

DEDICATORIA

Esta monografía dedico a mis padres Jovany y Elizabeth que con su ejemplo y cariño me apoyaron en todo momento y fueron ellos mi impulso para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

ANDREA

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme con su infinito amor y haberme acompañado en este transcurso de mi vida permitiéndome compartir este momento de felicidad con mis seres queridos .

A mis padres por su esfuerzo para darme un futuro mejor porque siempre estuvieron a conmigo brindándome su apoyo incondicional y fueron ellos quienes estuvieron presentes en mi mente en cada paso que di .

A mi familia que siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo para la realización de esta monografía.

Al Dr. Mario Molina quien con sus enseñanzas y sabiduría supo guiarnos en el desarrollo de este trabajo .

ANDREA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, por no abandonarme en ningún momento de mi vida; a mis padres por su gran dedicación, amor, paciencia y apoyo, por ser la base de mi vida, por ser ejemplo de perseverancia y amor; a mis hermanos Fernanda, Pablo y Verónica quienes me han brindado siempre su cariño; a mis sobrinas Sthefany y Maria Paula por su inmenso amor por ser la luz de mi vida; a Pablo Ochoa quien siempre me ha brindado su apoyo incondicional.

XIMENA

AGRADECIMIENTO

A Dios por todo lo que me ha bendecido; por su inmenso amor y por darme la dicha de compartir el logro de mis metas con mis seres queridos.

A mi padre por su amor y confianza, por su esfuerzo para darme un futuro mejor por estar siempre pendiente de mi, por su apoyo incondicional.

A mi madre por su inmenso amor, por estar presente en todos los momentos de mi vida por ser mi amiga, mi consejera, por todo lo que me ha enseñado, por ser ejemplo de perseverancia y lucha, por no dejarme caer jamás.

A la Universidad de Azuay, Facultad de Administración, Escuela de Administración de Empresas; que a través de sus directivos y maestros impartieron valiosos conocimientos y consejos.

Un agradecimiento al Dr Mario Molina nuestro director de monografía, por sus recomendaciones para el desarrollo de nuestro trabajo, por ser quien tan acertadamente guió este estudio.

XIMENA

LAS IDEAS EXPUESTAS EN ESTE TRABAJO Y QUE APARECEN COMO PROPIAS DE LOS AUTORES, SON DE NUESTRA RESPONSABILIDAD.

ANDREA MERCHAN
0104056346

XIMENA PUGO
0104235940

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	III
RESPONSABILIDAD.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRAC.....	VII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES IMPRESIONES EDIMER.....	3
1.1 Antecedentes Históricos.....	3
1.2 Estructura Administrativa.....	4
1.3 Objetivos de la empresa.....	6
1.4 Actividad productiva.....	7
CAPITULO II	
ANALISIS DE LAS AREAS CRITICAS.....	8
2.1 Departamento de acabados.....	9
2.2 Departamento de producción.....	10
2.3 Departamento de compras.....	11
2.4 Departamento de administración.....	12
CAPITULO III	
APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA AL SISTEMA DE ACABADOS EN IMPRESIONES EDIMER.....	13
3.1 Procedimientos para la reingeniería al sistema de acabados.....	14
3.2 Principales aspectos por mejorar o cambiar.....	21
3.3 Departamentos relacionados.....	24
3.4 Capacitación de personal.....	28
3.5 Costos que infieren en la reingeniería.....	30
3.6 Resultados obtenidos por el cambio.....	40
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	51

ABSTRACT

The purpose of this work is to apply a reengineering process to the department of final procedures in “Impresiones Edimer” to reduce costs, time, and labor by investing on the acquisition of machinery to replace the manual process in order to achieve the best use of the resources without diminishing the quality of the product.

We based our study on each of the steps that make up the final procedures department as well as on the analysis of the procedures of related departments, such as the Production, Purchases, and Administration Departments.

The application of this process will result in greater productivity at a lower cost and will offer a faster and more opportune service that will the company to lead the marker.

RESUMEN

Para llevar a cabo la aplicación de la reingeniería al departamento de acabados en Impresiones Edimer nos basamos en un estudio de cada uno de los pasos que conforman dicho proceso, así como también el análisis de procedimientos de los departamentos relacionados como son : Producción, Compras y Administración.

En el departamento de Acabados remplazaremos el proceso manual por un sistema automatizado con el fin de lograr optimizar los recursos sin disminuir la calidad, mejorando la productividad y por lo tanto la competitividad,

Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder en su organización asegurando la participación de los empleados en la cadena productiva. Para ello debe adquirir compromisos profundos, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y de la fuerza impulsadora de la empresa.

Con la aplicación de la reingeniería se reducirá costos, tiempos y mano de obra reflejados en el proceso que proponemos implantar en la empresa, justificando de esta manera la inversión de la maquinaria que se va adquirir. En resumen obtendremos una mayor productividad a un menor costo, ofreciendo un servicio ágil, rápido y oportuno que permitirá a la empresa estar a la cabeza de la competencia.

INTRODUCCION

“No necesitamos inventar la rueda, solo debemos rehusarla creativamente”

Las modernas organizaciones deben estar preparadas para enfrentar nuevos y feroces competidores, y un cambiante y desafiante mercado en el que hay que conocer de antemano los gustos y las necesidades de los clientes, las estrategias de la competencia y cualquier otra influencia del entorno para no quedar estancados y correr riesgos excesivos.

Para lograr esto, las empresas deben tener sus sistemas de información en línea y preparados para responder al medio. Existen muchas herramientas que pueden ayudar al profesional en esta empresa de mantener con vida y en crecimiento a la organización; las más vigentes, de mejores resultados y las que se valen de todas las otras para lograr un sistema eficiente son sin duda las herramientas de mejora continua y reingeniería.

Estamos en tiempos de crisis y eso significa “tiempo de oportunidades” para la toma de decisiones. Uno de los mayores problemas al analizar la rentabilidad de la empresa es ver cómo se ha reducido la misma y no necesariamente es por la disminución de las ventas.

Cuando se está ante este problema una de las soluciones más efectivas es planificar y aplicar cambios, lo que hoy se llama “reingeniería”. Para realizarla no solo hay que conocer la empresa, sino también el mercado, el mundo, la economía, la tecnología, los competidores y la política del país. Es por ello que las consultoras son las más indicadas para realizar este complejo estudio.

Basados en lo expuesto anteriormente y con la aplicación de técnicas adecuadas pretendemos lograr un cambio en el sistema de acabados de Impresiones EDIMER ya que la empresa tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a cambios, para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

Pretendemos dar a conocer la situación actual de Impresiones EDIMER, la estructura de la misma, los objetivos que busca la empresa dando a conocer su misión y visión.

Con el presente estudio analizaremos y daremos a conocer los departamentos relacionados con el departamento de Acabados como principal motivo de investigación para realizar la reingeniería y los departamentos de producción, Compras, Administración que están relacionados directamente con el departamento de Acabados.

La administración es una de los responsables para el éxito de una reingeniería ya que será la misma que se encargue de la planificación, ejecución y revisión de los resultados de la aplicación de la reingeniería en el proceso a cambiar ya que para mejorar los cambios deben empezar desde la cabeza y de esta manera transmitir a todos los departamentos de manera especial a las áreas críticas.

Se aplicara una reingeniería a Impresiones EDIMER debido al ritmo de cambios en la vida de los negocios que se ha acelerado y la lucha por mantenerse en competencia con las demás empresas del mercado de "Imprentas" la única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos que nos permitan lograr un gran cambio para cumplir con la metas de la empresas

Creemos que una reingeniería al departamento de acabados es lo más correcto para la empresa ya que de esta manera remplazaremos los procesos obsoletos por procesos que funcionen aceptablemente para de esta manera poder estar a la par con empresas de la competencia esperando el éxito total para la empresa.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

“IMPRESIONES EDIMER”

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

IMPRESIONES “EDIMER” fue creada en el año de 1983, es una empresa de tipo industrial pertenece al gran grupo de micro-empresas familiares de la ciudad de Cuenca. Esta empresa desde su creación se dedica a la confección de papelería institucional para pequeñas, medianas y grandes empresas.

Esta empresa inicio sus actividades con cinco empleados, una máquina para imprimir, una insoladora y una computadora para diseño en la actualidad cuenta con dieciocho empleados y con tres máquinas para imprimir, una guillotina, una troqueladora, una insoladora y con un equipo completo para diseño año a año Impresiones EDIMER ha ido creciendo incrementando de esta manera las ventas, y con ello el número de clientes por lo que se ha visto la necesidad de automatizar la maquinaria es decir remplazar los equipos obsoletos por equipos de tecnología de punta ya que muchos de los procesos eran manuales .

Es por eso que día a día la empresa debe innovar su maquinaria para estar igualar o superar a la competencia con el propósito de mejorar la atención a

nuestros clientes mantenerlos satisfechos y consérvalos como clientes fieles a la empresa.

1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



La estructura administrativa de Impresione EDIMER esta conformada de la siguiente manera:

Gerente General que es el Señor Jovany Merchán quien a su vez tiene a su cargo la dirección y administración de Impresiones EDIMER.

La empresa cuenta con un departamento Administrativo que está conformado por el contador el Señor Giovanni Bermeo quien es el encargado de controlar todos los ingresos y egresos de la empresa y bajo su supervisión tenemos a la auxiliar de Contabilidad Srta. Andrea Merchán quien trabaja conjuntamente con el contador.

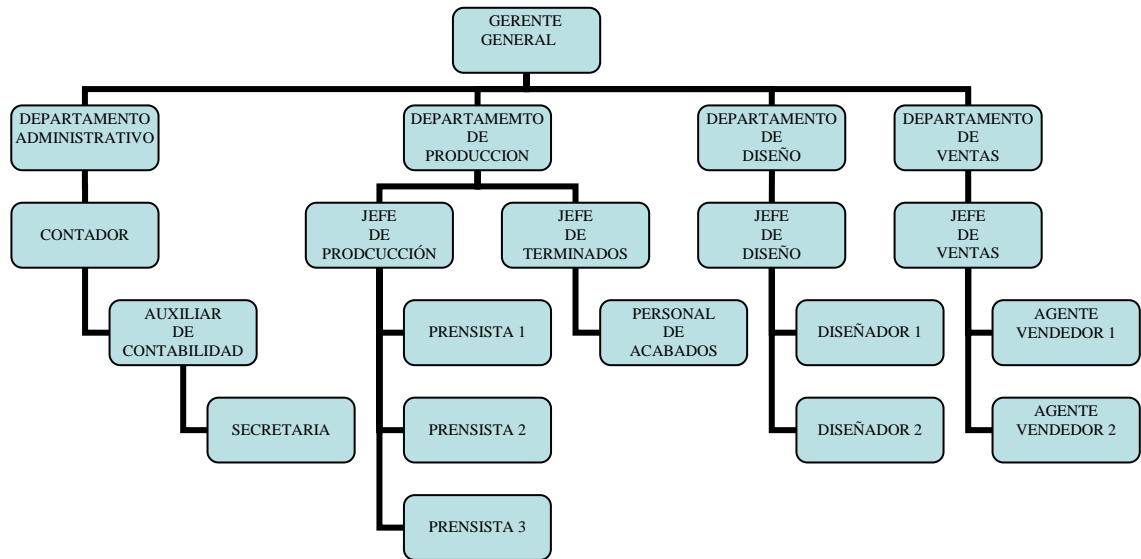
En este departamento también se encuentra la secretaria Srta. Fernanda Alvarado quien es la encargada de atención al cliente, recepta mensajes, facturas, etc.

El departamento de producción está conformado por un Jefe de producción que es el Señor Iván Guayara quien es el que se encarga de la supervisión de toda la planta luego tenemos los prensistas el Señor Cristian Merchán quien es el encargado de las impresiones a colores, el Señor Francisco Conce quien maneja la maquina troqueladora y el Señor Eduardo Vanegas quien está a cargo de la guillotina.

Dentro del departamento de producción tenemos el departamento de Acabados que esta conformado por Jefe de Terminados la Señora Leticia Rodas quien es la que supervisa todas las actividades de este departamento y bajo su mando están la Señora Cecilia Cabrera, Señora Zulema Franco y el Señor Luis Moran todos ellos son los encargados de terminar los trabajos.

Departamento de Diseño está conformado por el Jefe de Diseño el Diseñador Fernando Muñoz quien es el que controla y supervisa las actividades del departamento bajo su mando están los diseñadores Eddison Culcay y Geovanny Pulla quienes trabajan conjuntamente con el jefe de diseño.

Departamento de Ventas está conformado por el Jefe de ventas la Ing. Elizabeth Bueno quien es la que controla y dirige el departamento teniendo a su cargo a los agentes vendedores la Señora Helva Gutierrez y el Señor Jorge Vinueza quienes coordinan las actividades del departamento con el Jefe de Ventas.



1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

VISIÓN

Ser una empresa líder en el Mercado y altamente competitivo en los más estrictos mercados nacionales, para lo cual se mantendrá colaboradores comprometidos con la meta y objetivos perseguidos por la empresa. Impresiones EDIMER tiene fijados varias metas las cuales nos ayudan a determinar que camino seguir para lograr nuestra visión y conseguir nuestros objetivos.

- Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- Mantener un nivel de cumplimiento del programa
- Mantener nivel de calidad
- Conseguir la fidelidad de los clientes con la entrega oportuna, eficiente y de calidad, a nuestro mercado local.

1.4 ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

MISIÓN



EDIMER como Industria en Artes Gráficas es una empresa que ofrece productos de alta calidad satisfaciendo las necesidades y exigencias de sus clientes

Ofreciendo sus productos a precios competitivos para tener una mayor cobertura en el mercado. Y capacitando día a día a nuestros colaboradores para el mejor funcionamiento de la misma.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

2.1 DEPARTAMENTO DE ACABADOS

El Departamento de Acabados se encuentra dentro de las Áreas de la empresa que consideramos “críticas”, por ser donde se da el terminado final a los productos siendo esto la imagen, prestigio y seriedad para la empresa ante nuestros clientes y futuros clientes

En el Departamento de Acabados la mayor parte de los procesos son manuales pero cada día se incrementa el número de clientes la demanda de trabajos es mayor por lo que las técnicas usadas en este departamento no deben ser las mismas, esto sucede porque al tener un mayor número de clientes por ende tenemos una mayor capacidad de producción y los trabajos se estancan en el departamento de acabados existiendo mucha demora para terminar los mismos, lo que impide entregar puntualmente los trabajos a los clientes .

Todo este proceso nos obliga a realizar un cambio especialmente en la agilidad para realizar el despacho de los productos.

Los cambios producidos en el entorno de la empresa la afectan y debemos estar preparados para afrontarlos.



2.2 PRODUCCIÓN

Por los cambios producidos alrededor de la empresa se ve también afectada el departamento de producción, por lo que este departamento debe estar preparado para afrontar el cambio.

Al existir demora en el acabado de los trabajos habrá dificultades por que al momento que el departamento de producción sigue imprimiendo los trabajos y envía los mismos al departamento de acabados pero estos no son terminados con la agilidad debida existe una acumulación de trabajos impidiendo que el Departamento de producción continúe imprimiendo los trabajos.





2.3 COMPRAS

El departamento de compras trabaja conjuntamente con el departamento de producción y si el anterior falla este también se ve afectado.

El stock en las empresas comerciales es de gran cuidado porque la fabricación de los productos es una variable que no controlamos.

Por esto estamos obligados a estar preparados a desabastecimientos de nuestros proveedores. Se debe analizar el cambio en el entorno de la empresa, coordinar con los departamentos directamente relacionados y dar paso al cambio y actualización de procesos.



2.4 ADMINISTRACIÓN

La Administración de la empresa como principal motor de las decisiones que se deben tomar para crecer y mantenernos a la par de la competencia, es la primera que debe estar preparada para afrontar el cambio e inspirar el cambio en toda la empresa.

Los administradores de hoy día deben conocer la salud de su empresa, esto se refiere a tener en cuenta cómo marchan sus negocios para tratar de evitar problemas operacionales que afecten arduamente a sus empresas en el futuro.

Si un negocio tiene fallas internas, a pesar que estas no son notadas por los clientes, afecta la operación de la misma, provocando un cúmulo de disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la empresa. Es por esto que en el mundo cambiante de los negocios, estos

pequeños inconvenientes no deberían existir, ya que pone en juego el futuro de los mismos.



CAPITULO III

APLICACIÓN DE REINGENIERÍA AL SISTEMA DE ACABADOS “IMPRESIONES EDIMER”

PROCEDIMIENTOS PARA LA REINGENIERÍA DEL SISTEMA DE ACABADOS

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito.

Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello debe adquirir compromisos profundos, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

La reingeniería es el rediseño radical del sistema completo de un negocio con el objetivo de tener mejoras dramáticas, realizando un mejoramiento en procesos importantes de la empresa, eliminando métodos tradicionales por ingeniosos métodos de ejecución de procesos. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través de la aplicación de la reingeniería se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes

La reingeniería tiene un proceso que esta constituido por las siguientes etapas:

- ✓ Identificar los procesos posibles
- ✓ Conducir el análisis inicial del impacto
- ✓ Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
- ✓ Analizar la información básica y proceso de trabajo
- ✓ Definir nuevos procesos alternativos

IDENTIFICAR LOS PROCESOS POSIBLES

El proceso primario o principal es la columna vertebral de la totalidad del proceso del trabajo, esta compuesto por pasos o actividades necesarias que se deben suceder para producir output. A partir de estas actividades, empezará a diseñar un diagrama de mejoramiento que es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

En nuestro caso la reingeniería se enfoca al Departamento de Acabados pues es ahí en donde se producen retrasos en el terminado de trabajos y por ende en la entrega de los mismos.

Aplicar la reingeniería en este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

En el departamento de acabados la responsabilidad del jefe esta enfocada a identificar cuáles son las mejoras potenciales que darán origen al proyecto de reingeniería, realizando un análisis de procesos estratégicos dados por la alta dirección.

CONDUCIR EL ANALISIS INICIAL DEL IMPACTO PROCESO PARALELO Y CICLO DEL TIEMPO

CONDUCIR EL ANÁLISIS INICIAL DEL IMPACTO

Con la finalidad de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, deberá realizarse un análisis del impacto. A cada solicitud se dará una sólida aceptación.

Se analizará el impacto del proyecto sobre el flujo de trabajo y la organización de cada departamento.

Este análisis se emplea en esta etapa para determinar que departamentos se encuentran relacionados entre si y que proyectos ameritan un estudio posterior, amplio y cuáles pueden pasar a la etapa siguiente.

En esta etapa se analizará el proceso paralelo que es un proceso ejecutado por otra persona que tiene lugar simultáneamente con el proceso primario y el ciclo de tiempo que es la cantidad total de tiempo requerido para completar el proceso, desde el principio hasta el fin; una medida de productividad, los procesos paralelos tienen la ventaja de reducir el ciclo de tiempo pero normalmente suelen requerir mas recursos ya sea humanos o de maquinaria.

El grupo que trabaja en el departamento de acabados aportará con ideas por medio de encuestas que permitirán una mejora considerable al sistema, el sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener cuidado al

momento de llenar y analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada jefe de departamento reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte. Cada jefe debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo.

Estas sesiones son de suma importancia por lo siguiente:

- Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

SELECCIONAR EL ESFUERZO Y DEFINIR EL ALCANCE

SELECCIONAR EL ESFUERZO

La selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios, sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales: recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas.

Sin embargo, el análisis del impacto inicial ayudará a cuantificar costos estimados. En las primeras etapas de reingeniería se analizan los problemas, pero los beneficios se encuentran en las soluciones.

En “EDIMER” determinamos que los métodos usados para acabados son inadecuados y deben ser cambiados principalmente automatizar el proceso.

Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad.

Es difícil cuantificar el beneficio en dinero asociado con factores intangibles como el mejoramiento en la interacción con los clientes que tienen problemas o que necesitan otras formas de ayuda.

DEFINICION DEL ALCANCE

Al igual que el proceso paralelo, la automatización es un método que es utilizado para reducir el ciclo de tiempo, reducir errores o ambos, para lo cual se debe tomar en consideración:

- Efecto sobre la calidad del output (satisfacción del cliente)
- Coste (Tanto a largo como corto plazo)
- Viabilidad (Incluidas las reacciones de la organización)
- Consecuencias involuntarias (Efecto rebote sobre otros procesos)

ANALIZAR LA INFORMACION BASICA Y PROCESOS DE TRABAJO

Tomando en cuenta las recomendaciones de los empleados de la empresa, la Reingeniería al Sistema de Acabados se debe centrar principalmente en el

proceso que cumple el Departamento de Acabados de trabajos y manejo de este sistema por parte de todos los empleados.

Luego de escoger a la(s) persona(s) indicada(s), quien será responsable de todas las actividades de mejoramiento; se debe dar inicio a la formación del Consejo Directivo del Mejoramiento.

El sondeo de encuestas demuestra los puntos necesarios a ser analizados dentro de la empresa tales como:

- “Tener a mano la información del trabajo que el cliente solicite”
- “Conocer el plazo de entrega para cada trabajo”
- “Cambiar el sistema de acabado manual por un sistema de acabado automatizado”
- “Conocer la cantidad de trabajos determinados para cierta fecha al momento de tomar nuevos pedidos”
- “Conocer la variedad en servicios para responder las diferentes preguntas de los clientes (input)”
- “Disponer de un listado de clientes permanentes”
- “Ordenar los insumos que tengan más rotación con la finalidad de que se encuentren siempre a mano”
- “Disponer de un servicio completo al cliente en cuanto a diseño e impresión de trabajos.”

DEFINIR PROCESOS ALTERNATIVOS

En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo. Además, cuando resulte apropiado, esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional; por consiguiente, existe una gran probabilidad de que el apoyo de la tecnología varíe al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo, para reflejar los cambios requeridos en el trabajo.

PRINCIPALES ASPECTOS POR MEJORAR O CAMBIAR

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo.

Esto se conoce como revisión del proceso.

- Los empleados malinterpretan los procedimientos.
- No conocen los procedimientos
- Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
- Es difícil poner en práctica el método documentado.
- Les falta entrenamiento.
- Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
- No cuentan con las herramientas indispensables.
- No disponen del tiempo suficiente.
- No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

A fin de prepararse para la revisión del proceso, se debe asignar miembros al equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del equipo de revisión pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad.

Las personas que se asignan deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar, para lo cual cada uno debe:

- Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal
- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso
- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar

Para llevar acabo con éxito la Reingeniería al Sistema de Acabados en impresiones “EDIMER”, se debe preparar un *cuestionario de revisión del proceso* para reunir la información necesaria acerca de éste.

Las preguntas típicas podrían ser las siguientes:

¿Cuáles son los *inputs* que se requieren?

¿Qué entrenamiento *recibió* usted?

¿Qué hace usted?

¿Cómo sabe usted que su *output* es bueno?

¿Qué retroalimentación recibe usted?

¿Quiénes son sus clientes?

¿Qué le impide realizar un trabajo libre de errores?

¿Qué puede hacerse para facilitar su trabajo?

¿Cómo hace usted para que sus superiores sepan cuán bien están trabajando?

¿Qué sucedería si usted no ejecutara el trabajo?

¿Ha revisado la descripción de su trabajo?

En algunos casos, se pondrá en marcha un ejemplo piloto y hará un seguimiento total del proceso.

Se programará una reunión corta para revisar y ponerse de acuerdo en lo siguiente:

- Flujo de tareas
- *Inputs* necesarios
- Medidas
- Sistemas de retroalimentación
- Conformidad con relación al procedimiento y a otros empleados
- Problemas importantes
- Estimativos sobre tiempo del ciclo
- Requerimientos de entrenamiento

Con frecuencia resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encuentre en una mejor posición de comunicar sus hallazgos.

Es importante identificar fácilmente todas las actividades y tareas que no se estén realizando según los procedimientos prescritos. Deben desarrollarse planes de acción para cambiar el procedimiento o para que la actividad se desarrolle de conformidad con él.

Es importante tratar de dividir los problemas de calidad en ocasionales y crónicos. Los problemas ocasionales sólo se presentan esporádicamente, tienden a sobresalir y se corrigen fácilmente.

Por otra parte, resulta difícil identificar los problemas crónicos, puesto que el proceso se adapta a éstos; por tanto con frecuencia son difíciles de corregir.

Después del rediseño de estos procesos se debe analizar el costo-beneficio de los mismos el cual lo analizaremos en los anexos correspondientes.

DEPARTAMENTOS RELACIONADOS



Para determinar los objetivos del proyecto se analizarán diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- a. Obtener el compromiso de la alta dirección.
- b. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- c. Conseguir la participación total de la administración.
- d. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- e. Conseguir la participación individual.
- f. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- g. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

- h. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- i. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- j. Establecer un sistema de reconocimientos.

a. ***Compromiso de la Alta Dirección:***

El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b. ***Consejo Directivo del Mejoramiento:***

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

c. ***Participación Total de la Administración:***

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

d. ***Participación de los Empleados:***

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o

supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

e. ***Participación Individual:***

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f. ***Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):***

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones y controles. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g. ***Actividades con Participación de los Proveedores:***

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

h. ***Aseguramiento de Calidad:***

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

i. ***Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:***

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo.

Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

j. ***Sistema de Reconocimientos:***

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores.

Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a los individuos y grupos cuando alcancen una meta con una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Los objetivos propuestos varían de acuerdo a la necesidad de cambio dentro de la Empresa, por lo cual se analizará las ideas entregadas por el personal con la finalidad de determinar prioridades.

En realidad todos los departamentos de la empresa se encuentran relacionados entre sí porque la empresa es un cuerpo que necesita la armonía en el funcionamiento de sus partes.

- Departamento de Compras

Con cambios en las rotaciones de pedidos, es decir las compras serán cada vez más acorde con el stock de los insumos en la bodega.

- Departamento de Ventas,

Con la implementación del sistema automatizado de acabados mejorará la entrega y recepción de trabajos en cuanto a calidad y tiempo, con lo cual incrementaremos el nivel de ventas.

- Departamento de Producción

Se implementa un mejor sistema de comunicación ya que es el departamento que se encuentra en contacto directo con el departamento de acabados.

CAPACITACION AL PERSONAL



ENFOCAR EL CAMBIO CONJUNTO ESPECIFICO DE REQUISITOS

Los factores que sirven de referencia para analizar la efectividad de la aplicación de la reingeniería en el sistema de acabados son los siguientes:

- ✓ Solucionar el problema
- ✓ Mejorar el servicio
- ✓ Reducción del tiempo de ejecución del proceso de acabados

La reingeniería esta enfocada a que en todos los niveles de administración de la Empresa se de una mejora considerable con la finalidad de que se cumpla con éxito los procesos tales como:

- La reingeniería será un apoyo para las ventas, reduciendo el tiempo de entrega de los trabajos.
- Solucionar problemas que se dan en la organización de trabajos.
- El proceso de acabado debe ser más rápido y eficaz.
- Capacitar al personal para un manejo adecuado del nuevo sistema. La capacitación al personal será de alta calidad con la asistencia de técnicos especializados en el funcionamiento de dicha maquinaria.

Capacitar al personal con cursos que permitan que nuestros empleados tengan un mejor desempeño dentro de la empresa tales como:

- Motivación
- Trabajo en Equipo
- Calidad Total
- Relaciones Humanas

- La calidad no debe ser un requisito, sino una prioridad.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementar la productividad y dirigir a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuir a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Para la aprobación del proyecto se toma en cuenta los cambios importantes sugeridos por los empleados de la empresa, tales como:

El gerente sugiere un cambio total en el departamento de acabados, es decir, dejar el método tradicional, por un método automatizado.

- Los trabajadores del departamento de acabados sugieren un sistema fácil de manejar.
- Ventas sugiere tener conocimiento de la variedad de trabajos que la empresa puede ofrecer, con la finalidad de satisfacer todas las inquietudes de los clientes.
- Conocer el tiempo que toma realizar cada trabajo dependiendo de su complejidad.
- Disponer de un listado de clientes permanentes.

COSTOS QUE INFIEREN EN LA REINGENIERIA



En esta etapa se determina en donde se encuentra el problema, para lo cual se identifica los flujos de trabajo que tienen problemas, tomando en cuenta la tecnología que se usa para apoyar los procesos.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE ACABADOS:

Estas son las funciones que se cumplen en EDIMER:

El cliente realiza el pedido

Los pedidos son analizados y se determina el tiempo de entrega

Se toma en consideración si existen los insumos necesarios para desarrollar el trabajo tales como tipo de papel, tintas, placas, películas, etc.,

Si existe en stock los insumos pasa al departamento de diseño en donde se realiza el arte de los trabajos, se imprime en las placas

Pasa al departamento de producción en donde se imprime el trabajo

Pasa de esta manera al departamento de acabados que es en donde se da el retrazo para la entrega al ser un sistema totalmente manual operado de la siguiente manera:

En el caso de facturas, notas de venta:

Se compagina, iguala, engoma, se coloca lomos, se refila y se empaqueta; en el caso de sobres se destroquela y se procede a pegar los sobres.

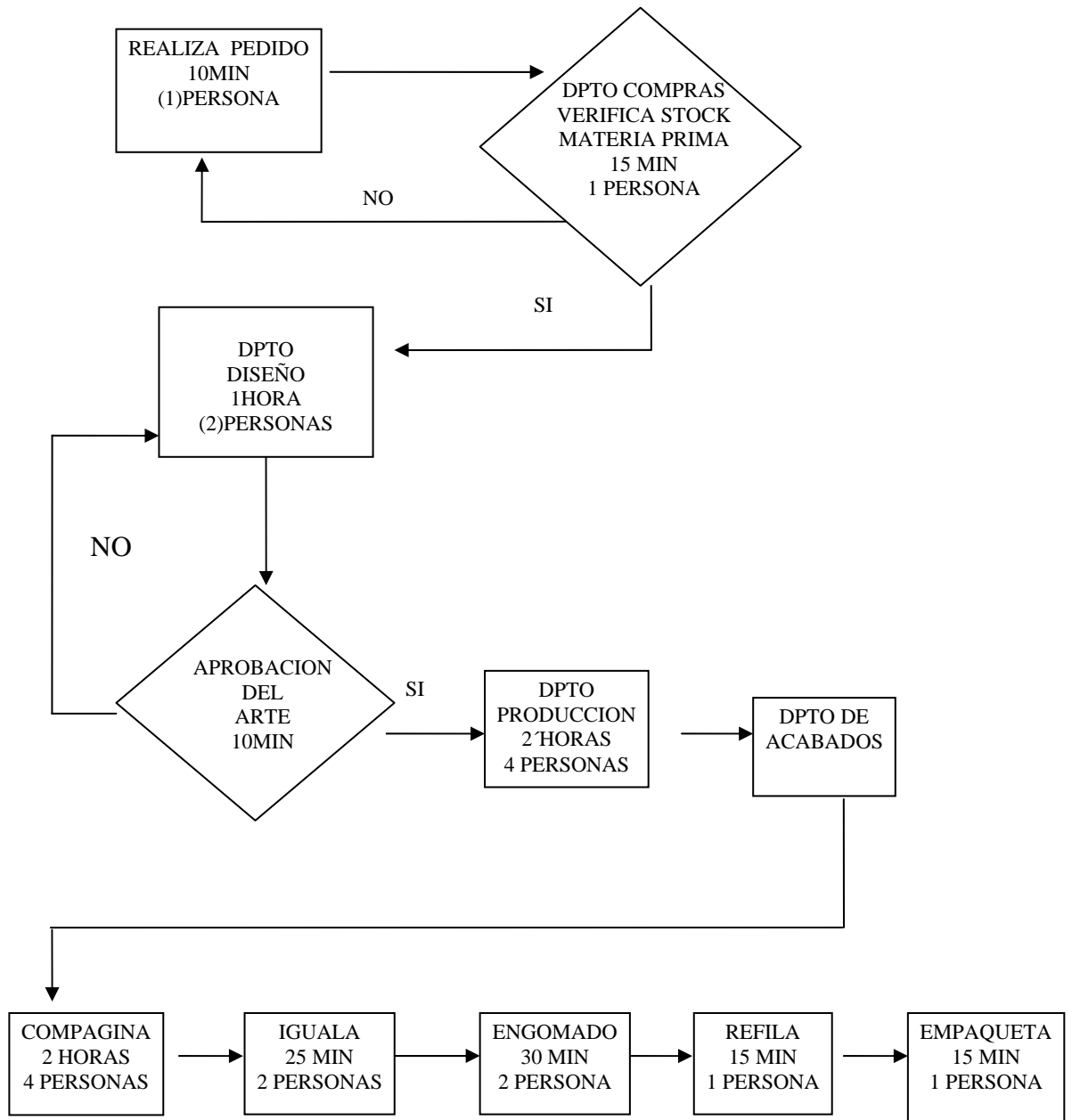
En el caso de tripticos, afiches, hojas volantes, mailings, se corta, se cuenta y se empaqueta.

Todos estos procesos se los realiza de forma manual lo que provoca desperdicio de material, exceso de mano de obra, poco control de calidad, tiempo excesivo en el terminado, todo esto representan costos altos para la empresa.

Este es el diagrama de procesos que Impresiones “EDIMER” cumple actualmente, algunas funciones determinan problemas en los procesos con lo cual se reduce el flujo del trabajo.

A cada uno de los problemas detectados se les realiza un análisis con la finalidad de determinar las posibles causas.

DIAGRAMA ACTUAL IMPRESIONES EDIMER



TIEMPO TOTAL DEL PROCESO 7 HORAS
PERSONAL REQUERIDO 18 PERSONAS

AGREGAR CUANTIFICACIONES A LOS MODELOS

PROCESO	No DE PERSONAS	SUELDO UNITARIO	TOTAL
RECEPCION DE PEDIDO	1	180	180
DPTO COMPRAS	1	250	250
DPTO DISEÑO	2	400	800
DPTO PRODUCCION	4	450	1800
DPTO ACABADOS	10	250	2500
		TOTAL	5530

PRODUCTO	CANTIDAD PRODUCIDA	TIEMPO REQUERIDO	INGRESO DIARIO
FACTURAS	300	1'30"	\$22.00
NOTAS DE VENTA	500	2'00"	\$30.00
AFICHES	1000	3'30"	\$250.00
	TOTAL DIARIO	7'	\$302.00

COSTO

Es un aspecto importante del proceso, a menudo resulta imposible determinar el costo de la totalidad del proceso.

El costo de un proceso, como el tiempo del ciclo, proporciona impresionantes percepciones acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso.

Es aceptable la utilización de costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual.

La obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales.

Es la medición más importante, la dificultad es determinar cual es el costo que resulte de cada actividad, por lo cual se realiza el análisis de costos de los productos, y salarios.

COMPAGINADORA



La ALZADORA-COMPAGINADORA STERLING®

Compagina cualquier cosa.

Acepta mucha mayor variedad de sustratos que cualquier otra compaginadora del mercado.

Compagina materiales desde papel cebolla hasta blocs de 1/4 de pulgada.

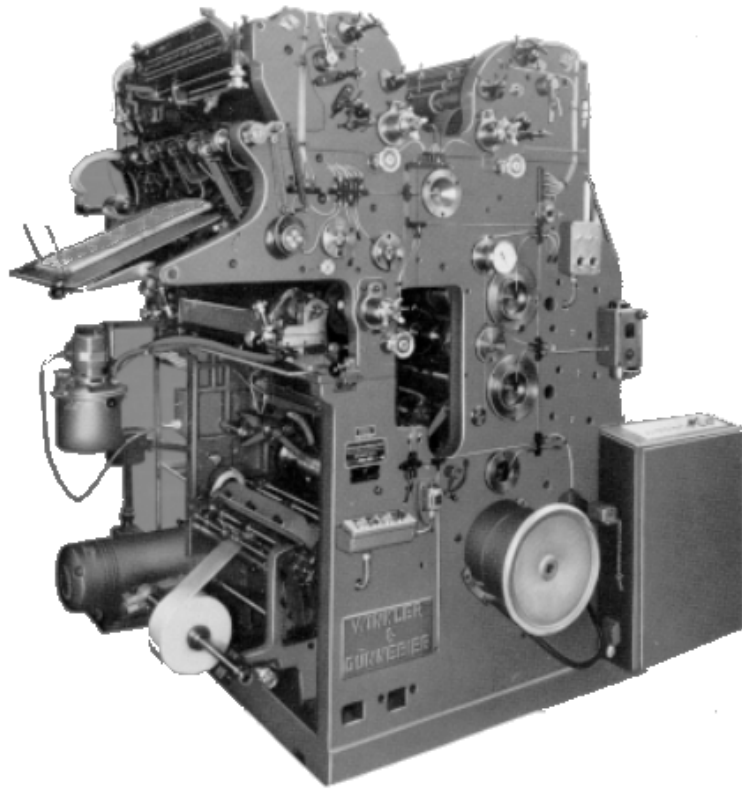
Sus estaciones están ubicadas a ambos lados, con lo que la longitud de la máquina es casi de la mitad que cualquier otra.

COMPAGINADORA



PRECIO FINAL U\$D6000

W & D 134 PEGADORA DE VENTANA



ENTRADAS

Determina la cantidad de equipo y materiales necesarios para nuestra actividad económica.

SALIDAS

Se mide la cantidad de tiempo que toma la salida de los trabajos, este proceso no resulta complicado ya que no existe dificultad para obtener esta información, ya que "EDIMER" mantiene un registro de fechas de entradas y salidas de trabajos.

PERSONAL

Es el número de personas que colaboran en la realización de las funciones de cada actividad.

CALIDAD

Se analizará los resultados obtenidos en cuanto a servicio al cliente, calidad, y puntualidad en la entrega de trabajos.

Se realizará un análisis detallado de los procesos en los que se va a aplicar la reingeniería, después se determina las recomendaciones entregadas por los empleados para la Reingeniería al sistema de acabados seguido del cambio y mejoramiento de los procesos de los departamentos directamente relacionados con el departamento de acabados.

CALIDAD.- Se analizará los resultados obtenidos en cuanto a servicio al cliente, calidad, y puntualidad en la entrega de trabajos.

DETERMINAR LOS COSTOS PROBABLES DEL NUEVO DISEÑO

DEFINIR LOS BENEFICIOS ESPERADOS

Los beneficios de la implementación de la reingeniería serán cuantificados ya que se observará reducción en tiempo, costos, personal.

El principal beneficio que proporcionará la aplicación de la reingeniería es lograr mayor afluencia de clientes.

Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas y eliminando procesos repetitivos.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

COSTOS

MAQUINARIA

CANT	DETALLE	VALOR
1	COMPAGINADORA	\$6.000
1	PEGADORA	\$8.500

CAPACITACION

CURSOS	VALOR
MOTIVACION	\$25
TRABAJO EN EQUIPO	\$25
CALIDAD TOTAL	\$25
RELACIONES HUMANAS	\$25

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

DETALLE	VALOR
REVISION SEMESTRAL	\$100

La inversión total que requiere la aplicación de la reingeniería es de \$ 14700 siendo una inversión a largo plazo recuperable dentro de un año ya que la maquinaria adquirida va incrementar el flujo de trabajo reduciendo costos e incrementado la productividad de la empresa.

RESULTADOS OBTENIDOS POR EL CAMBIO

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño.

Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento.

Para “IMPRESIONES EDIMER”, se implemento aspectos que deberán ser permanentemente controlados tales como:

- Los trabajos que lleguen deben ser codificados y separados por categorías o tipos de trabajos respetando la fecha de ingreso.

De manera que se podrá tener una base de datos con la información de cada uno de ellos para reconocerlos con solo ver su código.

- Todos los empleados de la empresa deben conocer de manera general el funcionamiento de todos los trabajos que ofrece la empresa.
- Un empleado debe ser especializado en el funcionamiento de cada trabajo.

Para identificar el impacto de la reingeniería en el departamento de acabados se realizara una medición del flujo de trabajo.

No se debe confiar en que exista actitud o compromiso de cambio, debe verse resultados tales como reducción de personal en el proceso, reducción en tiempos de procesos, reducción en costos.

TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso.

Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo.

El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad y puede incrementar las ventas.

Con la implementación de un sistema de acabados automatizado se reduce el tiempo del ciclo correspondiente al desarrollo del proceso, con lo cual se podrá ganar ventas y participación de mercado.

Si reduce el tiempo del ciclo del producto, reducirá el costo del inventario y mejorará los despachos.

El tiempo del ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Para mejorar el proceso determinamos oportunidades que representan soluciones para la empresa, tales como:

- Eliminar o minimizar las tareas que no incorporen valor añadido

Una tarea que incorpora valor añadido al proceso es aquel que contribuye a la satisfacción de su cliente.

El usuario del producto o servicio, por lo tanto, uno de los pasos mas importantes en la mejora del proceso es la eliminación del trabajo que no incorpore valor añadido.

- Desarrollar y aplicar normas

Cada punto de inspección debe especificar claramente las condiciones que se deben superar, estos criterios de inspección se denominan normas, las cuales precisan la exposición de un nivel o cantidad aceptable de una determinada característica.

- Mover o desplazar los puntos de inspección hacia delante o hacia el principio del diagrama

Un principio de calidad fundamental es prevenir los errores y evitar los bucles de repetición y reelaboración del trabajo.

El buche de repetición es el resultado negativo de un punto de inspección.

Un bucle de repetición añade pasos al proceso y generalmente hace retroceder el proceso hasta el punto de inspección.

- Representar gráficamente y evaluar los inputs y los proveedores

El principio “entra basura, sale basura” es el núcleo de esta técnica de mejora, la calidad de los inputs en el proceso tiene un impacto fundamental en la calidad de los productos finales obtenidos.

INPUT

Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos financieros o condiciones medio ambientales necesarias para que el proceso se lleve a cabo.

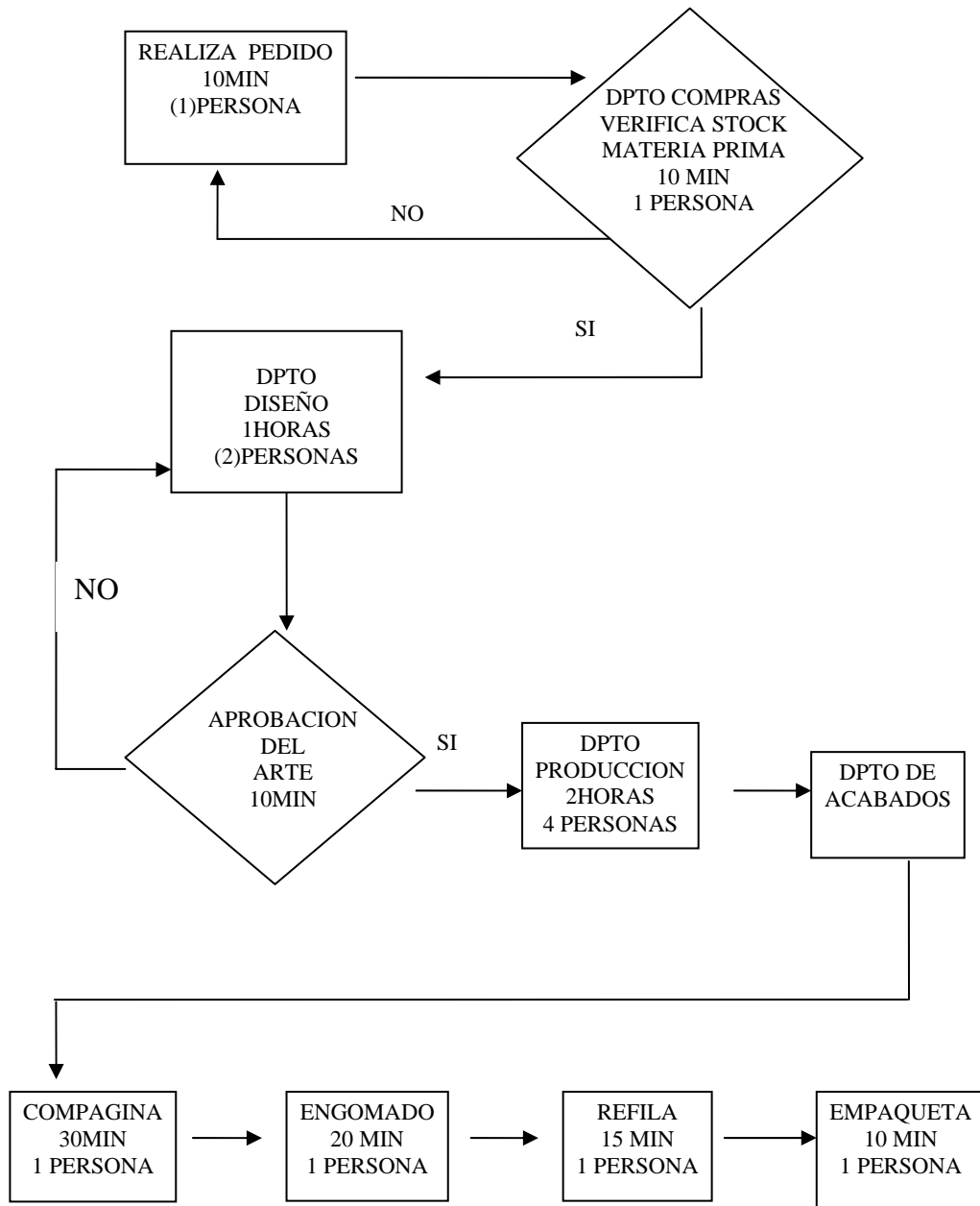
PROVEEDOR

Los recursos humanos que abastecen al proceso de los inputs que se necesita.

OUTPUT

El producto tangible o el servicio intangible creado por el proceso y que es entregado al cliente.

DIAGRAMA PROPUESTO PARA IMPRESIONES EDIMER



TIEMPO TOTAL DEL PROCESO 4 HORAS 45 MIN
PERSONAL REQUERIDO 12 PERSONAS

PROCESO	No DE PERSONAS	SUELDO UNITARIO	TOTAL
RECEPCION DE PEDIDO	1	180	180
DPTO COMPRAS	1	250	250
DPTO DISEÑO	2	400	800
DPTO PRODUCCION	4	450	1800
DPTO ACABADOS	4	250	1000
		TOTAL	4030

Analizamos los procesos actuales de Impresiones EDIMER, y determinamos que en el departamento de acabados es en donde se produce la demora ya que es en este proceso en donde por falta de tecnología todas las actividades se realizan de forma manual, lo que se propone es la implementación de equipos avanzados tales como una compaginadora automática para lo que son facturas, notas de ventas, guías de remisión, notas de pedido, etc; una pegadora automática para sobres, cajas , bolsas, facturas, notas de venta etc.

Con el sistema propuesto reducimos personal, para el proceso anterior se requería 18 personas que desarrollen el proceso productivo, lo que representaba para la Empresa un total de U\$D5.530,00; con la implementación del sistema automatizado se requiere 12 personas para cumplir con todo el proceso lo cual representa un total de U\$D4.030,00; en resumen con la aplicación de la reingeniería se logra un ahorro de U\$D1.500,00.

Con la implementación de esta maquinaria se reducirá costos provocados por tiempos de entrega, desperdicio de materia prima y mala utilización de mano de obra, esto nos ayudará a agilizar el tiempo de recepción y entrega de trabajos lo cual nos permitirá estar a la par con la competencia y satisfacer las necesidades y requerimientos mas altos de nuestros clientes.

PRODUCTO	CANTIDAD PRODUCIDA	TIEMPO REQUERIDO	INGRESO DIARIO
FACTURAS	300	40''	\$22.00
NOTAS DE VENTA	500	50''	\$30.00
GUIAS DE REMISION	200	30''	\$20.00
AFICHES	1000	1'45''	\$250.00
HOJAS VOLANTE	500	1'00''	\$30.00
	TOTAL DIARIO	4'45''	\$352.00

Con el sistema propuesto reducimos tiempo y costos, para el proceso anterior se requería 7 horas para desarrollar el proceso productivo, lo que representaba para la empresa un ingreso diario de U\$D302,00; con la implementación del sistema automatizado se requiere 4 horas 45 minutos para cumplir con todo el proceso lo cual representa un ingreso diario de U\$D352,00; en resumen con la aplicación de la reingeniería se logra un incremento en el ingreso de U\$D50,00., lo que representa un ingreso mensual de U\$D1.500,00.

La reingeniería se da principalmente al Departamento de Acabados lo que nos permitirá un mejor desempeño en las distintas áreas que conforman la Empresa, beneficiando de forma positiva en el desempeño de la misma.

Mantendremos el esquema inicial pero con mayor organización e implementación de maquinaria en el departamento de acabados eliminando de esta manera los cuellos de botella existentes en este proceso.

Podemos comparar en el diagrama que llevaba Impresiones EDIMER con el que hemos planteado que reducimos tiempos, costos y mano de obra lo que

beneficia a la empresa justificando la inversión de la maquinaria que se va adquirir.

CONCLUSIONES

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado.

Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Con el transcurrir del tiempo se ha encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos el mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista buena comunicación entre todos los departamentos que la conforman, y también los empleados deben estar involucrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

En resumen la reingeniería aplicada a la empresa pretende remplazar los sistemas tradicionales por sistemas automatizados con el fin de lograr optimizar los recursos sin disminuir la calidad, es decir con menos dar mas al cliente.

Los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados debemos trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos.

Los clientes son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual existimos, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria, razón por la cual la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan debe ser de cambios que mejoren de manera sustancial la capacidad de atender y satisfacer las necesidades mas exigentes de los clientes, la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día para lo cual todo proceso debe ser progresivo.

RECOMENDACIONES

Para que la reingeniería funcione de manera eficiente no hay que mejorar los procesos sino realizar cambios radicales.

La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda.

La reingeniería debe ser aplicada en un tiempo máximo de 12 meses si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

Nuestra propuesta para impresiones EDIMER es implantar un plan de contingencia para reducir costos, tiempos y mano de obra de modo que con estos cambios se pueda operar de mejor manera es decir incrementar el flujo de trabajo en un menor tiempo y utilizando menos recursos que asegurará a la empresa un camino hacia una buena organización empresarial y llegar a la cima del éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- www.monografías.com
 - Reingeniería
 - Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos
 - Normas
 - La Competencia
 - Administración de Procesos
- Universidad de Buenos Aires
 - Organización Empresaria – Reingeniería
Ing. Pedro Tolón Estarellles
- Mejora Contínua de Procesos
 - Dianne Galloway. Cómo rediseñar los procesos
- -BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.

**ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE IMPRESIONES
EDIMER CON LA FINALIDAD DE OBTENER RECOMENDACIONES
RESPECTO A LA APLICACIÓN DE REINGENIERIA AL DEPARTAMENTO
DE ACABADOS**

CARGO:

1. QUE AREA DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE TIENE QUE SER ATENDIDA CON URGENCIA.

.....

2. PORQUE CONSIDERA QUE DICHA AREA NECESITA SER ATENDIDA.

.....
.....
.....

3. QUE CAMBIOS SUGUIERE QUE SE DEBEN DAR EN DICHA AREA

.....
.....
.....

4. SEÑALE EL ASPECTO MAS IMPORTANTE A SER REPLAZADO EN DICHA AREA.

**TECNOLOGIA
CAPACITACION
MOTIVACION**

5. SEÑALE RECOMENDACIONES PARA EL OPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

.....
.....
.....
.....