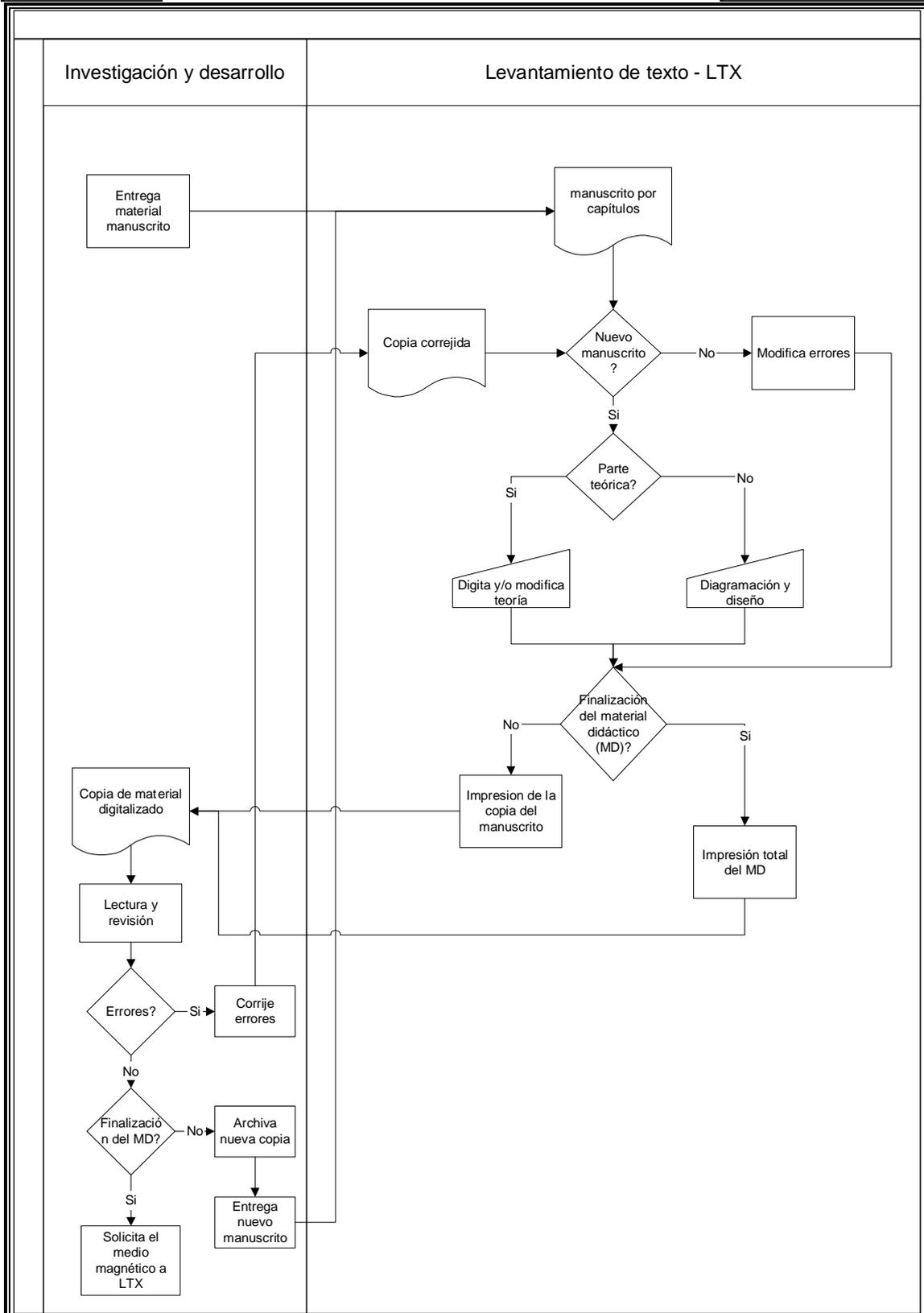
R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	DIAGRAMA DE PROCESOS	COD: DP LTX 001
	Proceso: Levantamiento de texto	FECHA: 05 2006



Investigación y desarrollo



(Edición nuevo material)





*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

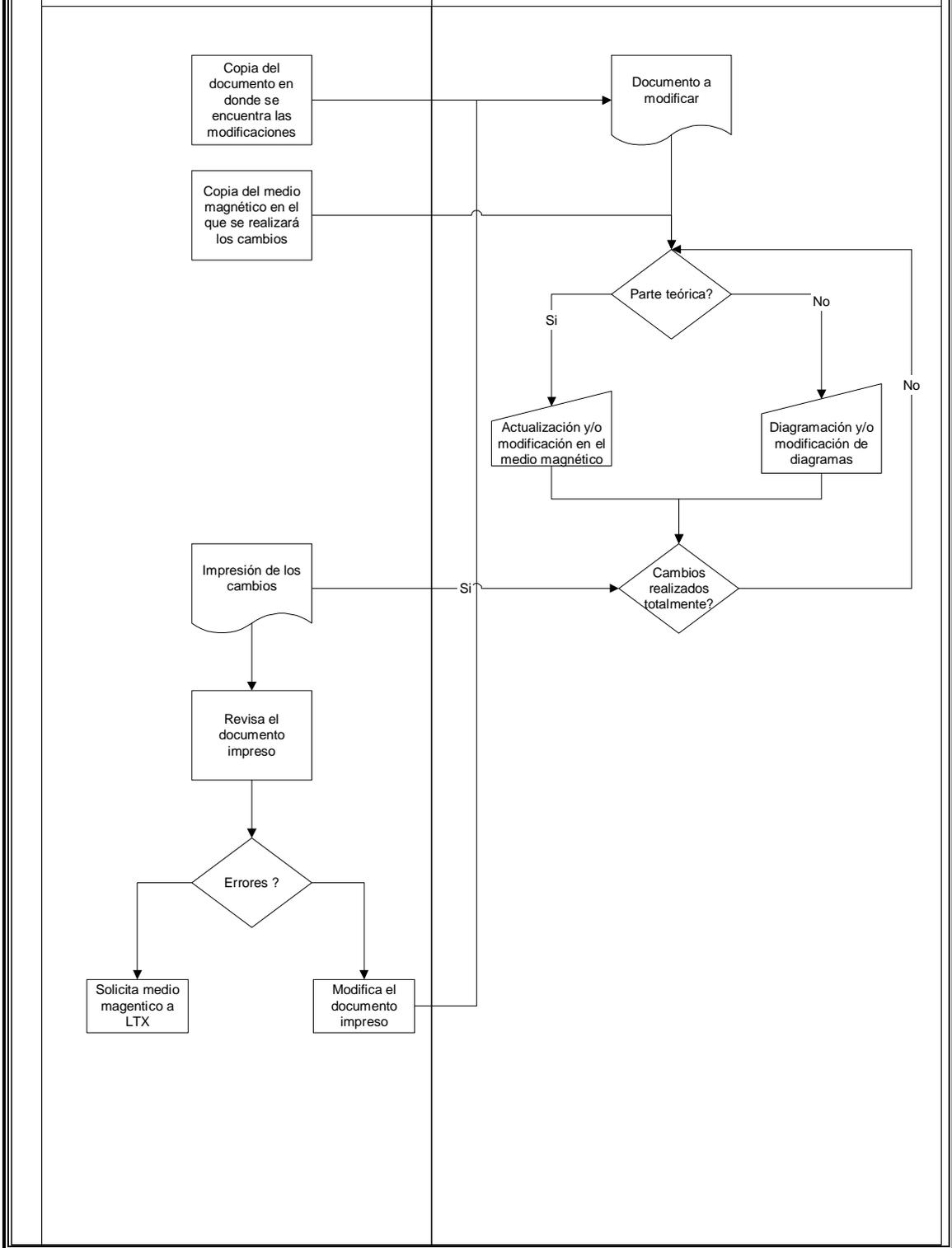
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

R.S.R.
Edición de Libros de
Contabilidad

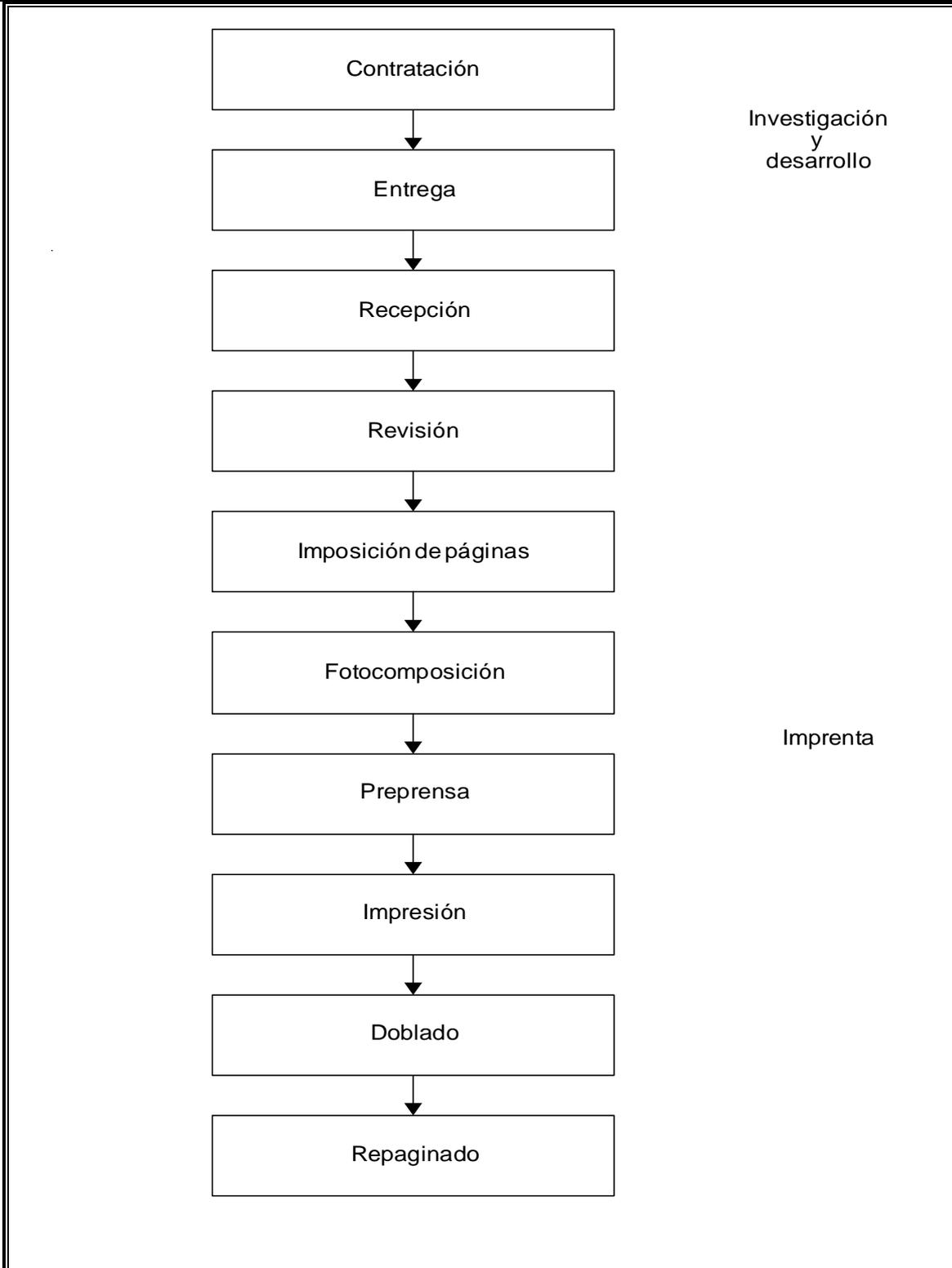
DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS
Proceso: Levantamiento de texto
Modificación de material

COD: DF LTX 003
FECHA: 05 2006

Levantamiento de texto - LTX



Proceso: Impresión





PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

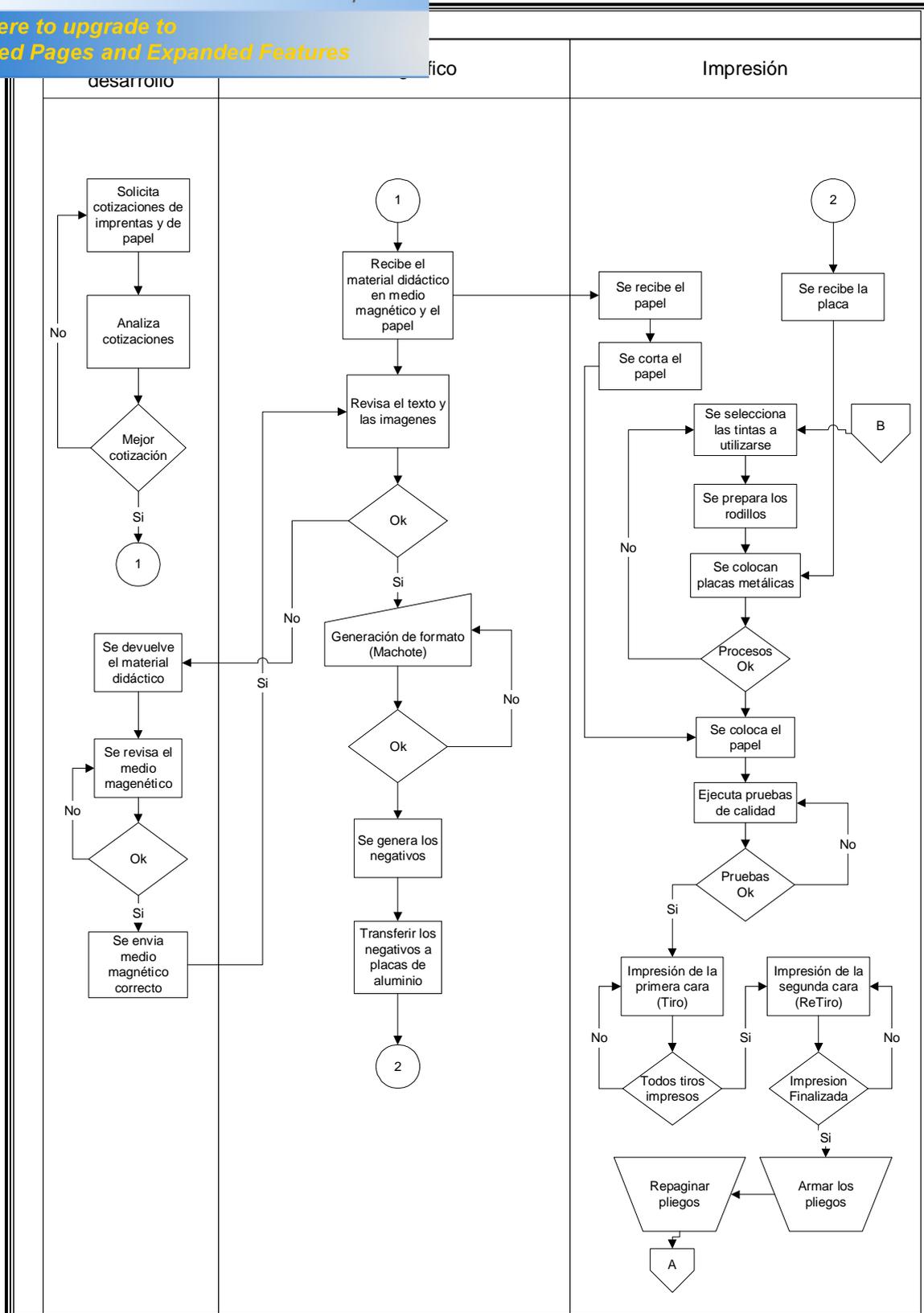
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

FLUJO DE DATOS

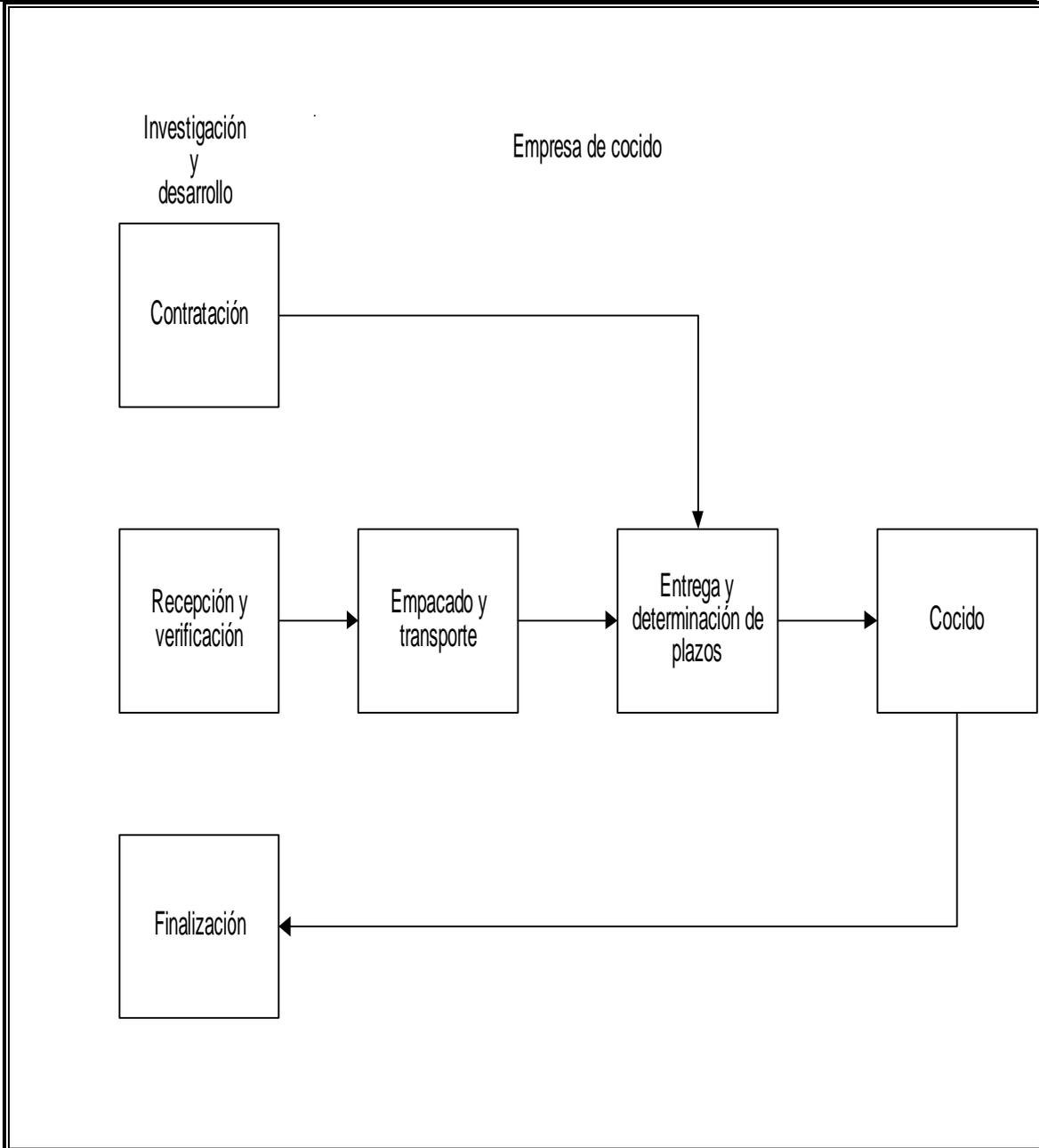
COD: DF IMP 001
FECHA: 05 2006

Edición de Libros de
Contabilidad

Proceso: Impresión



Proceso: Cocido





PDF
Complete

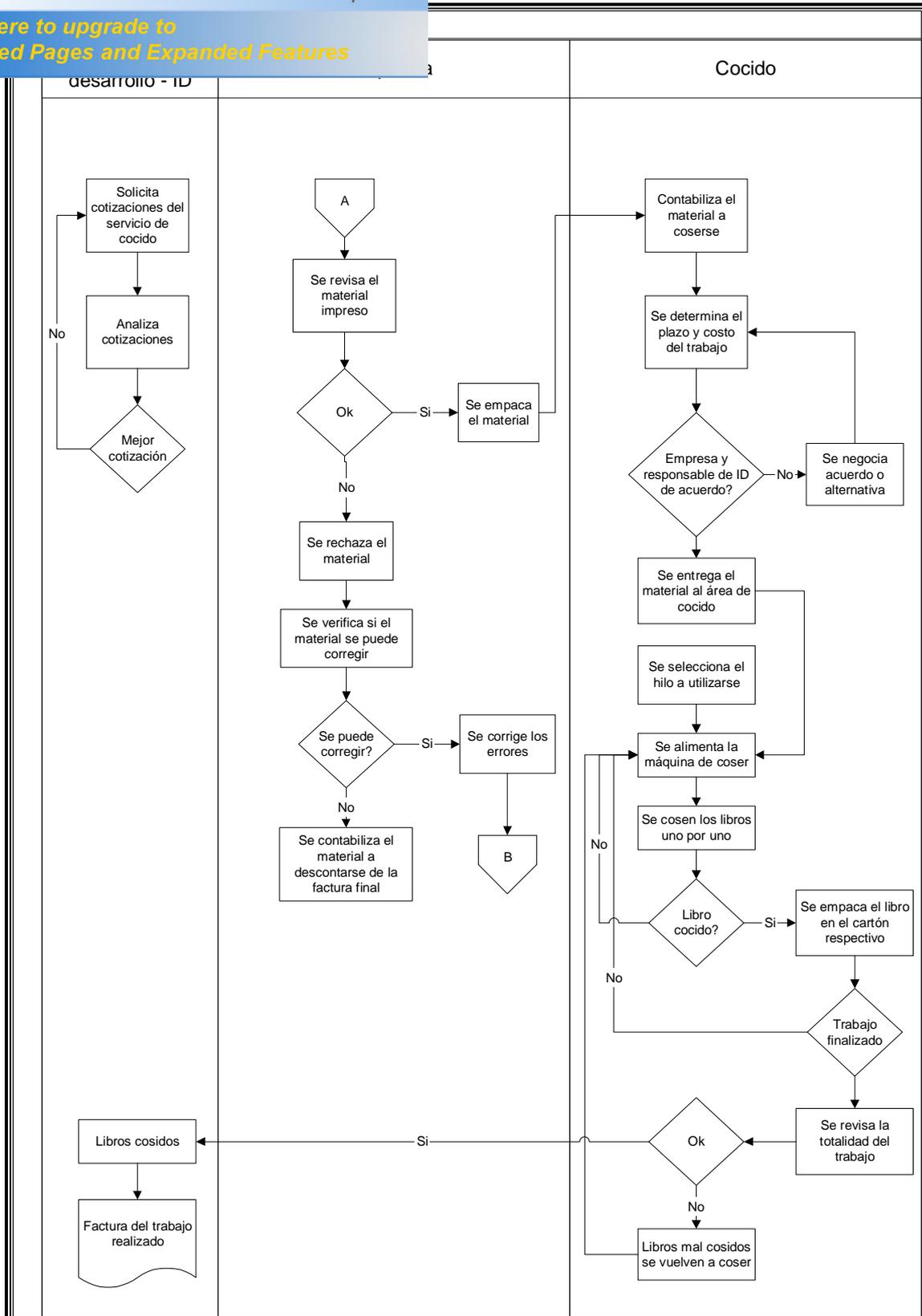
*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

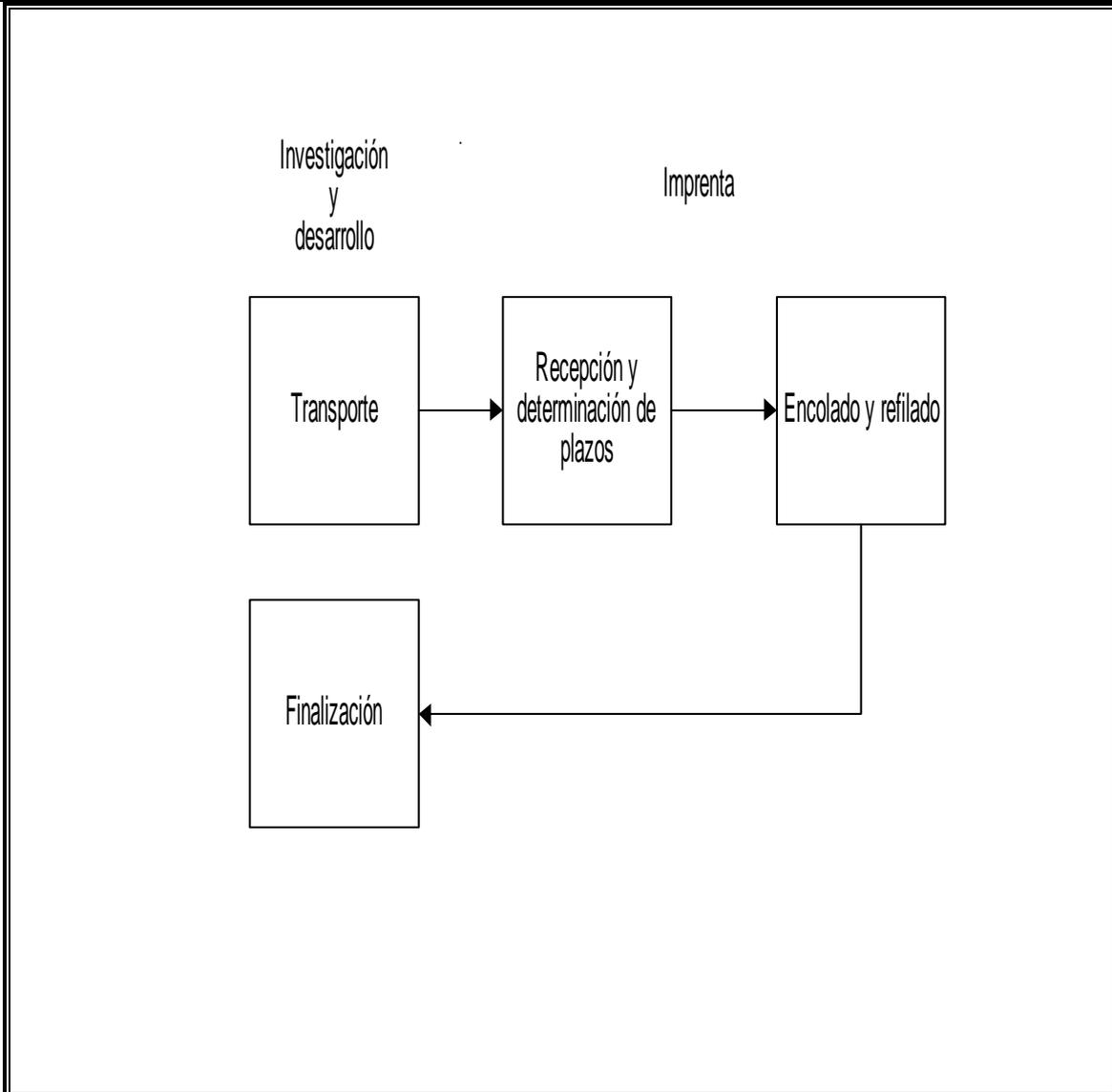
R.S.R.
Edición de Libros de
Contabilidad

DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS
Proceso: Cocido

COD: DFCOC 001
FECHA: 05 2006

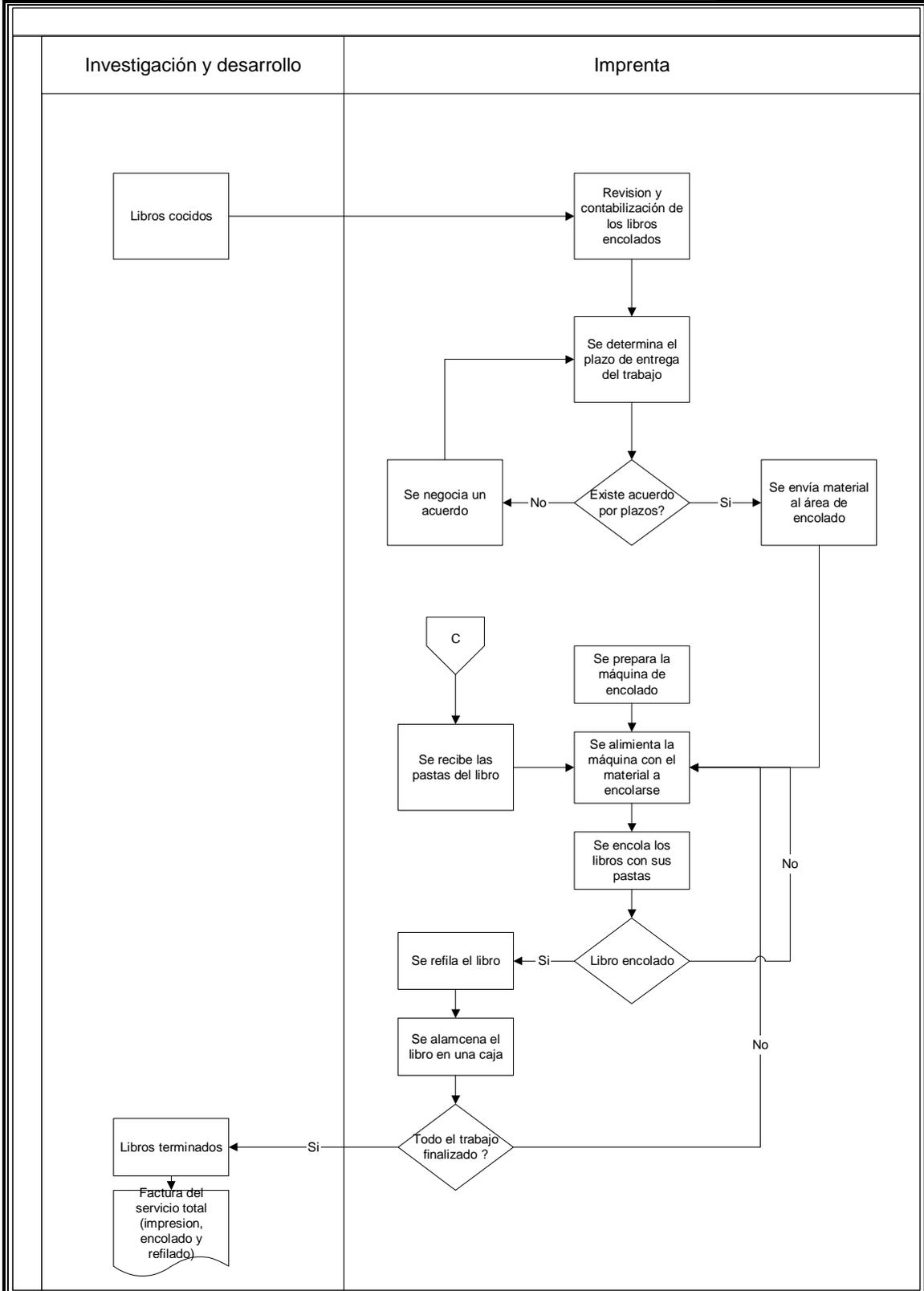


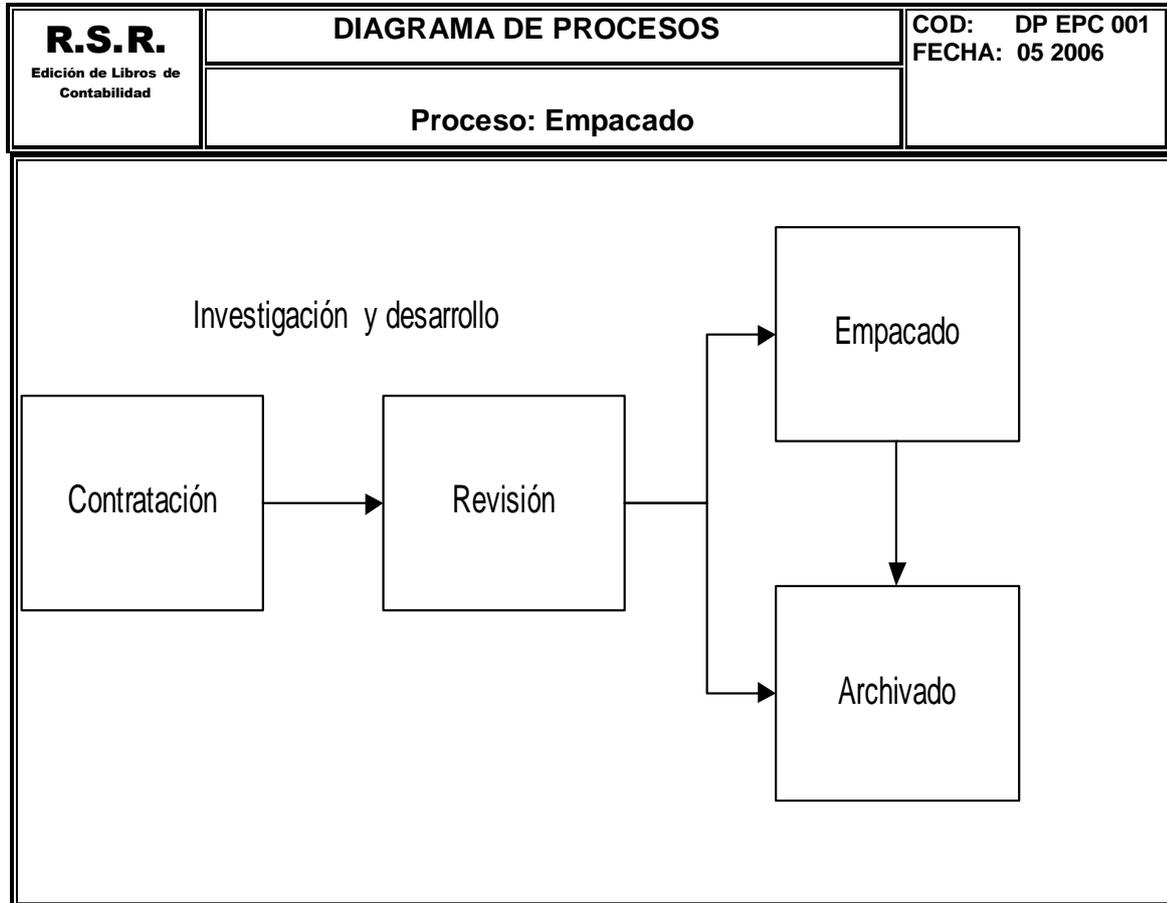
Proceso: Encolado



Edición de Libros de Contabilidad

Proceso: Encolado







PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

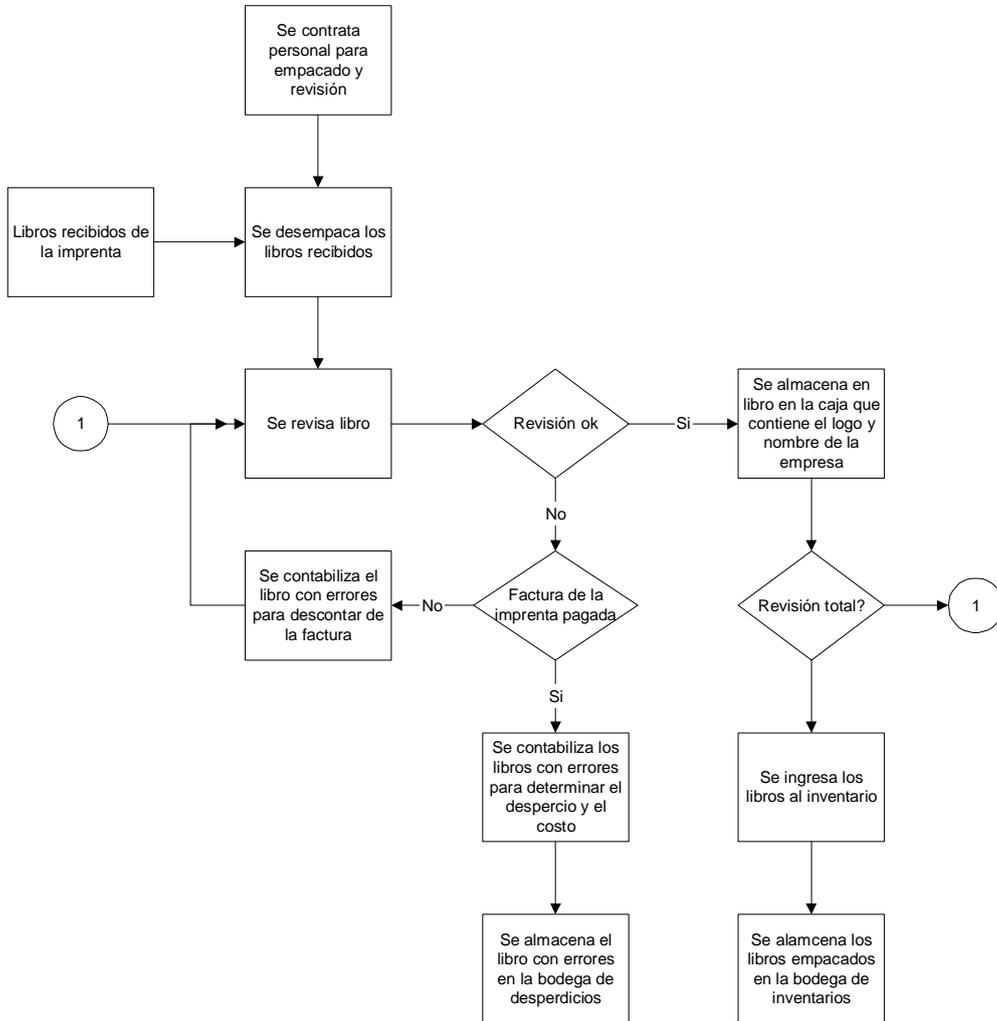
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

FLUJO DE DATOS
Edición de Libros de
Contabilidad

Proceso: Empacado

COD: DF EPC 001
FECHA: 05 2006

gación y desarrollo



proceso actual

La medición del rendimiento del proceso actual, se basa en la determinación del cumplimiento de los tiempos esperados versus los tiempos reales, para lo cual el presente estudio se basa en la utilización de los diagramas de Gantt (**Anexo # 3.1**), para medir el rendimiento.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

En el eje horizontal.- Un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje vertical.- Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad, se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra en el anexo 3.1

Distancias de la distancia entre los objetivos y los

La empresa posee los siguientes objetivos dentro de cada uno de los procesos claves, para así determinar su grado de cumplimiento.

Procesos	Objetivos	Cumplimiento
Investigación y desarrollo	Investigar la realidad laboral, tributaria y contable del país.	100 %
	Asistir el material didáctico con las nuevas reformas a las leyes laborales, tributarias y contables cuando estas se presenten.	100 %
	Acudir a seminarios, talleres, cursos, eventos, etc., que permitan la capacitación en la realidad laboral, tributaria y contable del país.	100 %
	Cumplir con los plazos establecidos para producir y comercializar el material didáctico.	100 %
Levantamiento de texto	Digitalizar la información entregada de investigación y desarrollo.	100 %
	Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega del material digitalizado.	100%
	Satisfacer la calidad (fondo y forma) requerida por su cliente interno (investigación y desarrollo).	100%
Impresión	Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega del material impreso.	100%
	Satisfacer la calidad (fondo y forma) requerida por su cliente interno (investigación y desarrollo).	100%
Cocido	Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega del material impreso.	100%
	Satisfacer la calidad (fondo y forma) requerida por su cliente interno (investigación y desarrollo).	100%
Encolado	Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega del material impreso.	100%
	Satisfacer la calidad (fondo y forma) requerida por su cliente interno (investigación y desarrollo).	100%
Empacado	Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega del material didáctico.	100%

Fuente: Empresa R.S.R

Elaborado por: Passi López R.

cumple con los objetivos previstos, es ocasionada por la dependencia de terceros, lo que generando:

- Pérdida de tiempo en los procesos de contratación.
- La empresa no cuenta con una estructura informática y tecnológica.
- Generación de procesos repetitivos.
- Continuas revisiones por falta de control en la producción. (Procesos tercerizados).
- Continuos procesos de revisión, debido a que los procesos de levantamiento de texto, impresión, cocido, encolado son tercerizados y existen continuos errores en cada uno de ellos, para lo cual en la entrega de un producto de calidad, la empresa realiza continuas revisiones en cada uno de ellos.
- Falta de seriedad de las empresas con las que se mantienen los contratos de prestación de servicios en lo que tiene que ver con tiempos y parámetros de calidad.
- Al ser tercerizado el proceso de impresión la empresa se ve obligada a producir un alto volúmen de libros por los costos que esta impone en la producción de los mismos, lo cual genera un alargamiento de los tiempos de producción del material didáctico y una baja rotación del inventario.
- Al producir material didáctico de comercialización cíclica (es decir cumplir con las fechas de inicio de clases determinadas en el calendario lectivo vigente en el país) y al no cumplir con los tiempos y cronogramas establecidos para la edición de los libros, la empresa no puede vender dicho material en el plazo establecido, incrementando su inventario, adicionalmente la empresa al verse obligada a producir altos volúmenes de libros, esta producción satisface la demanda de un año entero (siempre y cuando se puede comercializar dicho material y no exista cambios en las

titarias y contables vigentes), pero existe una
satisfacer la demanda cíclica en el caso de que los
tiempos y cronogramas establecidos se cumplan.

CAPÍTULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es la guía que permite actuar diariamente para lograr mejorar el trabajo y las relaciones que existen dentro de una empresa.

El proceso de direccionamiento estratégico tiene como objetivo fundamental establecer un sistema gerencial que permita construir, desplegar y controlar las metas fundamentales y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización.

Debido a que la empresa R.S.R+ no cuenta con un direccionamiento estratégico, se formulará el rediseño de la base de la empresa y del proceso de producción.

4.1 Formulación del rediseño de las bases de la empresa y el proceso de producción.

4.1.1 Visión

La visión se planteará considerando los siguientes elementos:

- Es formulado por los líderes del área, ya que ellos son los que entienden la filosofía y razón de ser de la empresa comprendiendo las expectativas y necesidades de los colaboradores, así como el entorno en que se desenvuelve la organización.
- La visión de la empresa se definirá con un horizonte de tiempo de 3 años.
- Integradora, la visión que se establezca debe ser compartida todos los integrantes de la empresa, logrando de esta forma que sea una tarea diaria y permanente.

ón expresará claramente los logros que se pretende alcanzar para el horizonte de tiempo determinado abarcando gestiones actuales y futuras.

- Difusión interna y externa, la visión debe ser de conocimiento tanto para los clientes externos, internos y grupo de referencia (sociedad, estado).
- Orientación al cliente, la visión debe considerar el cumplimiento de las expectativas del cliente en horizonte del tiempo.

La visión debe redactarse en términos claros y fáciles de entender y de repetir, para que de esta forma constituya una parte integral en el comportamiento de los miembros de la organización.

La visión de la empresa %R.S.R+ para el 2009, es la siguiente:

%ca empresa será líder en la edición y comercialización de material didáctico y educacional mediante la actualización e innovación tecnológica con el fin de satisfacer las necesidades educativas en el ámbito contable, laboral y tributario, presentando soluciones reales y prácticas+

4.1.2 Misión

La misión de la empresa %R.S.R+ se definirá respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades desempeña la empresa?

La investigación y desarrollo, edición y comercialización de libros de contabilidad.

- ¿Cuál es el propósito de la empresa?

s educacionales de los estudiantes en el ámbito).

- ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la empresa?

La ventaja competitiva, está dada por la facilidad que le da al estudiante para comprender los temas contables, laborales y tributarios, además de contar con material actualizado e interactivo con la realidad contable, laboral y tributaria del país.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Son los colegios e institutos de educación superior en carreras afines a la contabilidad.

- ¿Cuáles son los servicios y/o productos que ofrece la empresa?

La empresa ofrece libros contables de alta calidad en fondo y forma, además de brindarle la experiencia profesional que cuenta la organización.

Misión de R.S.R

La empresa se dedica a la investigación y desarrollo de material didáctico contable para satisfacer las necesidades educacionales de los señores estudiantes de nivel secundario y superior ofreciéndoles un producto de calidad con una metodología sencilla, clara, actualizada e interactiva ajustada a nuestra legislación.

Con la metodología enunciada anteriormente, se aplicará para establecer la misión del proceso de producción objeto principal del estudio.

- ¿Qué actividades se desempeñan dentro del proceso productivo?

El levantamiento de texto, diseño gráfico, impresión, cocido, emplastado, encolado y empacado.

proceso de producción?

Producir al menor costo, manteniendo y mejorando la calidad.

- ¿Cuáles son los elementos diferenciadores?

El uso de la reingeniería de procesos y tecnología en los procesos de producción.

- ¿Cuáles son los clientes?

El área de investigación y desarrollo, ventas y finanzas.

Por lo tanto el área de Producción se encarga de:

Producir en todas sus fases el material didáctico contable disminuyendo los costos de producción, optimizando la calidad con la utilización de nuevas tendencias administrativas y tecnológicas para satisfacer las necesidades de los diferentes clientes internos.

4.1.3 Objetivos del proceso de producción

Son los fines que se persigue por medio de una actividad de una u otra índole¹⁰, que para el caso de la empresa serían los objetivos estratégicos del proceso de producción que son los siguientes:

- **Objetivo de supervivencia**

Producir el material didáctico contable que cumpla con el 100% del tiempo establecido para el desarrollo del mismo a partir del año 2006.

¹⁰ KOONTZ, Harold, í ,Ob cit,í , Pág 129

Diseñar y desarrollar los procesos óptimos que permitan incrementar la productividad en un 25%, disminuir los costos en un promedio del 20% y desperdicios a partir del año 2006.

- **Objetivo de rentabilidad**

Incrementar el rendimiento anual en un 10% durante el año 2006.

4.1.4 Políticas del proceso de producción

Las políticas forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.¹¹

Las políticas serán establecidas una por cada objetivo que anteriormente se planteó y son:

- Todo el personal debe estar actualizado con la tecnología actual y vigente.
- Todo el personal debe cumplir las normas, esquemas y procedimientos establecidos.
- Todo el personal será responsable de cada actividad asignada a cada uno de ellos.

4.1.5 Estrategias del proceso de producción

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización de cada unidad de trabajo así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.¹²

¹¹ KOONTZ, Harold, í ,Ob cit,í ,Pág 130

plantearán para el área de producción las siguientes

estrategias:

- Se eliminará la tercerización de la producción.
- Se emprenderá la reingeniería de procesos.
- Se diseñará y creará nuevos procedimientos y esquemas de producción.
- Se entrenará al personal involucrado en el cambio.
- Se desarrollará un esquema de implementación.
- Se evaluará los nuevos procesos productivos.
- Se desarrollará un esquema de ~~Feed back~~ retroalimentación.

4.1.6 Principios y valores de la Empresa R.S.R.

Los principios son las bases y cimientos que la empresa impulsa y promulga, la empresa posee principios corporativos que le permiten servir a la sociedad los cuales son:

- La empresa orienta todo su esfuerzo al mejoramiento del nivel educacional y profesional en el ámbito contable, laboral y tributario de la juventud ecuatoriana.
- El cliente es la razón de ser de la empresa, por lo que es primordial el lograr su satisfacción.
- La planificación oportuna y rápida es una actividad que debe cumplirse antes de ejecutar cualquier actividad.
- La gestión está fundamentada en una administración de procesos, que permite alcanzar la excelencia organizacional.
- Es una institución que combina los cambios tecnológicos, científicos y administrativos con los objetivos planteados.

¹² SERNA, Humberto...Ob.cit...Pág.32

a práctica de una cultura de calidad en todos sus administrativos y operativos.

- La empresa busca capacitación continua para alcanzar la excelencia.
- Cultiva los valores éticos y morales en todas sus actividades.

Valores, ~~ya~~ valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción¹³, por lo que los valores reflejan lo que cada integrante en el proceso de producción mostrará en sus actividades diarias.

Los valores que se sustentan son:

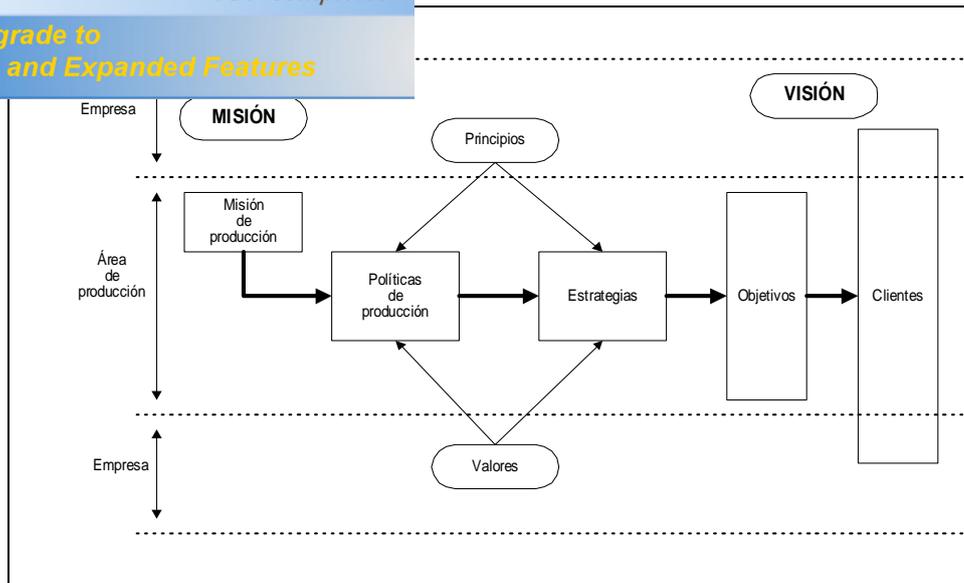
- Disciplina.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Productividad.
- Excelencia personal.

4.1.7 Mapa estratégico

A continuación se presenta el mapa estratégico que regirá la vida corporativa de la empresa dentro de los próximos cuatro años.

MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA Í.R.S.RÎ Año 2009

¹³ SERNA, Humberto...Ob.cit...Pág.87



Fuente: Empresa R.S.R

Elaborado por: Passi López R.

4.1.8 Plan operativo semestral

CAPÍTULO V

REDISEÑO DEL PROCESO

Una vez analizado todos los procesos, tiempos y recursos que intervienen en la producción y edición de los libros de contabilidad, se procederá a través de la reingeniería a realizar los cambios que se requieren para lograr los objetivos planteados y satisfacción de los clientes y la empresa a través del área de producción.

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos, es por esto que lo que se pretende ahora es plantear cómo mejorar los procesos y evitar males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocessos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc.

Un proceso rediseñado es muy distinto de un proceso tradicional, ya que pueden tomar diferentes formas y pueden alterarse para mejorar:

o al cliente externo como interno, ser altamente mejora continua.

- **La eficiencia y los costos de la operación de los negocios.-** Mínima utilización de recursos en los procesos que se ven reflejados en la disminución de los costos productivos y generando mayor rentabilidad.
- **Servicio y respuesta al cliente.-** Servicio al cliente es una filosofía mediante la cual todos los empleados de una compañía se sienten y actúan responsables por tener clientes satisfechos y responden a sus requerimientos.
- **Ventaja competitiva.-** Características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

5.1 Determinación de procesos innecesarios, repetitivos cuellos de botella

Como la reingeniería es una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa, es necesario identificar que procesos se van a diseñar y por lo tanto primero hay que conocer los procesos actuales y cuales de estos son innecesarios, repetitivos y que puedan conllevar a un cuello de botella.

Los procesos innecesarios son aquellos que aún ejecutándose, estos no generan ningún valor agregado al producto final y sobre todo cuando estos no tienen razón de existir y solo se los realiza por falta de recursos humanos, económicos y tecnológicos, o para sustentar puestos de trabajos por el exceso de personal (ejemplo la burocracia).

Los procesos repetitivos, son aquellos que siendo necesarios pueden ser redundantes que en la mayoría de los casos son productos de falta de organización, comunicación y sinergia de la empresa.

El cuello de botella es un término utilizado tanto en la administración como en otras áreas de la organización, la cual es el límite en la capacidad del sistema que puede reducir el tráfico en condiciones de sobrecarga.

¿Por los procesos innecesarios, repetitivos y los cuellos de botella?, porque los procesos de negocio propensos al error, ineficaces y redundantes; genera costos más elevados, tiempo de respuesta al mercado más lentos, errores causados por la redundancia de trabajo, mala calidad del producto, excesivos controles y todo esto conduce a la reducción en la satisfacción del cliente.

Como la reingeniería de procesos conduce a un cambio radical en la organización, los procesos innecesarios, repetitivos y cuellos de botella permiten identificar donde se encuentran los principales errores que posee los procesos que con esta guía se pueda rediseñar la totalidad del proceso de edición de los libros de contabilidad.

Procesos innecesarios

La tercerización de levantamiento de texto, puede ser realizado por la misma empresa y siendo parte de otro u otros procesos. Como por ejemplo: Investigación y Desarrollo crea digitalmente los archivos de los libros a ser producidos durante la investigación, puede absorber dicha actividad y ciertos procesos de transporte ya que existe diferentes compañías de servicios involucradas dentro de todos los procesos.

Procesos repetitivos

Levantamiento de texto, porque este puede ser realizado o estar inmerso dentro de otro proceso, tal como se observa en el proceso actual en donde Investigación y Desarrollo levanta el texto en forma manuscrita y este es pasado a Levantamiento de Texto para que digitalice (digite) dicha información en una computadora, por lo tanto dos áreas realizan el mismo trabajo con diferentes herramientas, pudiendo ser realizado íntegramente por Investigación y Desarrollo.

Procesos de control y verificación, ya que existen demasiados controles dentro de casi todas las actividades que se desarrollan para su ejecución.

Levantamiento de texto, por existir gran cantidad de información disponible para ser ejecutada en un corto tiempo y por un reducido recurso humano y tecnológico,

Proceso de impresión, por existir gran cantidad de información a ser procesada (alto volumen de libros a imprimirse por cuestiones de costo por parte de la imprenta, sin que esta satisfaga la demanda existente o del momento), esto conduce a tiempos largos y prolongados y con costos elevados.

Procesos de encolado y procesos de cocido, es resultante de los volúmenes anteriormente producidos (libros impresos).

5.2 Determinación de Grupos de Trabajo

El rediseño de los procesos requiere de un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información para la optimización buscada.

La tarea esencial del equipo de rediseño será el desarrollo de una *visión compartida*, que se traduce en un observador común del proceso, ayudado de las nuevas prácticas de trabajo, la transformación de procedimientos y la tecnología para apoyar la operación y gestión del nuevo proceso.

Para la ejecución del rediseño de los procesos en la edición de los libros de contabilidad se formará el siguiente equipo de trabajo, según lo explicado en el capítulo I, dentro de la reconstrucción de procesos en el tema ¿quién rediseña los procesos?:

1. El Líder

El líder del equipo de trabajo será el Gerente General de la empresa ~~R.S.R+~~, ya que al ser el máximo ejecutivo de la organización tiene las atribuciones y responsabilidades necesarias para cumplir con dicho liderazgo, las mismas que son:

motivar el esfuerzo total de reingeniería.

aceptar los cambios que implica la reingeniería.

- Mantener la visión de la empresa, y establecer nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.
- Designar los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento de los nuevos procesos.

Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

2. Dueño del proceso

El dueño del proceso es el Gerente de Producción el que pondrá en ejecución el esfuerzo de la reingeniería, el dueño del proceso al ser un ejecutivo de la organización posee la aceptación de los involucrados con los que va a trabajar, tiene la confianza del líder para aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería y para vigilar, motivar la realización de la misma.

Su responsabilidad no termina cuando se completa el proyecto de reingeniería, ya que cuando se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, este seguirá siendo responsable de su ejecución mientras dura la planificación rediseñada.

3. Equipo de reingeniería.

El grupo de personas dedicadas a rediseñar el proceso de edición de libros de contabilidad, con capacidad de diagnosticar el proceso actual (tal como se explicó en el capítulo III), supervisar su reingeniería y su ejecución; el mismo que estará conformado por un responsable de investigación y desarrollo y el dueño del proceso de producción (gerente de producción), no se involucra más gente de producción ya que está de acuerdo a lo observado tiene muchos intereses (económicos y laborales) en que la reingeniería no se efectuó, por eso se vio conveniente trabajar con este equipo de trabajo que están conscientes de los problemas existentes y de la necesidad de cambio.

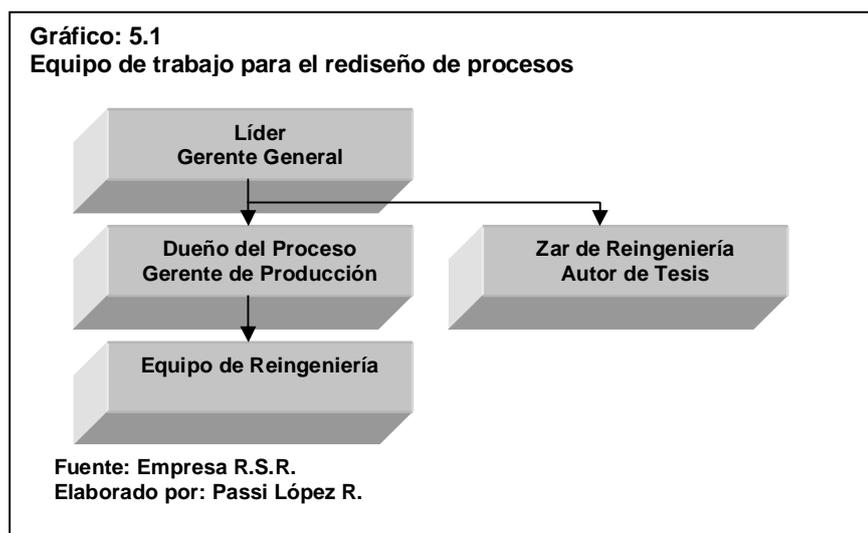
Entre sus funciones están: realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes, para estos convertirlos en realidades, adicionalmente el equipo solo debe trabajar

Para evitar retraso y problemas con el rediseño de los

4. "Zar" de la reingeniería.

La empresa ha contratado los servicios de un profesional con conocimientos suficientes en reingeniería de procesos, que cumplirá las funciones de **Zar de la reingeniería**; dicho profesional es el autor de la presente tesis cuyo estudio se pondrá en práctica en la organización, adicionalmente esta persona será parte del equipo de reingeniería la cual aportará nuevas ideas a la organización sin que estas sean o hayan estado influenciadas con las ideas tradicionales que la empresa posee actualmente.

Por lo que la conformación del equipo de trabajo se verá reflejada en el gráfico 5.1



5.3 Diseño de nuevos procesos orientados al cliente

El rediseño y mejora de procesos busca satisfacer mejor los requerimientos de los clientes (entrega oportuna). Por ello, el rediseño de un proceso debe garantizar que la transformación del input (entradas) en output (salidas) se hace de mejor forma, más rápida y más económica. Los tres elementos principales de un sistema bien diseñado son la eficacia o efectividad, la eficiencia y la flexibilidad; guardando el adecuado equilibrio entre ellos se obtendrán resultados óptimos del proceso.



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

está relacionada con producir y hacer las cosas correctas.

La eficiencia viene determinada por la mínima utilización de recursos posibles, haciendo las cosas bien desde el principio.

La flexibilidad por la capacidad de adaptación (cada vez más importante) que satisface los requerimientos actuales y futuros (predecibles) del cliente.

Al ejecutar el rediseño de procesos existentes, el énfasis radica en la eliminación de todas las actividades que no agregan valor y mejorar aquellas actividades centrales que agregan valor. La regla que se utilizará para llevar a cabo esta se puede resumir mejor como ESIA, donde:

- **Elimine**
- **Simplifique**
- **Integre**
- **Automatic**

Elimine

Las actividades que en el proceso no agreguen valor:

- **Sobreproducción o sobrealmacenamiento.-** Producir más de lo que es necesario conlleva a la sobreproducción que consiste en la elevación de inventarios y ocultar problemas.

En la empresa se produce la sobreproducción dentro del proceso de impresión; el cual obliga a imprimir un volumen de 2.000 juegos de material didáctico, sin considerar que ese sea el requerimiento que la empresa necesita para dicho período; generando así un alto porcentaje de material didáctico que se mantiene en inventarios; los mismos que se convierten en desperdicios cuando concluye el año lectivo, ya que la empresa no comercializa material didáctico no actualizado.

Existe un costo para materiales, documentos o personas cuando tienen que esperar por algo; si la espera es tan larga que tiene que empezar el trabajo sobre el siguiente proceso, el efecto se empeora.

El proceso de levantamiento de texto genera un tiempo muy largo de espera para que este concluya y así empezar con el siguiente proceso de impresión; debido a que el área de investigación y desarrollo ejecuta el libro de forma manuscrita y contrata los servicios de una empresa para que digite el material en un medio magnético.

Los procesos de cocido, encolado y emplastado, no generan un tiempo de espera mayor a lo establecido, por lo que para ejecutarlos se contratará una empresa que brinde todos estos tres servicios. Estos procesos no los realiza la empresa debido al alto costo de la maquinaria que se necesita, ya que no se justificaría la inversión para el volumen anual que la empresa viene registrando en sus ventas.

- **Transportación, movimientos y pasos.-** Cada vez que se mueven personas, materiales o documentos, cuesta dinero; alguien o algo debe mover el material o los documentos de un lado a otro, y el tiempo que se ocupa en ello es tiempo que podría utilizarse para agregar valor.

Dentro del proceso de edición del material didáctico existen varios procesos de transporte, con el rediseño propuesto lo que se pretende es eliminar la mayoría de los mismos y manteniendo los que sean estrictamente necesarios.

- **Defectos fallas y rehacer el trabajo.-** La meta debería ser, lograr que las cosas estén correctas desde la primera vez y evitar el costo de la mano de obra, materiales, interrupciones y costo de oportunidad que intervienen en la rectificación de los problemas.

presentaba en el proceso de levantamiento de texto; tratada para su ejecución, entregaba material con muchos errores, por lo que se presentaban un sin número de borradores para que, investigación y desarrollo revise y apruebe cada uno de los capítulos; por lo que en el rediseño propuesto al encargarse investigación y desarrollo de la digitalización del material didáctico, ellos son los responsables durante la ejecución de sus actividades de que el material didáctico no tenga fallas.

- **Duplicación de tareas.-** cada tarea que se lleva a cabo, de alguna manera debería agregar valor; si una tarea se repite, no agrega valor, simplemente contribuye a los costos.

El área de investigación y desarrollo entrega su información de forma manuscrita y el área de levantamiento de texto pasa esa información a un medio magnético, por lo que esta actividad está siendo ejecutada dos veces dentro del proceso de edición; por lo que el planteamiento propuesto de que el área de investigación y desarrollo sea directamente el que cumpla con la función de digitalización, sigue siendo viable.

- **Inspección, vigilancia, controles y verificación.-** aunque algo de esto podría justificarse, mucho de ello existe por razones históricas y que se han convertido en la justificación de puestos de trabajo y de niveles gerenciales; a menudo la vigilancia y los controles ocurren donde se cruzan fronteras departamentales.

Dentro del proceso de levantamiento de texto, se generan varios procesos de verificación constantes hasta obtener el borrador final que será enviado al proceso de impresión, por lo que se pierde tiempo y recursos.

Simplifique

Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible es importante simplificar las que quedan.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Comunicación
- Tecnología
- Flujos
- Procesos
- Áreas problema

Integre

Las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente.

- **Puestos.-** es posible combinar varios puestos en uno. Al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores y algo tiene que facilitar esta transferencia.

Las actividades del levantamiento de texto serán asignadas dentro de las actividades de investigación y desarrollo.

- **Proveedores.-** se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores. La confianza y la asociación son claves. La fabricación justo a tiempo ha significado que los proveedores y fabricantes han empezado a trabajar juntos, de una manera creciente, integrando el flujo de las órdenes. La integración de las actividades también se ha ampliado a las entregas sincronizadas, ya que se termina pagando el inventario innecesario o el desperdicio y, este trabajo sincronizado lo reduce a su mínimo.

Automatic

ción, puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes. Si se aplican a procesos ya probados, dicho proceso mejorará. Cuando los procesos son problemáticos, entonces la automatización puede hacer las cosas peor. Por lo tanto, es importante aplicar la automatización después de haber eliminado, simplificado e integrado las tareas en el proceso; aunque en algunos casos la automatización de ciertos aspectos del proceso puede preverse desde el principio. A continuación se delinearán algunas reglas prácticas para lograr un mayor éxito en la automatización:

- **Aburrido.-** cualquier tarea que sea aburrida o repetitiva es un buen candidato para la automatización. Las máquinas son insensibles al aburrimiento; y, de hecho, son mejores para las tareas repetitivas.
- **Transferencia de datos.-** la transferencia de datos de un formato a otro, de una persona a otra, de un sistema a otro, es otro candidato de alta prioridad para automatizar.

Una vez diseñado el nuevo proceso es importante ratificarlo al simular cómo operará en el mundo real; un mapa de procesos proporcionará una forma ideal de representar el nuevo proceso y ayuda en su elaboración general.

Para lo cual se hace un levantamiento y diagnóstico de sus procesos actuales (capítulo III) y se diseñan nuevas formas de ejecutarlos, utilizando modernos conceptos de gestión y el conocimiento de las tecnologías de información, que habilitan los cambios propuestos.

5.4 Reingeniería de los procesos

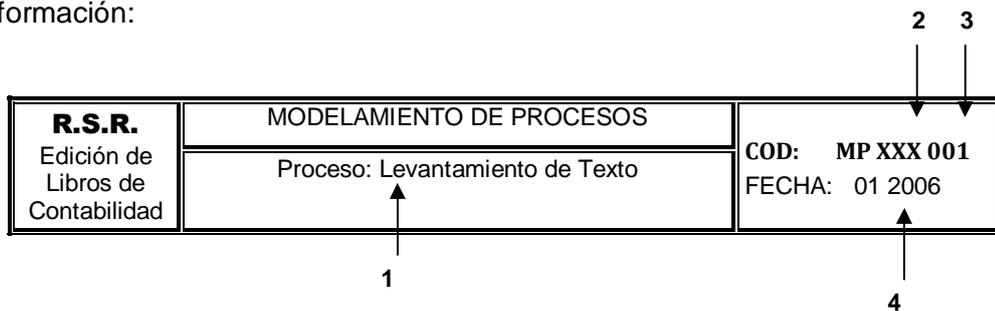
Para el cumplimiento de los objetivos trazados para el rediseño de procesos de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes, se utiliza la siguiente metodología:

Modelamiento de procesos

te representar los nuevos procesos en forma gráfica y visualiza el entorno organizacional con todos los componentes que intervienen en la misma (funciones, pasos, secuencias de pasos, entradas y salidas).

El presente estudio busca como objetivo el rediseño radical de la organización para alcanzar las metas trazadas por la empresa, por lo que se vale del estudio del proceso actual (capítulo III), para rediseñar los nuevos y radicales procesos.

El modelamiento de procesos utilizará el siguiente estándar de presentación de información:



Estos datos son constantes en todos los documentos:

1. El nombre del nuevo proceso
2. Código del proceso a detallarse establecido en el momento de la creación del mismo.
3. Número que representa el correlativo del documento
4. Fecha de elaboración del documento

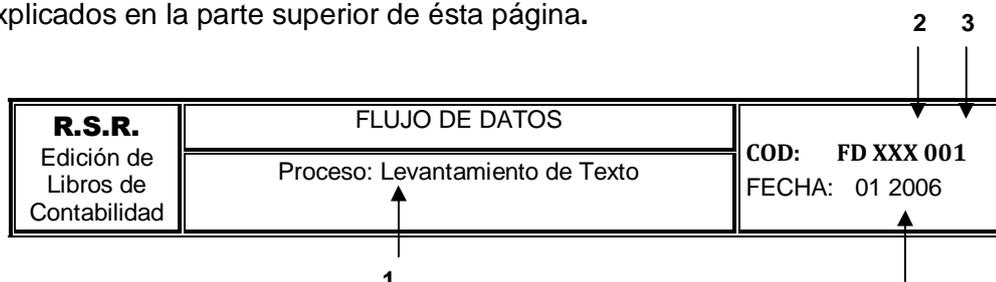
Los nuevos procesos rediseñados se presentan a partir de la página 100 de cada uno de los procesos rediseñados.

- **Diagrama de flujos**

ías de éstas, entradas y salidas para un proceso se observa en el **gráfico 3.1** Simbología de flujo de datos.

El objetivo de la utilización de los diagramas de flujo es describir gráficamente los nuevos procesos, para de esta manera poder determinar el procedimiento óptimo para la edición de los libros de contabilidad; facilitando así su comprensión y análisis.

El flujo de datos utilizará el siguiente estándar de presentación de información, explicados en la parte superior de ésta página.



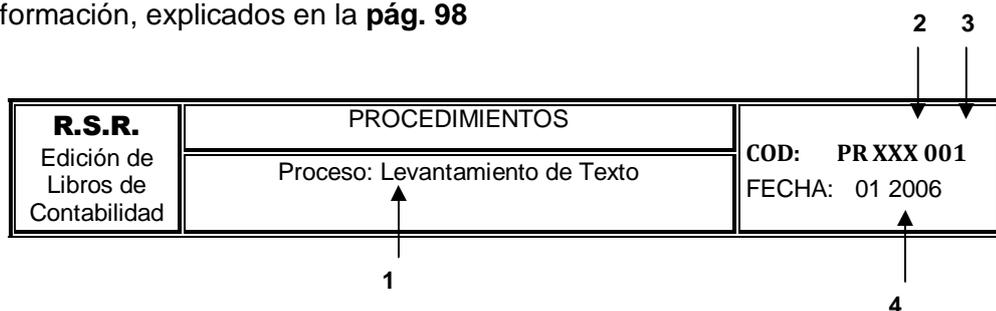
Los flujos de datos rediseñados se presentan a partir de la | 4 ina 101 de cada uno de los procesos rediseñados.

Procedimientos

Los procedimientos son la descripción escrita de los diagramas de flujo realizados anteriormente, los cuales permiten a los usuarios o personas involucradas en los nuevos procesos entender sus nuevas tareas y funciones.

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como realizan un trabajo las personas; todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por procedimientos.

Los procedimientos utilizarán el siguiente estándar de presentación de información, explicados en la **pág. 98**





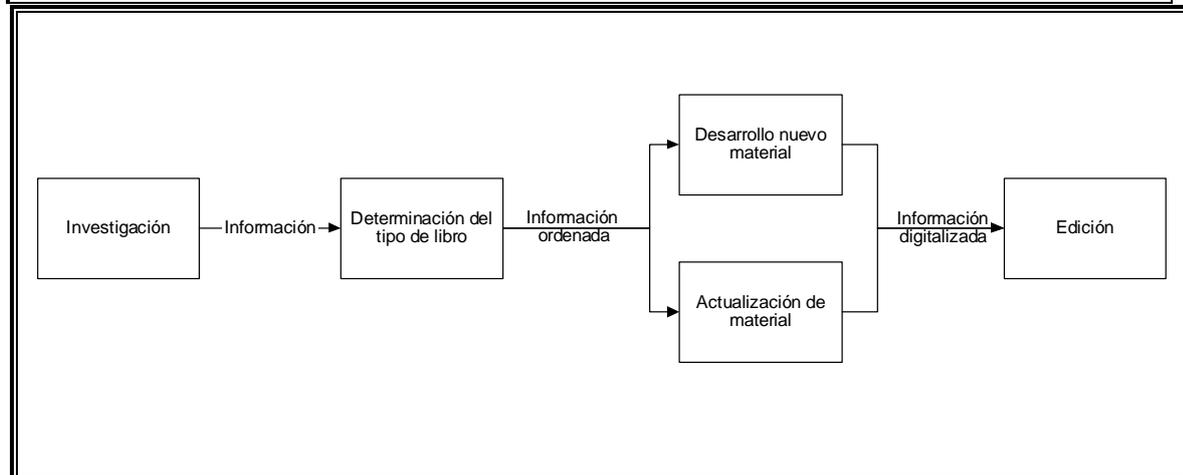
PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Los nuevos procedimientos se presentan a partir de la página 103 de cada uno de los procesos rediseñados.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	MODELAMIENTO DE PROCESOS	COD: MP IVD 001 FECHA: 07 2006
	Proceso: Investigación y desarrollo	



Indicadores de Gestion			
Proceso: Investigación y desarrollo			
No.	Procesos	Indicador de gestión	Resultado
1	Investigación	No de documentos investigados x tiempo que se tarda en investigar un documento x factor de descanso	Tiempo de investigación
2	Determinación del libro	Decisión del tiempo basada en la experiencia.	Tiempo que se demora en determinar si el libro es nuevo o actualización
3	Desarrollo nuevo material	No de hojas a digitarse x tiempo que se tarda en digitar una hoja x factor de descanso	Tiempo en producir el nuevo material
4	Actualización del material	No de hojas a modificarse x tiempo que se tarda en modificar una hoja x factor de descanso	Tiempo que se tarda en actualizar el material
5	Edición	Numero de hojas a imprimirse x la velocidad por pagina por minuto x factor de descanso x factor de mantenimiento de la impresora	Tiempo que se tarda en imprimir el material

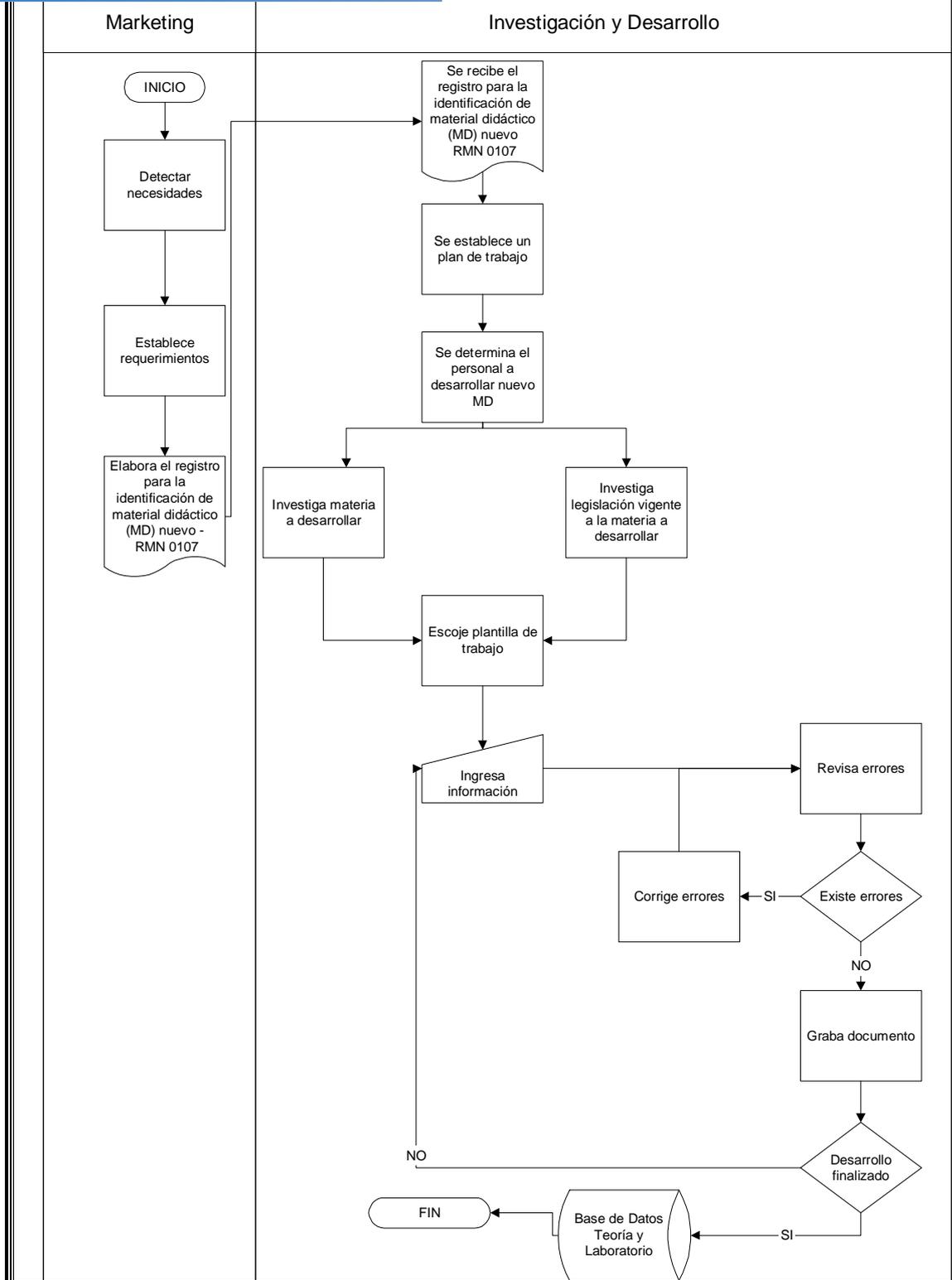


PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

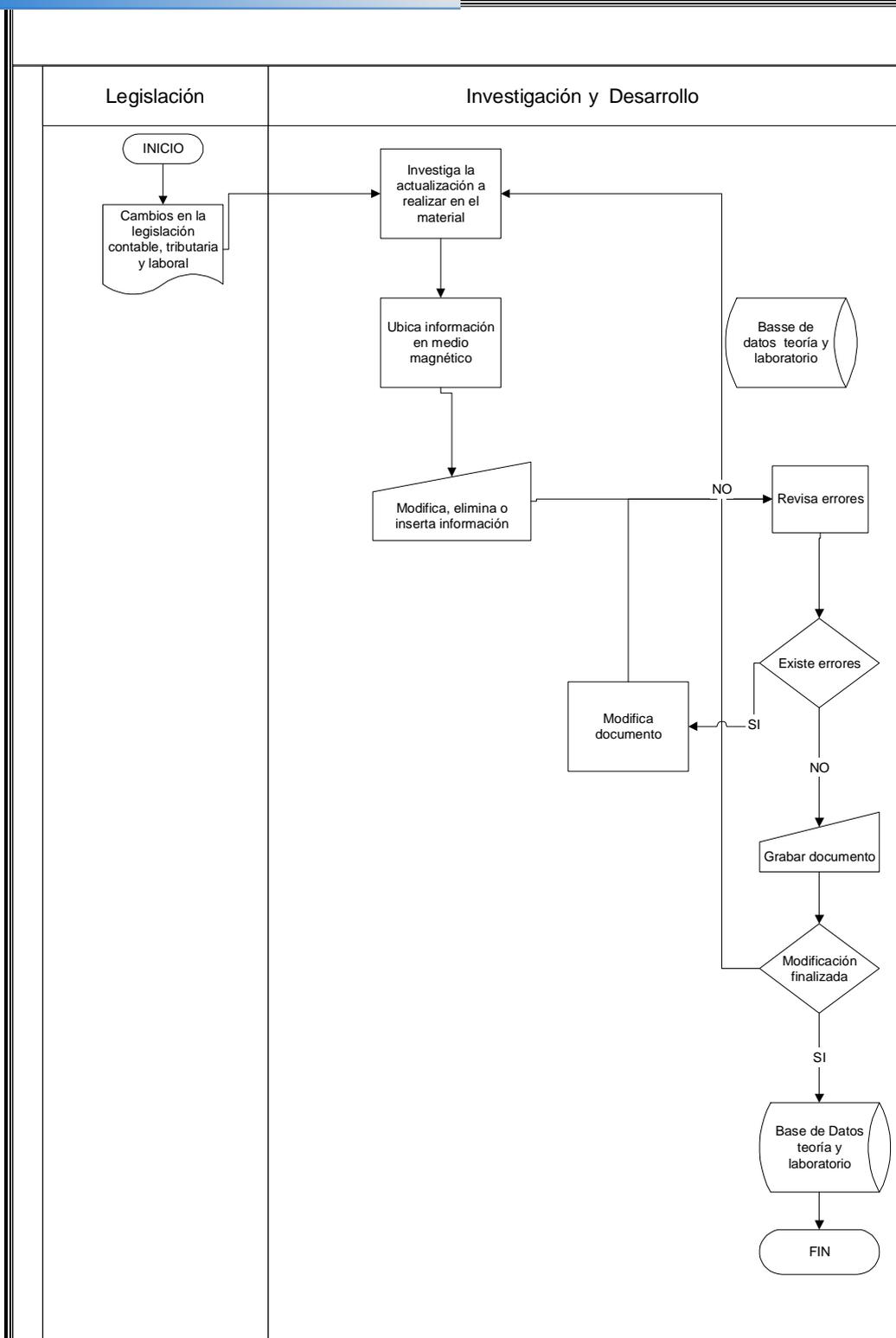
R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	DIAGRAMA DE FLUJO	COD: DF IVD 001
	Investigación y desarrollo material didáctico	FECHA: 07 2006



R.S.R.

DIAGRAMA DE FLUJO

COD: DF IVD 002





Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

PROCEDIMIENTO / INVESTIGACION Y DESARROLLO

Elaborado por: Autor de Tesis Passi López R. Fecha:	Revisado por: Gerente de Producción Fecha:	Aprobado por: Gerenter General Fecha:
---	---	--

I. OBJETIVO

se los pasos a seguir para efectuar el Proceso de Investigación y Desarrollo para el fin de establecer cada una de las actividades que conforman el material didáctico que satisfaga necesidades de los clientes internos y externos.

II. ALCANCE

La aplicación del presente procedimiento se hace extensivo para el personal que labora en el Área de Investigación y Desarrollo de la empresa R.S.R.

III. REFERENCIAS

Para la normativa se tomará como referencia:

- Principios contables
- Legislación laboral
- Legislación tributaria

IV. RESPONSABILIDAD

- A. El responsable de la elaboración de este procedimiento es el Autor de la presente tesis.
- B. El responsable de la ejecución de este procedimiento es al Área de Investigación y Desarrollo de %R.S.R.+
- C. El responsable de la supervisión de este procedimiento es el Gerente de Producción de %R.S.R.+
- D. El responsable de la aprobación es el Gerente General de %R.S.R.+

V. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento comprende:

- A. Investigación y Desarrollo para material didáctico nuevo.
- B. Investigación y Desarrollo para material didáctico existente.

A. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA MATERIAL DIDÁCTICO NUEVO.

DESCRIPCIÓN	
Revisar la cantidad de material didáctico nuevo	El nuevo requerimiento será solicitado en el Registro para la identificación de material didáctico nuevo (Cod. RMN. 0107). Anexo 1.
Determinar el personal a desarrollar el nuevo material	1. Dentro del personal de Investigación y Desarrollo se escoge al que tenga más conocimientos, experiencia y destrezas en la materia específica que se va a desarrollar.
Establecer un plan de trabajo	1. La persona encargada de Investigación y Desarrollo, establecerá, el esquema de trabajo de acuerdo a las especificaciones establecidas en el registro RMN 0106.
Investigar la materia a desarrollar	1. La persona encargada de desarrollar el material didáctico investiga la materia, en libros, enciclopedias, cursos, seminarios, etc. 2. La persona encargada de desarrollar el material didáctico investiga la legislación vigente que le compete al nuevo material didáctico.
Escoger la plantilla de trabajo	1. Se elabora la plantilla de trabajo. 2. Graba la plantilla si la plantilla esta bien, en la base datos plantilla (BDP)
Ingresar información	1. Ingresar la información del material didáctico, en la plantilla de trabajo. 2. Revisar errores durante el ingreso de la información. 3. Si existen errores, se los corrige. 4. Si no existen errores, se graba el documento. Si se ha concluido con el desarrollo del material didáctico, se guarda en la base de datos de parte teórica y de laboratorio; si no se ha concluido se vuelve a ingresar la información y se repiten los pasos del 1 al 4.

B. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA MATERIAL DIDÁCTICO EXISTENTE

DESCRIPCIÓN	
Se generan cambios en la legislación, contable, tributaria y laboral	Se determina el tipo de actualización a realizar en el material didáctico.
Ubicación de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ubica la información en el medio magnético. 2. Si es información teórica, se la ubica en la base de datos del libro texto. 3. Si es información práctica, se la ubica en la base de datos de la parte de laboratorio.
Actualización de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se modifica, elimina o inserta la información. 2. Revisar errores durante el ingreso de la actualización de la información. 3. Si existen errores, se los corrige. 4. Si no existen errores, se graba el documento. <p>Si se ha concluido con la totalidad de las actualizaciones del material didáctico, se guarda en la base de datos del libro texto y de laboratorio; de lo contrario se vuelve a actualizar la información y se repiten los pasos del 1 al 4.</p>

VI. ANEXOS

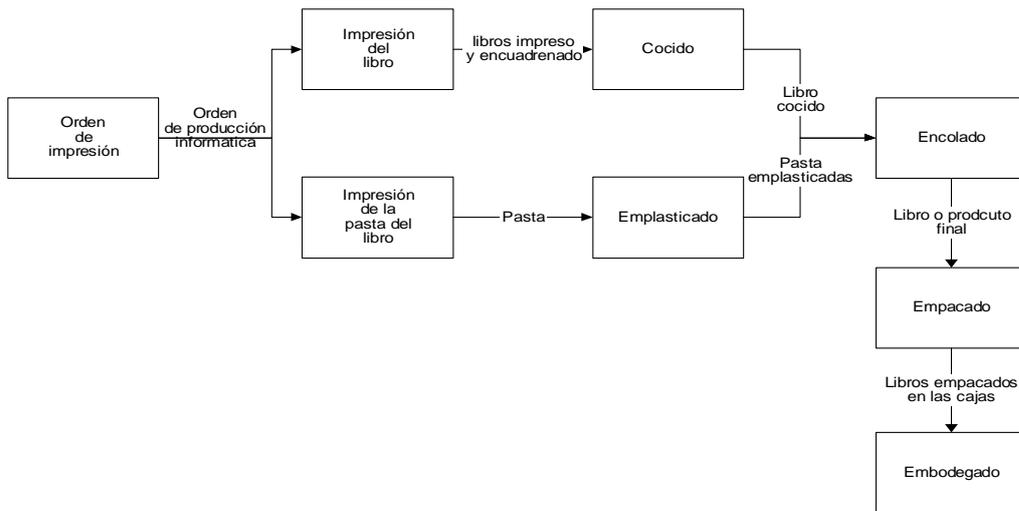
FORMULARIO	CÓDIGO
A. Registro para la identificación de material didáctico nuevo	RMN. 0106

Contabilidad		IDENTIFICACIÓN DE L NUEVO	COD: RMN01 07
		ÁREA: MARKETING	FECHA: 07 2006
1. MATERIA A DESARROLLAR:			
Contabilidad General	<input type="checkbox"/>		
Contabilidad de Costos	<input type="checkbox"/>		
Contabilidad Agropecuaria	<input type="checkbox"/>		
Otras:		_____	

2. CARACTERÍSTICAS:			
2.1 CONTENIDOS			
Teoría	<input type="checkbox"/>		
Laboratorio	<input type="checkbox"/>		
Legislación actual	<input type="checkbox"/>		
Sistema contable	<input type="checkbox"/>		
Otras:		_____	

2.2 FORMA			
Impresión blanco y negro	<input type="checkbox"/>		
Impresión a colores	<input type="checkbox"/>		
Cocido	<input type="checkbox"/>		
Encolado	<input type="checkbox"/>		
Otras:		_____	

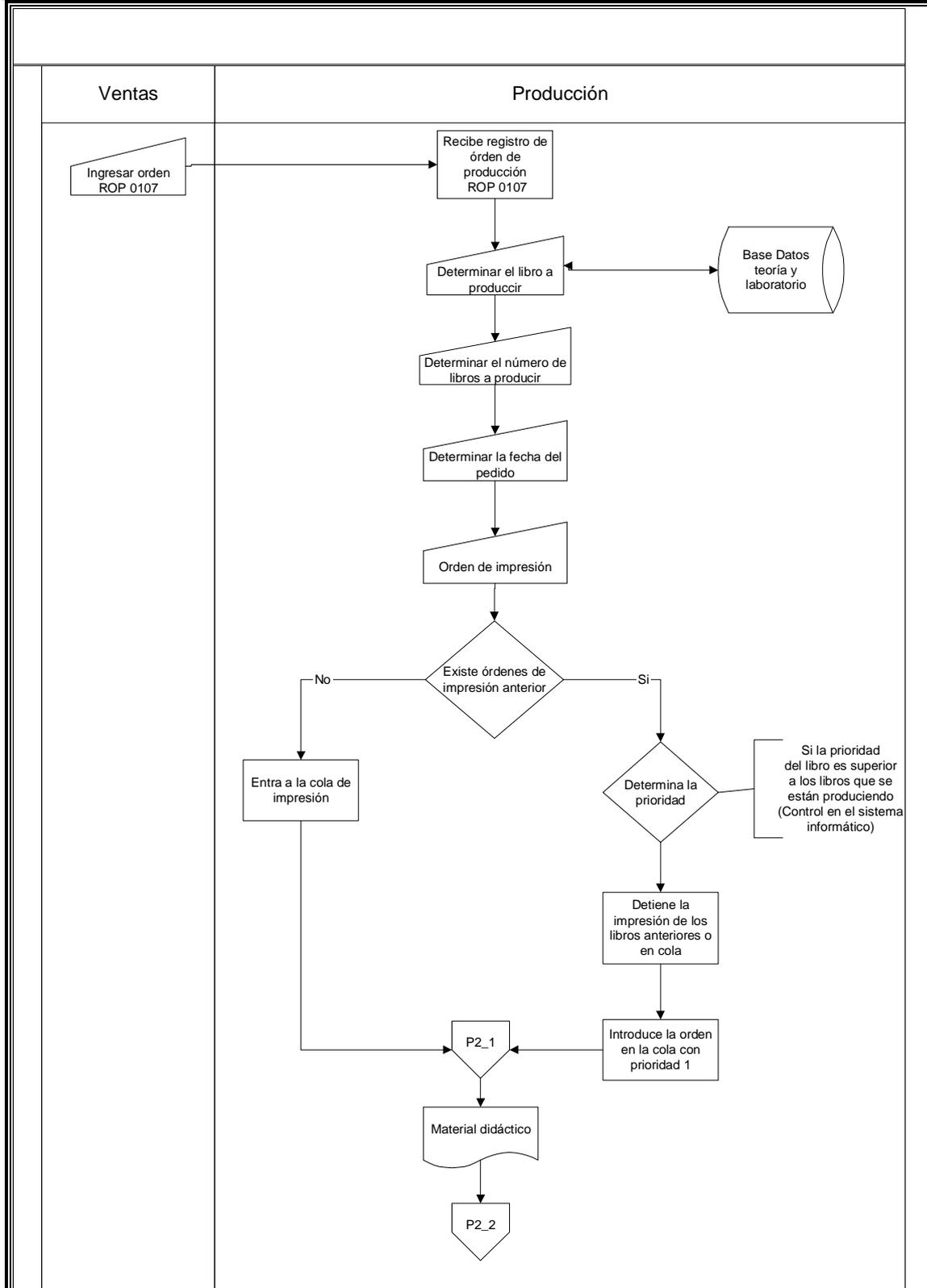
R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	MODELAMIENTO DE PROCESOS	COD: MP EDI 001
	Proceso: Edición	FECHA: 07 2006



Indicadores de Gestion

Proceso: Edición

No.	Procesos	Indicador de gestión	Resultado
1	Orden de impresión	Decisión del tiempo basada en la experiencia.	Tiempo que se tarda en genera la orde de impresión
2	Impresión del libro	Numero de hojas a imprimirse x la velocidad por pagina por minuto x factor de descanso x factor de mantenimiento de la impresora	Tiempo que se tarda en imprimir el material
3	Cocido	Documentos a ser cosidos x el tiempo que se tarda en coser un documento x factor de descanso	Tiempo en ser cosido el documento
4	Impresión de la pasta del libro	Numero de hojas a imprimirse x la velocidad por pagina por minuto x factor de descanso x factor de mantenimiento de la impresora	Tiempo que se tarda en imprimir el material
5	Encolado	Documentos a ser encolados x el tiempo que se tarda en encolar un documento x factor de descanso	Tiempo en ser encolado el documento
6	Emplasticado	Documentos a ser emplasticados x el tiempo que se tarda en emplasticar un documento x factor de descanso	Tiempo en ser emplasticado el documento
7	Empacado	Documentos a ser empacado x el tiempo que se tarda en empacado un documento x factor de descanso	Tiempo en ser empacado el documento
8	Embodegado	Paquetes de documentos a ser embodegados x el tiempo que se tarda en embodegar un paquete de documentos x factor de descanso	Tiempo en ser embodegado los documentos



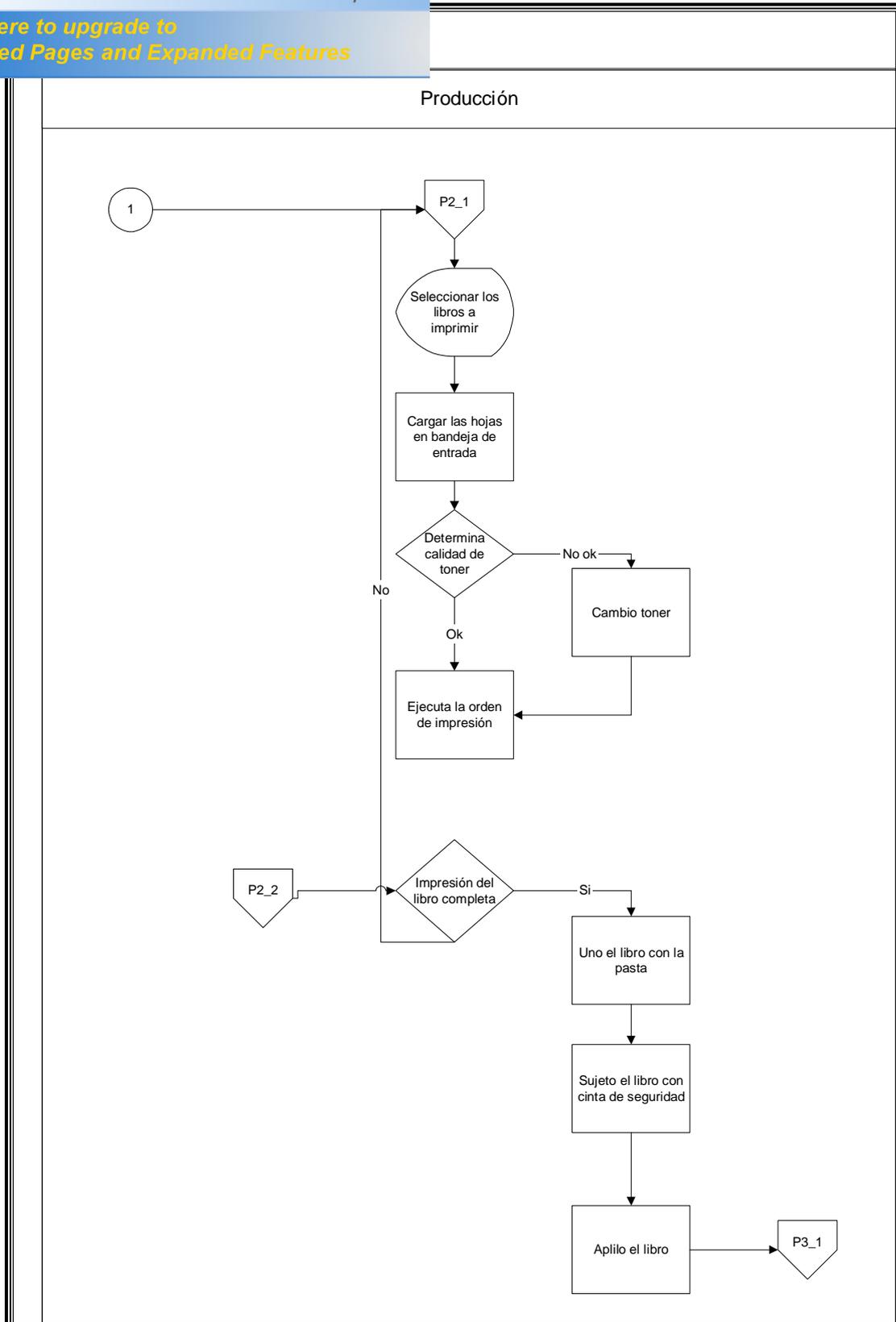


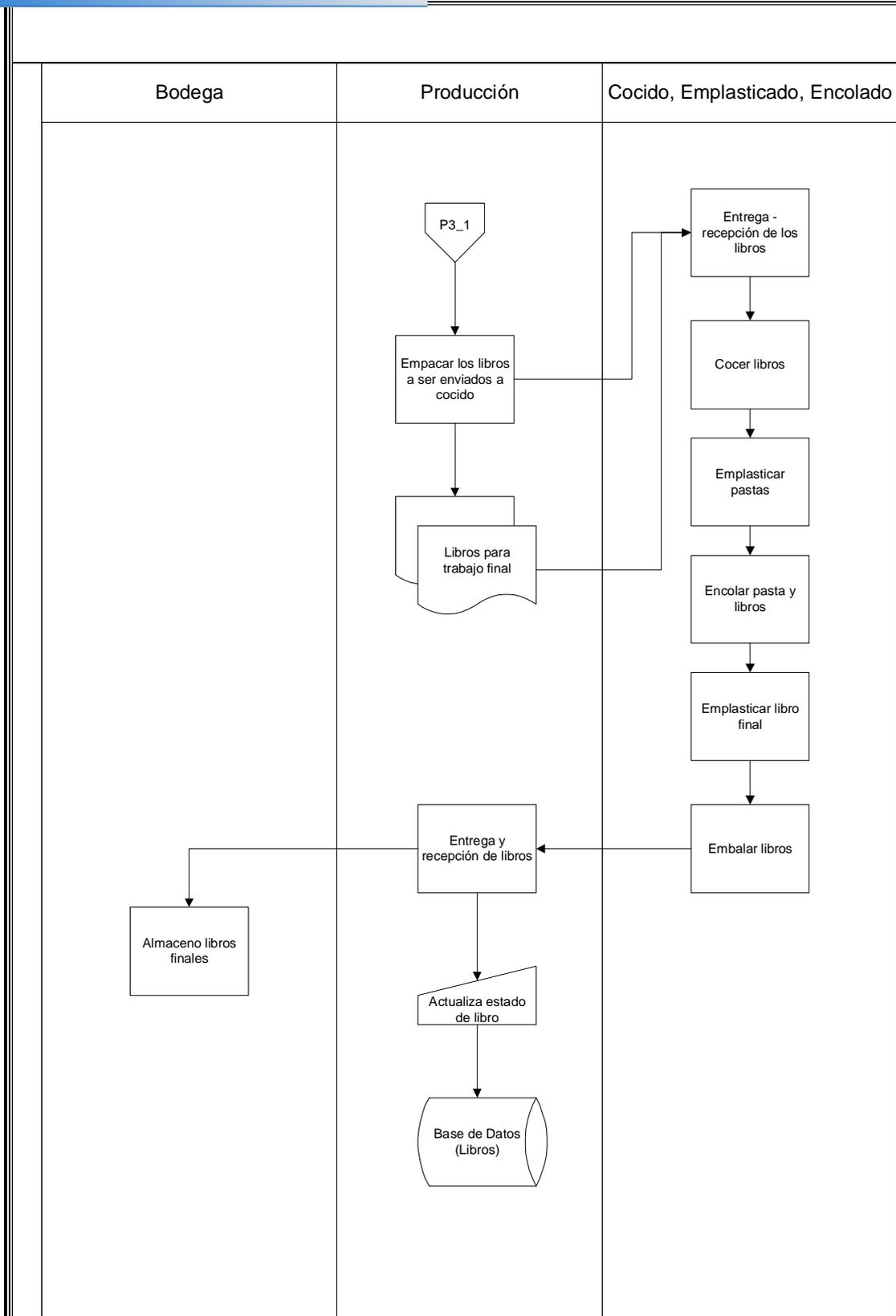
PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

RSR	TO DE PROCESOS	COD: MP EDI 002 FECHA: 07 2006
Edición de Libros de Contabilidad	Proceso: Edición	







PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

PROCEDIMIENTO / EDICIÓN

Elaborado por: Autor de Tesis Passi López R.	Revisado por: Gerente de Producción	Aprobado por: Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizar una descripción de los pasos a seguir para efectuar el Proceso de Edición, a fin de establecer cada una de las actividades que intervienen para conseguir un material didáctico que satisfaga necesidades de los clientes internos y externos.

VIII. ALCANCE

La aplicación del presente procedimiento se hace extensivo para el personal que labora en el Área de Edición de la empresa %R.S.R.+

IX. REFERENCIAS

Se tomará como referencia los conocimientos teóricos en materia de procesos para su aplicación:

- Diagramas de Procesos
- Flujos de Datos
- Procedimientos

X. RESPONSABILIDAD

- A. El responsable de la elaboración de este procedimiento es el Autor de la presente tesis.
- B. El responsable de la ejecución de este procedimiento es al Área de Edición de %R.S.R.+
- C. El responsable de la supervisión de este procedimiento es el Gerente de Producción de %R.S.R.+
- D. El responsable de la aprobación es el Gerente General de %R.S.R.+

XI. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento comprende:

- C. Orden de producción
- D. Impresión
- E. Cocido, Emplasticado y Encolado
- F. Bodega

A. ORDEN DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Recibe orden de producción	1. Todo requerimiento de producción será solicitado en el Registro de orden de producción (Cod. ROP. 0107). Anexo 1.
Determinar el libro a producir	1. El operador del área de edición determina el libro a producir en el sistema informático de edición. 2. El operador del área de edición determina el número de libros a producir. 3. El operador del área de edición determina la fecha de entrega del pedido. 4. El operador del área de edición da la orden de impresión en el sistema.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Impresión (proceso automático)	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema determina si existen órdenes de producción anteriores: 2. Si no existen órdenes de impresión, entra a la cola de impresión. 3. Si existen órdenes de impresión, se determina la prioridad del libro (se refiere a la fecha de entrega de los pedidos en cola, esta actividad la realiza el sistema de impresión). Detiene la impresión de los libros anteriores o en cola e introduce la orden en la cola con prioridad 1. 4. Se cargan las hojas en la bandeja de entrada (proceso manual). 5. Se determina la calidad del toner; si el toner está con la calidad requerida, se ejecuta la orden de impresión; si el toner no cumple con los parámetros de calidad requerida, se cambia el toner, y se ejecuta la orden de impresión. 6. Si la impresión del libro está completa, se une el libro con la pasta, y se lo sujeta con una cinta de seguridad, y apilar los libros, para enviar empacarlos y enviarlos al proceso de cocido; si la impresión no está completa, se cargan las hojas en la bandeja de entrada y se repiten las actividades 4 y 5.
Empacar los libros a ser cocidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se selecciona la empresa que cumpla con los requerimientos de calidad y tiempo de entrega, para que ejecute los procesos de cocido, emplastado y encolado. 2. Se elabora la nota de entrega de edición a la empresa seleccionada, con el número total de material didáctico.

C. COCIDO, EMPLASTICADO Y ENCOLADO

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cocido, Emplasticado y Encolado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe el material didáctico, de acuerdo a lo establecido en la nota de entrega de edición a la empresa seleccionada. 2. La empresa seleccionada cose los libros en sus máquinas automatizadas. 3. Se emplastican las pastas del material didáctico. 4. Se encolan el material didáctico. 5. Se emplastica el libro final. 6. Embalan los libros. 7. Entrega los libros con nota de entrega de la empresa que ofreció el servicio.
Edición	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe el material didáctico mediante la nota de entrega de la empresa que ofreció el servicio. 2. Se actualiza el estado del libro en el sistema. (estado de producto terminado). 3. Se envía a bodega para su posterior despacho, con nota de entrega de edición a bodega

D. BODEGA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Almacenar el material didáctico final	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe el material didáctico, de acuerdo a lo establecido en la nota de entrega de edición a bodega. 2. Se almacena los libros a ser despachados para su venta.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

FORMULARIO	CÓDIGO
A. Registro de orden de producción	ROP 0107

CONTABILIDAD		ÁREA DE PRODUCCIÓN		COD: ROP 01 07	
Contabilidad		ÁREA: EDICIÓN		FECHA: 07 2006	
1. DATOS GENERALES Nombre de cliente: <input type="text"/> Fecha de pedido: <input type="text" value="dd/mm/aaaa"/> Fecha a entregar: <input type="text" value="dd/mm/aaaa"/> Materia: <input type="text"/>					
2. TIPO DE LIBRO Libro Texto <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="text"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="text"/>					

5.5 Determinación de los recursos a utilizar

Recursos

Para que el rediseño pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles que se necesitan para la implementación.

- Instalaciones e Infraestructura:** edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa)
- Materia prima:** materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

2. Recursos Tecnológicos

es valioso para las empresas que lo explotan. Se trata de recursos que sirven como herramientas e instrumentos que facilitan la coordinación de otros recursos.

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.

3. Recursos Humanos:

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren.

4. Recursos Financieros:

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.

A continuación el detalle de los recursos que se requieren para la implementación del rediseño de los procesos en el cuadro 5.1.

**CUADRO 5.1
RECURSOS PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS**

RECURSOS MATERIALES		
Infraestructura	Proceso	
Instalaciones y adecuación oficina	Producción	
Muebles de Oficina		
Muebles de Oficina	Producción	
RECURSOS TECNOLÓGICOS		
Hardware	Cant.	
Servidor - Computador Central	1	Producción
Estaciones de trabajo	3	Varios procesos

	2	Producción
Sistema de Administración de Producción y Pedidos de libros	1	Producción
RECURSOS HUMANOS		
Contratación	.	
Operador de Producción	1	Producción
Capacitación		
Curso de Office y Diseño Gráfico	2	Investigación y Desarrollo

Fuente: Empresa R.S.R

Elaborado por: Passi López R.

5.6 Medición del rendimiento de los procesos rediseñados

Al igual que en el capítulo III, para medir el rendimiento del nuevo proceso se tomará en cuenta el tiempo que se requiere para la edición del material didáctico, de acuerdo al siguiente cuadro:

**CUADRO 5.2
PROCESOS REDISEÑADOS**

PROCESO	OBSERVACION
Investigación y Desarrollo	Se reduce debido a que el proceso de levantamiento de texto se elimina; y, a medida que se dan en el país los cambios o las actualizaciones, inmediatamente se cuenta con el material didáctico actualizado.
Impresión	Para ejecutar este proceso solo se necesita dar la orden de impresión, eliminando todos los subprocesos que existían en el proceso anterior, al recurrir a una imprenta.
Emplasticado	Este proceso se puede realizar mientras se encuentra ejecutando el proceso de impresión.
Cocido	Este proceso se mantiene subcontratado por el alto costo de la maquinaria, ya que no justificaría la inversión.
Encolado	Este proceso se lo realizaría en la misma empresa

cido, debido al alto costo de la

Empacado	Lo realiza la empresa de acuerdo a los pedidos realizados por el área de marketing.
----------	---

Fuente: Empresa R.S.R.

Elaborado por: Passi López R.

Para medir el rendimiento del nuevo proceso; se lo realizará en base a uno de los requerimientos del área de marketing, de acuerdo a las necesidades anuales registradas en los anteriores años de comercialización.

Para el **régimen sierra** se requiere el material didáctico de acuerdo al siguiente detalle:

**CUADRO 5.3
REQUERIMIENTO DE MATERIAL DIDÁCTICO RÉGIMEN SIERRA**

MES	CANT.	OBJETIVO
Junio	200	Para promocionar el material didáctico, y para que los docentes planifiquen el año lectivo siguiente.
Agosto	≈ 250	Para cubrir demanda por inicio de clases de colegios.
Septiembre	≈ 250	Para cubrir demanda por inicio de clases de colegios.
Octubre	≈ 250	Para cubrir demanda por inicio de clases de universidades.
TOTAL	950	

Fuente: Empresa R.S.R.

Elaborado por: Passi López R.

Para el **régimen costa** se requiere el material didáctico de acuerdo al siguiente detalle:

**CUADRO 5.4
REQUERIMIENTO DE MATERIAL DIDÁCTICO RÉGIMEN COSTA**

MES	CANT.	OBJETIVO
Febrero	≈ 200	Para promocionar el material didáctico, y para que los docentes planifiquen el año lectivo siguiente.
Marzo	≈ 250	Para cubrir demanda por inicio de clases de colegios
Abril	≈ 250	Para cubrir demanda por inicio de clases de colegios.
Mayo	≈ 250	Para cubrir demanda por inicio de clases de universidades.
TOTAL	950	

Fuente: Empresa R.S.R.

Elaborado por: Passi López R.

os requerimientos se procederá a medir el nuevo bajo los siguientes parámetros.

- Se tomará en cuenta el pedido de marketing para febrero del 2007 (régimen costa) de 200 materiales didácticos.
- El área de investigación y desarrollo estará en constante actualización.
- El material didáctico posee 2 libros los cuales contienen 480 y 320 páginas respectivamente, dando un total de **800 páginas** para un juego de material didáctico.
- Las dos impresoras de acuerdo a las características de compra, imprimen 50 páginas por minuto (ppm); cada una.
- Se trabajarán 8 horas diarias para la edición del libro.

Una vez determinados estos parámetros, mediremos el tiempo que conlleva la impresión de un libro que se reflejará en el gráfico 5.2

**GRÁFICO 5.2
MEDICIÓN DEL PROCESO REDISEÑADO**

PROCESOS	Días	Mes																
		30	31	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	
Investigación y Desarrollo	2	■	■															
Impresión	4			■	■	■	■											
Emplasticado	1			■														
Cocido	1						■											
Encolado	1							■										
Empacado	1								■									
TOTAL	10																	

5.7 Comparación y análisis de los resultados esperados con los resultados actuales.

La comparación, se la realizará tomando en cuenta el tiempo total en la elaboración del proceso de edición del libro en el proceso actual y en el proceso rediseñado.

De acuerdo a lo establecido en el capítulo III, en lo referente a la medición del rendimiento del proceso actuales se determinó que para la edición del material didáctico se necesitan 204 días para producir 2.000 juegos, cantidad que la establecía la imprenta y que no cumplía con los requerimientos específicos y ocasionaba retrasos en la entrega, afectando a las ventas (disminución de ingresos) y al inventario (aumento de costos).

Para el proceso rediseñado, se establece un tiempo que satisface la demanda en el momento que esta lo requiera; guiados por los requerimientos de marketing, y que están muy relacionados con la capacidad y el tiempo de impresión por minuto de las impresoras que se van a adquirir; esto nos permitirá aplicar dentro de la empresa un sistema de justo a tiempo, evitando así el exceso de inventarios; por ejemplo, para el requerimiento de los doscientos libros que se necesitan para promocionar el libro en el régimen costa, se necesitan de 4 días con los nuevos procesos.

**CUADRO 5.5
COMPARACIÓN DEL PROCESO ACTUAL Y EL PROCESO REDISEÑADO**

PROCESO ACTUAL	PROCESO REDISEÑADO	RESULTADOS
No satisface la demanda en los tiempos requeridos, por los retrasos ocasionados en los procesos de levantamiento de texto e impresión.	Satisface la demanda en el tiempo que esta lo requiere.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de tiempos ▪ Satisfacción al cliente ▪ Eficacia
Baja rotación de inventarios al producir 2000 juegos de material didáctico.	No se manejan inventarios; se produce lo que se va a vender.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de Costos ▪ Eficiencia

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	Disminuye a un solo punto de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de Costos Eficiencia
Excesivos procesos de verificación.	Se reducen los procesos de verificación, ya que se elimina la duplicidad de tareas.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de Costos Eficiencia
No existe flexibilidad para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.	A través de la tecnología que se adquiere, se puede satisfacer a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad Mejora continua

Elaborado por: Passi López R.

5.8 Plan operativo de implementación

No.	Actividades	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Adecuación de las instalaciones de producción																	
2	Adquisición de las servidores e impresoras																	

4	Prueba Test																		
5	Retroalimentación																		
6	Implementar nuevos diseños de la empresa																		
7	Capacitar al personal																		
8	Fecha de salida del sistema																		

Nota: El tiempo está establecido en semanas.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS COSTO Æ BENEFICIO

Consiste en determinar el costo - beneficio de la implantación de la Reingeniería del proceso de edición del material didáctico; así como también los beneficios los mismos que se detallan a continuación:

6.1 Identificación de los beneficios del contenido de la investigación propuesta

beneficios que propone el presente estudio, se analizará la inversión, tanto en el método anterior como en el

INVERSIÓN DE EQUIPOS	CANT.	COSTO TOTAL
Impresora	1	\$ 5.600
Computadora	1	800
Imprevistos (7,81%) Dato estimado		500
TOTAL		6.900

propuesto, para lo cual se establecerá la siguiente metodología:

1. Identificación de la inversión requerida para el proceso rediseñado.
 2. Identificación de los costos en que se incurre para el proceso rediseñado.
 3. Cálculo de los ingresos percibidos para el proceso rediseñado.
 4. Determinación de la Utilidad y/o Pérdida del Proceso, para el proceso rediseñado
 5. Determinación del Punto de Equilibrio, para el proceso rediseñado.
 6. Determinación de la Tasa Interna de Retorno, para el proceso rediseñado.
- 1. Identificación de la inversión requerida para el proceso actual y el proceso rediseñado.**
- Para el proceso actual no existe inversión debido a que para la producción del material didáctico se realiza con las empresas terciarizadas, por lo que los valores van a ser permanentes para la elaboración del mismo.
 - Para el proceso propuesto se considera la inversión de acuerdo al siguiente cuadro:

**CUADRO 6.1
INVERSIÓN DEL PROCESO REDISEÑADO**

Elaborado por: Passi López R.

2. Identificación de los costos en el proceso actual y propuesto

Para los cálculos financieros necesarios se tendrán como datos los siguientes:

- El tiempo a considerar es un año calendario.
- Una producción de 2.000 juegos de material didáctico contable (libro texto y laboratorio) anual.
- Para el cálculo del costo financiero del proceso actual (cuadro 6.2 ver página 128) \$28.388 menos los rubros de: Investigación y desarrollo \$ 6.000, Depreciaciones \$1200 Costo financiero \$ 808 es igual a \$ 20.380; se considera el 75% de aporte con recursos propios de la empresa \$ 15.285 y el saldo del 25% equivalente a \$ 5.095, se financiará a través de un banco privado, al 15,85% de interés ~~plato~~ tomado de Internet+.
- Con el mismo criterio y procedimiento se aplicará para el costo del proceso rediseñado (cuadro 6.3 de la página 128) \$ 22.670 menos los rubros de: : Investigación y desarrollo \$ 6.000, Depreciaciones \$1.200, Costo financiero \$ 590 es igual a \$ 14.880; se considera el 75% de aporte con recursos propios de la empresa \$ 11.160 y el saldo del 25% equivalente a \$ 3.720 , se financiará a través de un banco privado, al 15,85% de interés.
- Dentro los Costos Indirectos se consideran los que pertenecen a pago de agua, luz, teléfono, otros e imprevistos.

Proceso Actual.

CUADRO 6.2
COSTO DEL PROCESO ACTUAL

COSTOS	Tipo de Costo	Costo unitario	Costo Total
Materia Prima			
Papel Bond 75 grs.	Variable	3,30	6.600
Cartulina de 0,14	Variable	0,12	240
Investigación y Desarrollo	Fijo	3,00	6.000
Depreciación Oficina y Muebles	Fijo	0.60	1.200

	Variable	0,40	800
	Variable	4,00	8.000
Plastificado y Selectivo	Variable	0,60	1.200
Cocido	Variable	0,50	1.000
Empacado y Revisión*	Variable	0,10	200
Costo financiero	Fijo	0,40	808
Transporte y Movilización	Variable	1,00	2.000
Cartón de empaque	Variable	0,05	100
Costo indirecto	Variable	0,12	240
TOTAL		14.19	28.388

Fuente: Empresa R.S.R.

Elaborado por: Passi López R.

- **Proceso Propuesto.**

CUADRO 6.3

COSTO DEL PROCESO REDISEÑADO

COSTOS	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Materia Prima			
Papel Bond 75 grs.	Variable	3,30	6.600
Cartulina de 0,14	Variable	0,12	240
Investigación y Desarrollo	Fijo	3,00	6.000
Depreciación Oficina y Muebles	Fijo	0,60	1.200
Costo y mant. de Comp. e impresora	Variable	1,15	2.300
Encolado y Refilado	Variable	0,25	500
Plastificado y Selectivo	Variable	0,60	1.200
Cocido	Variable	0,50	1.000
Producción (impresión, empackado y otros)	Variable	0,65	1.300
Costo Financiero	Fijo	0,29	590
Transporte y Movilización	Variable	0,70	1.400
Cartón de empaque	Variable	0,05	100
Costo indirecto	Variable	0,12	240
TOTAL		11.33	22.670

Fuente: Empresa R.S.R.

Elaborado por: Passi López R.

3. Cálculo de los ingresos percibidos en el proceso actual y la estimación de los ingresos para el proceso rediseñado.

- Para el cálculo de los ingresos del proceso actual y el rediseñado se considera de acuerdo al siguiente cuadro:

Detalle de Ingresos (Ventas):	
Detalle	Cantidad
Libros producidos	2.000
Juegos no vendidos por desperdicio	(350)
Muestras y promoción	(50)
Disponible para la venta	1.600

El precio de venta promedio para el proceso actual, se establece de la siguiente manera:

$$PVP = CostoUnitario + Ganancia$$

$$PVP = 14,19 + 5,81$$

$$PVP = 20$$

Fórmulas:

$$\frac{\text{Total de gastos}}{\text{Unidades Producidas}} = \text{Costo unitario} \quad ; \quad \frac{28.388}{2.000} = 14,19$$

$$\text{Precio de venta} = \text{Precio de costo} + \text{Ganancia} \quad ; \quad 20 = 14,19 + 5,81$$

$$\frac{\text{Ganancia o utilidad}}{\text{Precio de venta}} = \text{Ganancia porcentual} \quad ; \quad \frac{5,81}{20} = 29,05\%$$

Detalle de Ingresos (Ventas):			
Detalle	Cant.	Precio Unit.	Precio Total
Disponibles para la venta	1.600		
Librerías el 25%	400	20	8.000
Colegios, institutos y universidades el 75%	1.200	20	24.000
			32.000

Fuente: Empresa R.S.R.
Elaborado por: Passi López R.

CUADRO: 6.5
PROCESO REDISEÑADO
DETALLE DE INGRESOS

Detalle de Ingresos (Ventas):	
Detalle	Cantidad

	2.000
Perdicio	0
Muestras y promoción	(50)
Disponible para la venta	1.950

El precio de venta promedio para el proceso rediseñado se establece de la siguiente manera:

$$PVP = CostoUnitario + Ganancia$$

$$PVP = 11,33 + 8,67$$

$$PVP = 20$$

Fórmulas:

$$\frac{\text{Total de gastos}}{\text{Unidades Producidas}} = \text{Costo unitario} \quad ; \quad \frac{22.670}{2.000} = 11,33$$

$$\text{Precio de venta} = \text{Precio de costo} + \text{Ganancia} \quad ; \quad 20 = 11,33 + 8,67$$

$$\frac{\text{Ganancia o utilidad}}{\text{Precio de venta}} = \text{Ganancia porcentual} \quad ; \quad \frac{8,67}{20} = 43,35\%$$

Detalle de Ingresos (Ventas):			
Detalle	Cant.	Precio Unit.	Precio Total
Disponibles para la venta	1.950		
Librerías el 25%	488	20	9.760
Colegios, institutos y universidades el 75%	1.462	20	29.240
Total de ingresos			39.000

Fuente: Empresa R.S.R.
Elaborado por: Passi López R.

4. **Determinación de la utilidad y/o pérdida reflejada en la producción y costos del proceso, para el proceso actual y el rediseñado.**

sigue la disminución de los errores; por lo tanto el producido reflejado en el proceso actual, se elimina, generando un aumento en la producción tal como se ve en el siguiente cuadro:

**CUADRO: 6.6
PRODUCCIÓN**

Detalle	Proceso actual Cant.		Proceso Rediseñado		Aumento o disminución de producción
Libros producidos	2.000		2.000		-
Desperdicio	(350)		-		350
Muestras y Promoción	(50)		(50)		-
Disponibles para la vta.	1.600	-	1.950	-	350

Fuente: Empresa R.S.R.
Elaborado por: Passi López R.

Tal como se reflejó en los cuadros de costos anteriormente detallados, el costo disminuyó en \$ 5.718 (28.388 . 22.670), adicionalmente como la producción aumentó en 350 libros producto de la disminución de los desperdicios; por lo que los ingresos y las utilidades aumentaron, de acuerdo el siguiente cuadro:

**CUADRO: 6.7
INGRESO Y UTILIDAD**

UTILIDAD	PROCESO ACTUAL	PROCESO REDISEÑADO
INGRESO TOTAL	32000	39.000
(-) COSTO TOTAL	28.388	22.670
UTILIDAD	3.612	16.330
UTILIDAD PORCENTUAL	11,29%	41,87%

Fuente: Empresa R.S.R.
Elaborado por: Passi López R.

Fórmulas:

Para el proceso actual.

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ingreso total}} \times 100 \quad ; \quad \frac{3.612}{32.000} \times 100 = 11,29\%$$

Para el proceso rediseñado

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ingreso total}} \times 100 \quad ; \quad \frac{16.330}{39.000} \times 100 = 41,87\%$$

RESUMEN DE INGRESOS Y COSTOS UNITARIOS DEL PROCESO ACTUAL

Detalle	Cantidad	Valor unitario USD	Valor total USD
Librerías el 25%	400	20	8.000
Colegios, institutos y universidades el 75%	1.200	20	24.000
Ingreso x libro	1.600	20	32.000
Costo x libro	2.000	(14,19)	(28.388)
Utilidad x libro		5,81	3.612

Fuente: Empresa R.S.R.
Elaborado por: Passi López R.

CUADRO: 6.9

RESUMEN DE INGRESOS Y COSTOS UNITARIOS DEL PROCESO REDISEÑADO

Detalle	Cantidad	Valor unitario USD	Valor total USD
Librerías 25%	488	20	9.760
Colegios, institutos y universidades 75%	1.462	20	29.240
Ingreso x libro	1.950	20	39.000
Costo x libro	2.000	(11.33)	(22.670)
Utilidad x libro		8,67	16.330

Fuente: Empresa R.S.R.
Elaborado por: Passi López R.

En el cuadro 6.8 (Proceso actual) y 6.9 (Proceso Rediseñado) se resume tanto los ingresos que la empresa percibe por la venta del material didáctico con los porcentajes de volúmenes tanto para las librerías el (25%) con un precio de venta de \$ 20; así como también para los colegios, institutos y universidades el (75%) con un precio de venta de \$ 20; también se considera en la presente tabla el costo del libro, llegando a determinar la ganancia, valores que están calculados para el valor unitario y valor total.

5. Determinación del Punto de Equilibrio, para el proceso actual y el rediseñado.

A continuación se demuestra la cantidad de libros necesarios a producir para generar una utilidad (punto de equilibrio) con un precio promedio (PM) de \$ 20 para ambos procesos y como se puede observar se disminuye aproximadamente en

orio del proceso rediseñado con respecto al proceso

El punto de equilibrio (P.E.), se obtiene cuando los ingresos totales por ventas son iguales a los costos totales; es decir, no existe pérdida ni ganancia, cantidad superior a este punto genera ganancia y cantidad inferior produce pérdida.

Fórmula del P.E. para el proceso actual

Método gráfico:

PE= Punto de Equilibrio

CF= Costos Fijos

CV= Costos Variables

V = Ventas

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}; \frac{8.008}{1 - \frac{20.380}{32.000}}; \frac{8.008}{1 - 0,636875}; \frac{8.008}{0,363125} = 22.053$$

El punto de equilibrio en ventas, es igual a \$22.053, este valor se divide para el precio de venta unitario, obteniendo el P.E. en unidades:

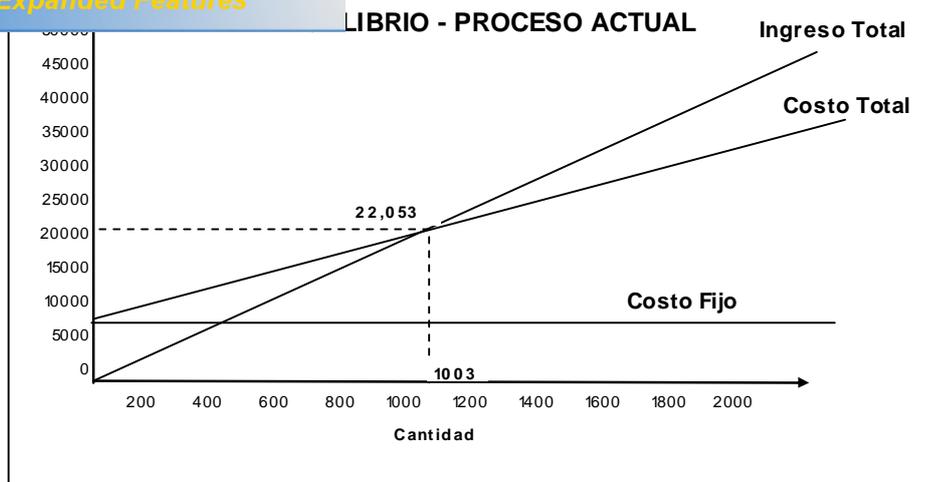
$$22.053 / 20 = 1.103.$$

El P.E. en unidades es igual a 1.103.

Ventas superiores a 1.103 unidades produce ganancia, e inferiores a esta cantidad ocasiona pérdida.

GRÁFICO: 6.1

PUNTO DE EQUILIBRIO



Fuente: Empresa R.S.R

Elaborado por: Passi López R.

Fórmula del P.E. para el proceso rediseñado

Método gráfico:

PE= Punto de Equilibrio

CF= Costos Fijos

CV= Costos Variables

V = Ventas

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}; \frac{7.790}{1 - \frac{14.880}{39.000}}; \frac{7.790}{1 - 0,38154}; \frac{7.790}{0,61846} = 12.596$$

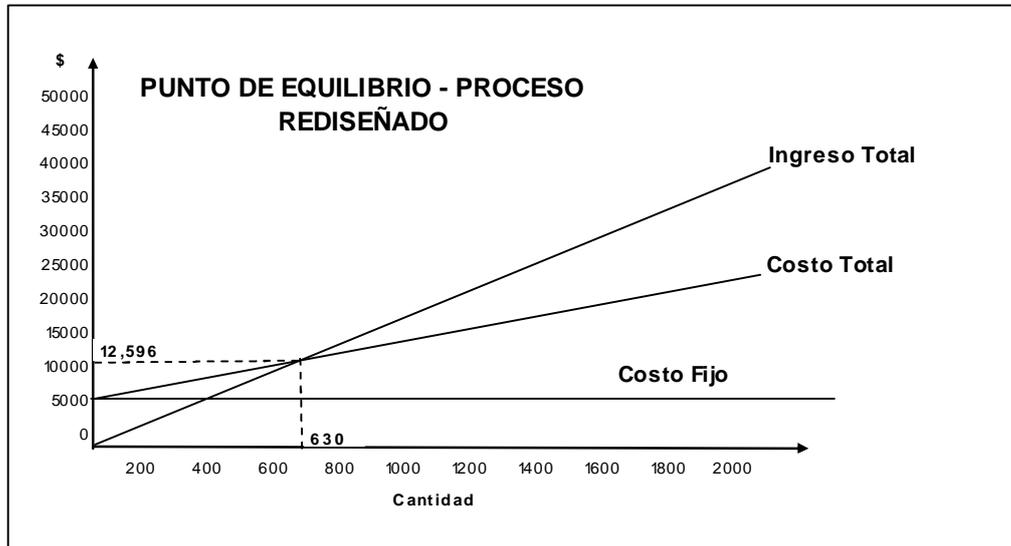
El punto de equilibrio en ventas, es igual a \$12.596, este valor se divide para el precio de venta unitario, obteniendo el P.E. en unidades:

$$12.596 / 20 = 630.$$

El P.E. en unidades es igual a 630

Ventas superiores a 630 unidades produce ganancia, e inferiores a esta cantidad ocasiona pérdida.

GRÁFICO: 6.2
PUNTO DE EQUILIBRIO



Fuente: Empresa R.S.R

Elaborado por: Passi López R.

6. Determinación de la Tasa Interna de Retorno, para el proceso propuesto.

La tasa interna de retorno (TIR) es del 230,09%, si se considera que la tasa pasiva que las entidades financieras pagan por las inversiones no superan el 6% anual, por lo tanto, al tener una tasa de retorno a la inversión (TIR) del 230,09% esta supera ampliamente a la tasa de interés pasiva y por lo tanto la inversión esta plenamente justificada, si el TIR hubiera sido igual a la tasa pasiva financiera hubiera sido una inversión riesgosa pero si el TIR hubiera sido inferior a la tasa pasiva financiera el proyecto generaría perdidas y por lo tanto no sería factible su ejecución, de, considerando que la inversión genera un flujo de utilidad a tres años, dado que consideramos que la vida útil de los equipos corresponde al período anteriormente nombrado.

El TIR se calcula cuando la sumatoria de los valores actuales netos (VAN) correspondientes a cada período del flujo de ingresos menos la inversión inicial se aproxima a cero, por lo que se debe cambiar la tasa continuamente hasta que el

antes descrita sea aproximadamente cero, a manera como se obtuvo dicho valor:

**CUADRO: 6.10
CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO PROCESO REDISEÑADO**

CALCULO DEL TIR			
Inversion	-6.900		
Tasa (r)	230,09% Tasa de interes que continuamente se modifica		
Año (n)	1	2	3
Flujo	16.330,00	16.330,00	16.330,00
(1+r) ⁿ	3,3009	10,8959408	35,966411
VAN (Flujo/(1+r) ⁿ)	4.947,14	1.498,72	454,03
VAN (Año 1) + VAN(Año 2) + VAN(Año 3) - Inversión debe ser cercano a 0 4.947,14+1.498,72+454,03-6,900 = -0,11			
Por lo tanto como -0,11 es cercano a cero la tasa utilizada 230,09% corresponde al TIR.			
TIR	230,09%		

Fuente: Empresa R.S.R.
Elaborado por: Passi López

Nota: El flujo del primer año se obtiene restando los ingresos Æ costos, tal como se observa en el cuadro 6.7, para los flujos de los restantes años se considera que la utilidad es igual a la del primer año.

6.2 Beneficio de la elaboración del contenido de estudio

Una vez analizados los Costos, se procede a diseñar el Cuadro **de Identificación de Beneficios**, en la cual se resumen las actividades en fases y se obtiene el producto esperado, además, de detallar el beneficio que éste representará para la empresa y el proceso de edición del material didáctico.

**CUADRO: 6.11
IDENTIFICACION DE BENEFICIOS**

Fuente:	FASES	PRODUCTO ESPERADO	BENEFICIO
Empr esa R.S.R	DIAGNÓSTICO FODA	Plan Operativo	Tener mayor seguridad del comportamiento del Área, así como también de los procesos que en ella se desarrollan y asegurar el logro de objetivos en porcentajes reales.
Elaborado por: Passi López R.	ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL	Levantamiento de procesos actuales	Conocer los procesos actuales determinar procesos innecesarios y diseñar nuevos procesos.
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Plan Estratégico de la empresa enfocada al área de producción	Desarrollar actividades que aseguran el éxito de la empresa y del área de producción e impulsar la eficiencia aprovechando los recursos. Cambiar actividades que permitan bajar costos y aumentar productividad.
	DESARROLLO DEL REDISEÑO PROPUESTO	Proceso óptimo en la edición del material didáctico contable	Eliminación de procesos repetitivos, costos innecesarios, desperdicios en producción, mejorar la producción, incrementar ingresos y utilidad y mejorar la competitividad, eficiencia, eficacia.

Conclusiones

1. Se formuló un Plan Estratégico para el área de producción de la empresa %B.S.R+, en el cual se determinó claramente cuál es la guía o directriz que se debe seguir para cumplir con sus objetivos internos y de este modo alcanzar los objetivos de la institución.
2. Se rediseñó el proceso de Edición del material didáctico contable en base a la tecnología actual disponible y a las nuevas tendencias administrativas (Reingeniería de Procesos), para optimizar dicho proceso.
3. Mediante el análisis FODA realizado se pudo formular estrategias de aprovechabilidad y vulnerabilidad que permitirán optimizar las actividades y recursos de la empresa.
4. Conocidas las estrategias de aprovechabilidad y vulnerabilidad se planteó un direccionamiento estratégico a fin de establecer, construir, desplegar y controlar las metas fundamentales del Área de Producción y los correspondientes medios para impulsar el logro en los procesos.
5. Se diseñaron y elaboraron los instrumentos para el levantamiento y análisis de la información de los procesos actuales para la edición del material didáctico contable.
6. Finalmente se procedió a diseñar los nuevos procesos para la edición del material didáctico en base a los conceptos de reingeniería de procesos y la utilización de la tecnología actual disponible.

1. Aplicar el plan estratégico diseñado para el área de producción de la empresa %R.S.R+, el cual mejorará el aprovechamiento de los recursos en cada uno de los procesos; proyectando así una imagen de eficiencia del Área.
2. El rediseño el proceso en la edición del material didáctico contable, garantizará la efectividad (editar el material didáctico sin desperdicios) la eficiencia (mínima utilización de los recursos posibles) y la flexibilidad (satisfacer requerimientos actuales y futuros de los clientes, por lo que se recomienda su aplicación).
3. Poner en marcha el Plan Operativo del Área, puesto que está diseñado para reforzar las fortalezas, reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades del medio ambiente y minimizar el impacto de las amenazas, a través de las estrategias de aprovechabilidad y vulnerabilidad.
4. Dar al personal que labora en el área de Producción un direccionamiento estratégico, el cual contribuirá para que todos conozcan y se identifiquen con los objetivos planteados y sus esfuerzos tengan una atribución más efectiva.
5. Involucrar al personal de Producción en la realización y ejecución de los nuevos procesos de edición del material didáctico contable, para una eficiente gestión del área.
6. **GLOSARIO**
- 7.
8. **Amenazas**
9. Constituyen eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- 10.
11. **Construcción de bloques**
12. El objetivo principal del sistema de producción es fabricar y distribuir productos, y la actividad más importante para lograr el objetivo es el proceso de

se considera como un proceso que agrega valor a la
proceso de agregar valor culmina, el producto está listo.

13. Para generar competitividad el proceso de manufactura (conversión) debe cumplir con las siguientes características: calidad (producto de calidad superior a la competencia), costo (menor que el de la competencia), y tiempo (producto entregado a tiempo al cliente).

14.

15. Debilidades

16. Constituyen las actividades o atributos internos de la empresa que inhiben o dificultan el éxito de la organización.

17.

18. Desempleo

19. Falta o carencia de trabajo, por causa ajena al trabajador.

20.

21. Diagrama de Flujos

22. Es una fotografía de cómo la gente hace su trabajo, es la representación gráfico de un proceso que muestra la secuencia de tareas; usa una versión modificada de símbolos de estándares de diagramas de flujo. Un buen mapa es la base para los esfuerzos de mejoramiento continuo en los cuales se analiza y se acuerda las rutas más eficientes que se toman bajo determinadas circunstancias. Adicionalmente representan gráficamente las actividades que conforman un proceso en las cuales indican claramente los procesos

23. confusos que interrumpen la calidad y la productividad.

24.

25. Diseño de Sistema Productivo

26. El [diseño](#) del [sistema](#) productivo quizás es uno de los aspectos del subsistema de [producción](#) en el que mayores y más innovaciones se han experimentado.

27. Estandarización

28. Es seleccionar una única manera de hacer una actividad y hacer que todos los empleados ejecuten siempre la actividad de aquella manera.

29.

30. Eficiencia

31. La mejor utilización de los recursos; se puede decir que un proceso es eficiente cuando genera un producto haciendo la mejor utilización posible de los recursos.

32.

s del cliente; un proceso es efectivo cuando genera un producto o servicio que cumple consistentemente con los requerimientos del cliente logrando su plena satisfacción.

35.

36. Flexibilidad

37. Adaptabilidad hacia los cambios del cliente; un proceso es flexible cuando es capaz de adaptarse ante las necesidades cambiantes de los clientes.

38.

39. Una vez entendido la generalidad de la Reingeniería y los conceptos esenciales, es necesario hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo rediseña una compañía sus procesos?, ¿Por dónde comienza?, ¿Quiénes toman parte?, ¿De dónde vienen las ideas para un cambio radical?

40.

41. Fortalezas

42. Constituyen actividades y atributos internos de la empresa que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la organización.

43.

44. Flujo del proceso

45. Un proceso de flujo tiene dos componentes indispensables que son los materiales y la información. El flujo físico de los materiales es visible, en tanto que el flujo de información es intangible y más difícil de rastrear.

46.

47. Indicadores de Gestión.

48. Es un rastro, signo, sensor, mensaje, base fundamental de un sistema de información empresarial de desempeño, para fijar metas o resultados esperados: diagnosticar, orientar, observar, medir, y detectar períodos de zonas críticas, evolución y cumplimiento de resultados e impactos, según los objetivos estratégicos e integrales previstos.

49. Misión

50. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

51.

de la organización o compañía¹⁴

54. Oportunidades

55. Constituyen eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

56.

57. Organización

58. La organización consiste en: 1) la identificación y clasificación de actividades requeridas 2) agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos 3) asignación de cada grupo de actividades a un administrador, dotado de autoridad y delegación necesaria para supervisarla 4) estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento en la estructura organizacional)¹⁵, de lo anterior se desprende el concepto de organización, la cual ~~implica~~ implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada¹⁶.

59.

60. Principios y valores

61. Conjuntos de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.¹⁷

62.

63. Sistema de producción

64. Sistema de producción, es cualquier actividad que produzca un bien o servicio, sin embargo se definirá de una manera más formal como aquello que toma un insumo y lo transforma en una salida o producto con valor inherente. Al pensar en sistemas de producción vienen a la mente grandes operaciones de manufactura, pero otros sistemas son muy diferentes, por ejemplo, en el caso de nuestra empresa que deseamos transformar una idea en un producto final que son los libros de contabilidad general y de costos.

65.

66.

¹⁴ Sistemas administrativos texto guía, Pág 24

¹⁵ KOONTZ HAROLD y WEHRICH HEINZ, Administración una perspectiva global Ediciones McGraw-Hill Companies, edición 11, México 1999, Pág. 246

¹⁶ KOONTZ HAROLD y WEHRICH HEINZ...Ibid...Pág. 246

¹⁷ SERNA, Humberto...Ob.cit...Pág.20

69. Empleo parcial o limitado de la mano de obra disponible.

70.

71. Tamaño de la organización

72. Las organizaciones difieren en tamaño y alcance, y estas diferencias tienen un impacto en los sistemas de producción, se revisarán tres aspectos: procesos físicos, cada sistema productivo es de naturaleza similar sin importar el tamaño; proceso administrativo, es diferente, en las empresas grandes en contraste con el de las pequeñas, cada organización tiene un proceso administrativo distinto, la diferencia principal radica en el flujo de la información y el proceso de toma de decisiones correspondiente; y la toma de las decisiones de administración de la producción.

73.

74. Tecnología

75. Los sistemas se pueden clasificar como de alta o baja tecnología; los de alta tecnología tienen impacto en todo el ambiente de producción y requiere un cambio constante; en tanto que los de baja tecnología se puede beneficiar con las técnicas de planeación y control de la producción sofisticada.

76.

77. Valor agregado

78. Se puede considerar como valor agregado a todos los procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades y requisitos de los grupos de interés tanto internos como externos.

79.

80. Valor agregado al cliente VAC

81. Es el resultado de aquellas operaciones que la empresa debe realizar para satisfacer exclusivamente los requerimientos del cliente.

82.

83. Valor agregado al negocio VAN

84. Contribuyen a la captación progresiva de nuevos clientes, a la expansión del mercado y a la creación del valor interno.

85.

88.

89.

90. **Visión**

91. Constituye un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.¹⁸

92.

93.

94.

95.

96.

97.

98.

99.

100.

101.

102.

103.

104.

105.

106.

107.

108.

BIBLIOGRAFIA

- CELI, ANTONIO, *Metodología de la investigación+ Texto Teórico Práctico para ciclo diversificado y universidad+ volumen 3*. Quito, Ecuador, Pág. 10.

¹⁸ SERNA, Humberto...Ob.cit...Pág. 21

fundamentos de dirección y administración de
americana, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1994

- DORBUSCH, RUDICER, Macroeconomía McGraw Hill Interamericana España, 6ta edición impreso en España-Madrid 1994
- ENCICLOPEDIA SALVAT DICCIONARIO, 1979 Salvat Editores, S.A. Barcelona, España
- Hammer, Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- HOSHIN HANDBOOK, Total Quality Engineering, Second Edition, Pete Babich, Traducido por Ernesto Regazzo.
- KOONTZ, HAROLD, WEIHRICH HEINZ, Administración una perspectiva global, quinta edición, México.
- LLORENS M. FRANCISCO Y FUENTES F. MARÍA, Calidad total Fundamentos e implantación, Ediciones pirámide, Madrid España, 2001.
- LINCANGO C MIGUEL ÁNGEL, Ing. En Administración De Procesos, Universidad Central Del Ecuador Facultad De Ciencias Administrativas, Administración por Procesos, 2004.
- PAGINAS WEB
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://usic13.ugto.mx/calidad/archivos/analisis%20y%20mapeo.pdf/> Curso Taller Análisis y mapeo de procesos, Manual del participante.
- www.monografias.com/ Reingeniería de Procesos por Mauricio León Lefcovich.
- www.monografias.com/ Reingeniería de Procesos por Herrera M. Mariana Venegas F. Andrea.
- www.monografias.com/ Reingeniería de Procesos Empresa Magra
- <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>.
- http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- <http://www.elcomercio.com>

n y Gestión Estratégica+. Cuarta edición. RAM
996.

- SIPPER D y BULFIN R JR., %Planeación y control de la Producción+, McGraw-Hill, México, 1998.
- ZORRILA SANTIAGO, y OTROS., %Metodología de la investigación+ Segunda edición, McGraw-Hill/Interamericana S.A, México, 1997.

ANEXOS

ANEXO 2.2

<p>R.S.R. EDICIÓN DE LIBROS DE CONTABILIDAD</p>	<p>HOJA DE TRABAJO PONDERADA</p>
<p>ANÁLISIS EXTERNO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Por la falta de asignación de recursos del estado a la educación, ha existido en los últimos años un incremento de establecimientos educacionales privados. - La tecnología con los sistemas informáticos (hardware y software) que al ser bien aprovechada por la empresa, puede generar una ventaja competitiva que le permita mantenerse en el mercado. - Nuevas tendencias administrativas (Reingeniería, Justo a Tiempo, Calidad Total, etc.) - Los libros, no están grabados con la tarifa 12% al Impuesto al Valor Agregado IVA, por lo tanto, su precio de venta al público es más accesible. - El I.S.B.N. genera una oportunidad ya que al ser un código aceptado a nivel mundial, da un valor agregado al libro que lo posee. - Clientes potenciales cuya demanda no ha sido satisfecha. - La competencia en la mayoría de los casos, no actualiza constantemente su material. - La inflación afecta en el cumplimiento de los costos de producción - No existe relación entre los porcentajes inflacionarios con los porcentajes de incremento en los costos de bienes y servicios adquiridos. - Baja asignación de recursos por parte del estado a la educación. - Crisis educacional. - La alta dependencia de proveedores externos genera pérdidas en ventas, procesos de alto costo, desperdicio de materia prima y libros. - Bajos precios de algunos libros de contabilidad de la competencia. - La comercialización de los libros de contabilidad de ediciones o años anteriores no actualizados por parte de la competencia. 	

ANEXO 2.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Oportunidades
Fortalezas

<p>1. Libros actualizados a la Legislación Contable, Laboral y Tributaria vigente.</p>	<p>1. La tecnología con los sistemas informáticos (hardware y software) que al ser bien aprovechada por la empresa, puede generar una ventaja competitiva que le permita mantenerse en el mercado.</p> <p>Se aprovechará la tecnología vigente para optimizar los procesos para reaccionar a cualquier cambio que se realice en la Legislación Contable, Laboral y Tributaria del país.</p>	<p>2. Nuevas tendencias administrativas (Reingeniería, Justo a Tiempo, Calidad Total, etc.).</p> <p>Se mejorará cambiando los procesos actuales para estar listos a los cambios que el mercado presente.</p>
	5	

<p>2. Material de alta calidad (fondo y forma).</p>	<p>Se mejorará el control en todos los procesos de la elaboración del libro garantizando un producto homogéneo y de óptima calidad y con el uso de la tecnología, se creará un valor agregado al libro.</p>	<p>Se utilizarán nuevas tendencias administrativas para alcanzar los objetivos propuestos e lo referente a calidad.</p>
<p>3. La empresa cuenta con personal de alto grado de profesionalismo y muchos años de experiencia.</p>	<p>Se contará con personal profesional y de experiencia que estén actualizados a las nuevas tecnologías vigentes.</p>	<p>Se actualizará al personal e las nuevas tendencias administrativas de tal manera que se vea reflejado en investigación, desarrollo, producción producto.</p>
Total	11	13

Fuente: Empresa R.S.R.

Elaborado por: Passi López R.

<p>R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad</p>	<p>FUENTE DE INFORMACIÓN</p>	<p>COD: LI LTX 001</p>
<p>Proceso: Levantamiento de Texto</p>		<p>FECHA: 05 2006</p>
<p>OBJETIVO</p> <p>Tener información digitalizada y actualizada acorde a los cambios generados en el área de investigación y desarrollo.</p> <p>PROCEDIMIENTO</p> <p>Dentro de esta área, se ha identificado dos tipos de trabajo:</p> <p>1. Cuando investigación y desarrollo procede a generar un nuevo material didáctico, el proceso de levantamiento de texto es el siguiente:</p> <p style="padding-left: 40px;">a. Se contrata la o las personas dependiendo de la propuesta que generen</p>		

la empresa.

- b. Se recibe del área de investigación y desarrollo el manuscrito por capítulos, los que son entregados para su levantamiento, conforme estos acaben y entreguen el borrador respectivo del FUENTE DE INFORMACIÓN, se procede a su revisión; si no hay problemas u objeciones algunas, se entrega la totalidad o parte del siguiente capítulo, caso contrario investigación y desarrollo devuelve el borrador al área de levantamiento de texto para que se rectifiquen los cambios o correcciones y nuevamente entregar a investigación y desarrollo para su nueva revisión y proceder con los pasos anteriormente indicado.

Una vez concluida la totalidad del levantamiento de texto del material, investigación y desarrollo procede a la revisión final, si al existir cambios y/o errores, estos retornarán a levantamiento de texto, generando otro borrador para su nueva revisión, si existieran errores se repite el último procedimiento descrito, de lo contrario el área de levantamiento de texto entrega una copia impresa y en medio magnético a investigación y desarrollo.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	FUENTE DE INFORMACIÓN	COD: LI LTX 002 FECHA: 05 2006
	Proceso: Levantamiento de Texto	
<p>2. Cuando se actualiza un material didáctico ya editado, el proceso de levantamiento de texto es el siguiente:</p> <p>Investigación y desarrollo entrega los cambios y/o actualizaciones en forma manuscrita en la última edición del libro a ser modificado; adicionalmente se entrega una copia en medio magnético correspondiente a la última edición que se quiere realizar, los cambios en el área de levantamiento de texto procede a realizar hoja por hoja en el medio magnético tal como están en el material impreso a actualizarse, cabe recalcar que un responsable del área de</p>		

presente todo el tiempo necesario requerido
una vez concluido este proceso el área de
levantamiento de texto procede a imprimir un borrador para que el
responsable de investigación y desarrollo revise y autorice la edición del libro,
de existir errores se vuelve a modificar las hojas motivos del error y volver a
imprimirlas, caso contrario se procede a entregar el material didáctico en
forma impresa y magnética al responsable de investigación y desarrollo para
la impresión de dicho material.

El trabajo que realizan los diseñadores gráficos para el levantamiento de texto
consiste en:

Digitación de la parte teórica y diagramación de los formatos (cuadros de
diario, mayor, balances, estados financieros, tarjetas kardex, formularios para
la presentación de la información requerida a los organismos de control).

OBJETIVO

Conocer los procesos que se realizan para el Levantamiento de Texto.

PROCESOS

Se ha identificado los siguientes procesos:

- Contratación

El área de investigación y desarrollo procede a solicitar cotizaciones a personas naturales y/o jurídicas que ofrecen el servicio de levantamiento de texto, luego de analizar las cotizaciones se procede a contratar a la o las personas que ofrecen el mejor rendimiento medido tanto en el aspecto financiero como de tiempo y de recursos, el mismo que se realiza para la edición del material didáctico nuevo y/o para la actualización del material didáctico ya editado.

- Edición de material didáctico nuevo

Este proceso describe el FUENTE DE INFORMACIÓN, cuando la empresa genera o crea un nuevo material didáctico, para lo cual el procedimiento es el siguiente:

- Recepción

Levantamiento de texto, recibe de investigación y desarrollo el material manuscrito por capítulos.

- Digitalización

Levantamiento de texto, procede a la digitalización del manuscrito recibido;

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP LTX 002
	Proceso: Levantamiento de Texto	FECHA: 05 2006
<ul style="list-style-type: none">▪ Entrega <p>Levantamiento de texto, luego de la digitalización total del manuscrito recibido, procede a imprimir y entregar a investigación y desarrollo un borrador en forma impresa.</p>▪ Revisión <p>Un responsable de investigación y desarrollo lee y revisa el borrador impreso, de no existir errores el responsable archiva este borrador y procede a entregar un nuevo manuscrito que contiene parte o totalidad del siguiente capítulo a levantamiento de texto para ejecutar el proceso de DIGITALIZACION, descrito anteriormente.</p>▪ Finalización <p>Una vez que levantamiento de texto finaliza la digitalización del material didáctico, procede a la impresión del mismo y entrega a investigación y desarrollo, para que esta área proceda a su revisión, en caso de existir errores se entrega a levantamiento de texto para modificar y corregir los mismos, repitiendo el proceso anteriormente descrito en este mismo proceso, caso contrario levantamiento de texto entrega a investigación y desarrollo la copia definitiva en medio impreso y magnético.</p>▪ Actualización de material didáctico ya editado <p>Este proceso describe el levantamiento de la información cuando la empresa va a actualizar y/o modificar la última edición del material didáctico para lo cual el procedimiento es el siguiente:</p>		

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	FUENTE DE INFORMACIÓN Proceso: Impresión	COD: LI IMP 001 FECHA: 05 2006
<p>OBJETIVO</p> <p>Disponer en forma impresa el material didáctico listo para el siguiente proceso.</p> <p>PROCEDIMIENTO</p> <p>Dentro de esta área, se ha identificado los siguientes tipos de trabajo:</p> <p>Se solicita cotizaciones a las diferentes imprentas para determinar la mejor opción (costo-beneficio), una vez seleccionada la imprenta se entrega el material didáctico en un medio magnético; además se entrega el papel y cartulina que se utilizará para la impresión de los 2.000 juegos de libros.</p> <p>La imprenta revisa el texto y las imágenes que posee el material didáctico, para determinar los materiales (tintas y papel) a utilizar, la imposición de páginas y los acabados (cortes, dobleces, encuadernado).</p> <p>Con el material didáctico recibido, la imprenta procede a la imposición de las páginas del arte electrónicamente, con lo cual se genera un formato de 8 páginas en una solo pliego que se lo conoce como machote que sale a través de la fotocomposición en películas en negativo ordenadas.</p> <p>A continuación se procede al proceso de pre prensa que consiste en transferir los negativos a las placas de aluminio en el área de fotomecánica, una vez generadas las placas se trasladan al área de impresión en donde previo al corte de papel se arman en rodillos de la máquina, colocando las placas metálicas, además se preparan las tintas a ser utilizadas dependiendo de los colores del material a ser impreso, antes de realizar la impresión definitiva, se ejecuta pruebas hasta dar con</p>		

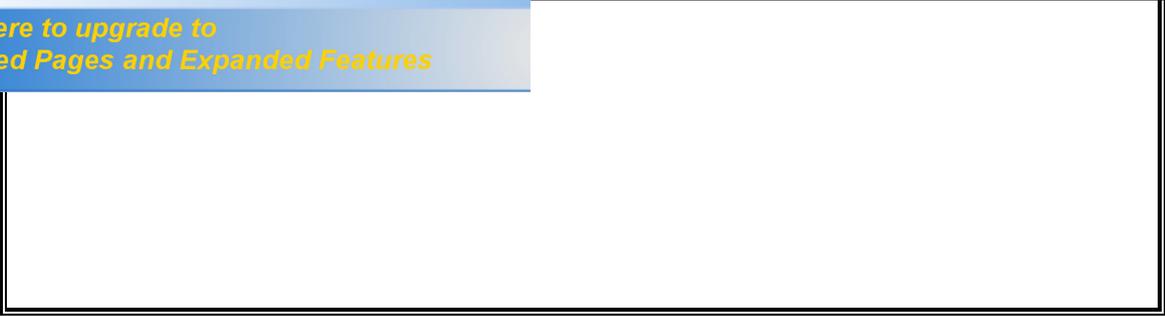
R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	FUENTE DE INFORMACIÓN	COD: LI IMP 002 FECHA: 05 2006
	Proceso: Impresión	
<p>La impresión genera primero los tiros (un lado o carilla a imprimirse) y al terminar la impresión total de los tiros, se imprime los reversos de la misma (retiros), dando como resultado la impresión total del material didáctico que contiene aproximadamente 30 pliegos.</p> <p>El tiempo de impresión de los 2.000 juegos de libros es de 10 días.</p> <p>Una vez que se cuenta con el material impreso, se procede al doblado que consiste en armar el libro de acuerdo al orden requerido (repaginado) en los 30 pliegos de tiro y retiro generados anteriormente.</p> <p>Un personal de investigación y desarrollo recibe todos los libros repaginados para enviarlos a otra empresa para que se ejecute el proceso de cocido, en vista que los libros textos por el uso que se da a los mismos deben ser estructurado de esta forma para garantizar la calidad del producto, este proceso será analizado posteriormente,</p> <p>Una vez cocidos los libros estos regresan a la imprenta para ser encolados, refileados y empacados.</p>		



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



OBJETIVO

Conocer los procesos que intervienen en la impresión del material didáctico.

PROCESOS

Se ha identificado los siguientes procesos:

- Contratación

El área de investigación y desarrollo procede a solicitar cotizaciones a empresas que ofrecen el servicio de imprenta, luego de analizar las cotizaciones se procede a contratar la imprenta que ofrecen el mejor rendimiento medido tanto en el aspecto financiero como de tiempo y de recursos.

- Entrega

Investigación y desarrollo entrega el material didáctico en un medio magnético a la imprenta; además entrega el papel y cartulina en el que se imprimirá el libro.

- Recepción

La imprenta recibe el medio magnético, el papel y cartulina a utilizar.

- Revisión

La imprenta, entrega una copia del contenido de cada libro, para que el responsable de investigación y desarrollo apruebe con su rúbrica página por página, éstas hojas firmadas servirán de respaldo para cualquier reclamo que

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP IMP 002
	Proceso: Impresión	FECHA: 05 2006
<ul style="list-style-type: none">▪ Imposición de páginas Se genera un formato electrónico de 8 páginas en un solo pliego conocido como machote.▪ Fotocomposición Con el machote a través de la fotocomposición se transforman en películas en negativo.▪ Preprensa Transferir los negativos a las placas de aluminio en el área de fotomecánica.▪ Impresión Se corta el papel que se recibe del área de investigación y desarrollo. Se preparan los rodillos de la máquina de impresión. Se colocan las placas metálicas. Se prepara y selecciona la tinta a utilizar. Se ejecutan varias pruebas para comprobar la calidad de la impresión. Se da la orden de impresión definitiva; primero los tiros y luego los retiros. (30 pliegos).▪ Doblado Se arma el libro de acuerdo a la imposición establecida con los 30 pliegos generados.		

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP IMP 003
	Proceso: Impresión	FECHA: 05 2006
<ul style="list-style-type: none">Terminación <p>Se entrega a investigación y desarrollo, la impresión de los libros repaginados para ser enviados a la empresa que ejecutará el proceso de cocido.</p>		

--

R.S.R. <small>Edición de Libros de Contabilidad</small>	FUENTE DE INFORMACIÓN	COD: LI COC 001
	Proceso: Cocido	FECHA: 05 2006

OBJETIVO

Disponer de material didáctico (libro) de mejor calidad con alta durabilidad y resistencia a través del cocido de sus páginas.

PROCEDIMIENTO

Una responsable de investigación y desarrollo recibe todo el material ya impreso, doblado y repaginado de la imprenta, este material se envía a una tercera empresa para el cocido de dicho material, lo cual conlleva a cumplir un procedimiento necesario pero tedioso, el cual es el siguiente:

El responsable de Investigación y Desarrollo recibe el material listo y procede a revisar que dicho material esté correcto, si el material está correcto se cuenta el mismo y se procede a embalar (empacar), para transportar y llevar a la empresa de cocido, caso contrario el material detectado con fallas se le entrega a la imprenta para que esta proceda a su revisión y corrección.

En la empresa de cocido se procede a recibir el material, el proceso que conlleva al cocido de un libro es muy amplio y esto depende del tipo de cocido que le empresa desee para su material didáctico, normalmente el cocido se realiza en forma manual o automática, para el caso de la empresa que brinda este servicio, esta dispone de equipos de cocido de última de tecnología por lo cual el proceso en un 99% es automático.



R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	FUENTE DE INFORMACIÓN	COD: LI COC 002 FECHA: 05 2006
	Proceso: Cocido	

El proceso manual que se ejecuta tiene que ver con la selección y puesta del tipo de hilo que normalmente son hilo de lino o de cáñamo, el grosor de estos normalmente depende del número de páginas que posee el libro (cuanto más ancho es el libro más fino es el hilo).

Al ser un proceso automático el personal de la empresa coloca el material en la máquina y esta procede al cocido del libro de tal manera se van despachando los libros conforme estos se cosen, al final todos los libros cocidos se agrupan y se empaican para ser entregados a la empresa que solicitó el servicio.

La empresa posee entre sus varios equipos una máquina de coser de las siguientes características:

Cosedora a hilo automático para la producción de cuadernos para la impresión numérica, esta versión puede trabajar en línea con las impresoras digitales o fuera de línea con el alimentador de hojas automáticas. Con este sistema hay la posibilidad de programar al mismo tiempo la impresión en blanco y negro y la impresión a color.

La máquina puede producir pliegos cocidos con hilo hasta 32° a partir de un tamaño A3++ para llegar a un tamaño A5.

Es posible trabajar con tamaños intermedios y hacer un solo pliegue.

- estación de colección (hasta 4 pliegos)
- primer grupo de plegado
- estación de cocido
- segundo grupo de plegado
- estación de presión de las firmas
- Salida

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP COC 001 FECHA: 05 2006
	Proceso: Cocido	
<p>OBJETIVO</p> <p>Establecer el proceso que se utiliza para coser el material didáctico (libros) de la empresa.</p> <p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación El área de Investigación y Desarrollo procede a solicitar cotizaciones a empresas que ofrecen el servicio de cocido, luego de analizar las cotizaciones se procede a contratar la empresa que ofrece el mejor rendimiento medido tanto en el aspecto financiero como de tiempo y de recursos. ▪ Recepción y verificación El responsable de Investigación y Desarrollo recibe todo el material ya impreso correctamente y sin errores, y se envía al proceso de EMPACADO Y TRANSPORTE. ▪ Empacado y transporte El material impreso correctamente, se contabiliza conforme este se va 		

car en el transporte respectivo para ser enviado
de cocido.

- Entrega y determinación de plazos

En la empresa de cocido se sigue el siguiente procedimiento:

Un responsable de investigación y desarrollo con un responsable de la empresa que provee el servicio de cocido, contabilizan el material didáctico, para que se determine el plazo máximo a ser entregado y el costo de la totalidad del trabajo, en caso de que ambas partes estén de acuerdo el material se deja en la empresa para proceder con el cocido de los libros.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP COC 002 FECHA: 05 2006
	Proceso: Cocido	

- Cocido

En este proceso existe un operador que es el responsable de manejar el equipo de coser libros el cual cuando tiene una orden de trabajo procede a lo siguiente:

Selecciona el tipo de hilo que se va a utilizar y adicionalmente el grosor del mismo; esto depende del ancho que posea el libro.

Alimentar la máquina con el hilo seleccionado y procede a pasar cada material didáctico por la máquina, la cual va cociendo automáticamente una por una.

Cada libro que se va cociendo se va agrupando dentro de un paquete de tal manera que cuando se finalice la totalidad del cocido se tiene listo los paquetes a ser entregados nuevamente a la imprenta.

- Finalización

Cuando se termina con la totalidad del material didáctico cocido, una persona de la empresa que solicito el servicio tiene la obligación de chequear la totalidad del

...tura correspondiente del servicio, en caso de
...il para su recocido, de lo contrario se procede a
transportar dicho material a la imprenta para seguir en el proceso de encolado y
empacado.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	FUENTE DE INFORMACIÓN	COD: LI ENC 001 FECHA: 05 2006
	Proceso: Encolado	
<p>OBJETIVO</p> <p>Determinar el procedimiento necesario para encolar (pegar) el material didáctico y el refilamiento del libro.</p> <p>PROCEDIMIENTO</p> <p>Una vez que la totalidad del material didáctico ha sido cocido y el responsable ha revisado dicho material, todos los paquetes son enviados a la empresa en que se realizo la impresión de los mismos, para proceder al encolado y al refilado de los mismos.</p> <p>Encolado, significa pegar con cola (pegamento) los paquetes cocidos a la pasta del libro, de tal manera tener el libro listo en un 95%, porque se habla de un 95% ya que el 5% restante es el refinamiento de los libros es decir cortar el papel y cartulina sobrante de cada uno de los lados del libro y así tener libros de tamaño uniforme.</p>		

ta, todo el material es entregado al área de revisa el número de paquetes a encolar y determina el plazo en cual se tendrá listo los libros.

La imprenta para este trabajo posee de equipos automáticos, uno de estos es: la Encoladora . acopladora automática, utilizando el ya testado grupo de encolado, está equipada con un carro transportador-aspirador, que toma el material que ha de ser encolado de un alimentador de alta pila, lo lleva en la unidad de encolado y lo pone en el otro substrato puesto en el cartón de registro, con tolerancia muy limitada, prensando un poco para asegurar un acoplado perfecto.

Puede encolar y acoplar papel, cartones, materiales, etc. y puede producir una amplia gama de productos como carpetas de una pieza, tapas de una o más piezas, tableros para juegos, álbumes fotográficos y mucho más, el sistema de alimentación especial permite trabajar con hojas cuadradas o de cualquier forma, mas grandes o mas pequeñas que el otro material que ha de ser acoplado.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	FUENTE DE INFORMACIÓN	COD: LI ENC 002 FECHA: 05 2006
	Proceso: Encolado	
<p>Ese equipo es manejado por un operador que tiene la responsabilidad de cargar los paquetes a ser encolados con sus respectivas tapas (cubierta o empastado), una vez que los libros son encolados, estos pasan al refilado el que consiste en pasar el libro a una guillotina tridimensional que corta ciertos pedazos de cada lado, esto debido que la pasta posee guías en cada lado para determinar la cantidad de papel y cartulina que debe ser eliminado; si este proceso está correcto, genera que todos los libros salgan con un tamaño uniforme.</p> <p>Al finalizar la totalidad del trabajo, la imprenta procede a empacar los libros y entrega los paquetes a la empresa que solicitó el servicio con la factura a ser cancelada por los servicios prestados (impresión, encolado y refilado).</p>		

--

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP ENC 001
	Proceso: Encolado	FECHA: 05 2006
OBJETIVO Establecer el proceso que se utiliza para encalar y refilar el material didáctico (libros) de la empresa.		
PROCESOS <ul style="list-style-type: none">▪ Transporte Un responsable de investigación y desarrollo, transporta todos los libros cocidos a la imprenta en que se realizo la impresión de los materiales.▪ Recepción y determinación de plazos		

imprensa, en donde un responsable de esta investigación y desarrollo contabilizan los libros a

ser encolados, de tal manera la imprenta determina el plazo en que los libros estarán terminados.

- Encolado y refilado

Como el proceso de encolado es realizado en forma automática, un operador se encarga de controlar dicha máquina, y es el encargado de alimentar con el material (material cocido y pasta) en una pila, esta máquina transporta el material a través de un carro transportador-aspirador y lo lleva a la unidad de encolado en la cual con una tolerancia y prensado determinada y encola el libro, de tal manera que el material cocido y la pasta se pegan y forman un solo objeto.

R.S.R. <small>Edición de Libros de Contabilidad</small>	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP COC 002 FECHA: 05 2006
	Proceso: Encolado	
<p>Cada libro que se va encolando, se envía al área de refilado, en donde un operador maneja una guillotina tridimensional que corta determinada cantidad de papel en cada lado del libro de acuerdo a las guías de corte existentes y visibles en las pastas.</p> <p>Una vez refilado el libro este se va almacenando en cartones y se contabiliza en forma individual para determinar el número de libros que han sido procesados totalmente.</p> <p>Cuando todo el proceso ha finalizado se procede a llamar a la empresa que solicitó el servicio (de impresión, encolado y refilado), cuando un responsable</p>		

retirar el material final (libros), este recibe el material ya previamente empacados y una copia de la factura

con el valor a cancelar por la totalidad de los servicios que la empresa ha ejecutado.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	FUENTE DE INFORMACIÓN	COD: LI EPC 001 FECHA: 05 2006
	Proceso: Empacado	
OBJETIVO Determinar el procedimiento necesario para empacar el material didáctico.		
PROCEDIMIENTO La empresa como política tiene establecido antes de ser entregado los libros para su distribución, revisar minuciosamente (hoja por hoja), debido a que los procesos de impresión, cocido, encolado, emplastado y refilado son tercerizados, adicionalmente todos los libros deben ser empacados en cajas que contengan el nombre y el logo de la empresa.		

o contrata personal temporal que se encarga de revisar los libros, los cuales deben chequear: que las páginas estén correctas que no existan hojas en blanco dentro de los libros, hojas manchadas, que el cortado o refilado sea correcto (que las páginas estén bien compaginadas), que las hojas no estén dobladas o arrugadas, que el material tanto de las hojas como de las pastas sean el material autorizado, que esté completo el número de páginas que debe tener cada libro.

Los libros que no tienen errores son empacados en las cajas de la empresa y almacenados en la bodega respectiva, si existiera libros con errores y/o fallas, dicho material se procede a desechar ya que este no se comercializará, por no cumplir los estándares de calidad; en este caso la imprenta descuenta únicamente el valor de la impresión y cocido sin reconocer el papel, cartulina y especialmente el trabajo intelectual incorporado.

La empresa tiene un desperdicio por errores considerado entre el 10% y 20% de la producción total lo que genera un alto costo en la producción de los libros.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP EPC 001 FECHA: 05 2006
	Proceso: Empacado	
OBJETIVO Establecer el proceso que se utiliza para empacar el material didáctico (libros) de la empresa.		
PROCESOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación 		

ción y desarrollo, contrata personal temporal
ción del material didáctico a comercializarse, el

número de personas a contratarse dependerá del número de libros que se
tengan y el plazo en el que se comercializarán los mismos.

- Revisión

Todo libro debe ser revisado hoja por hoja la revisión debe contener los
siguientes puntos:

Los correlativos de las páginas estén correctos que no existan hojas en blanco
dentro de los libros, hojas manchadas, suciedades en los libros, que el cortado
o refilado sea correcto (que las páginas estén correctamente compaginadas),
que las hojas no estén dobladas o arrugadas, que el material tanto de las hojas
como de las pastas sean el material autorizado, que esté completo el número
de páginas que debe tener cada libro.

Los libros que cumplan con los parámetros de calidad establecidos, serán
empacados en las cajas que contienen el logo y el nombre de la empresa, caso
contrario los libros que no cumplan con dichos requisitos serán separados y
contabilizados de tal manera que investigación y desarrollo cuantifica en valor y
en cantidad el desperdicio ocasionado.

R.S.R. Edición de Libros de Contabilidad	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	COD: IP EPC 002 FECHA: 05 2006
	Proceso: Empacado	

Si la empresa no ha cancelado la factura correspondiente a los servicios de la
imprenta, el valor correspondiente al desperdicio no es cancelado, caso
contrario si la empresa ya canceló la totalidad de la factura este desperdicio es
almacenado en la bodega de material inservible para en un futuro proceder a su
eliminación, y/o vender el papel para reciclaje.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

al a ser comercializado se envía a la bodega
tener disponibles para su comercialización.