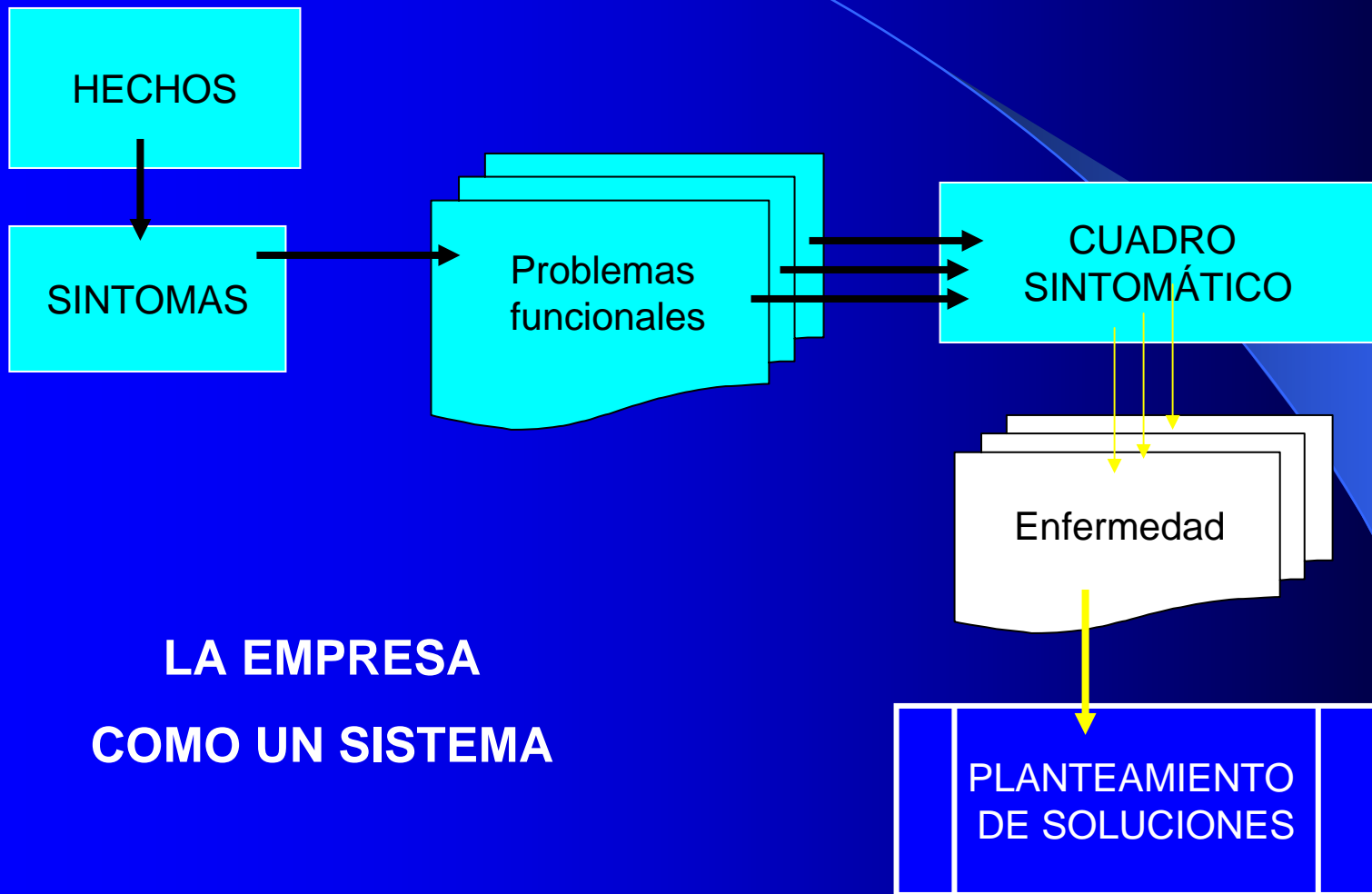


# **TECNICAS PARA SELECCION DE ALTERNATIVAS DE MEJORAS**

# INTRODUCCION

- **El DIAGNOSTICO sirve para identificar HECHOS.**
- **Los hechos determinan síntomas de algún problema de la empresa**
- **Los síntomas pueden detectar problemas funcionales**
- **La agrupación de los síntomas da el cuadro sintomático de la empresa**
- **El cuadro sintomático establece una alta probabilidad de la enfermedad de la empresa**
- **Las técnicas de identificación de remedios permiten establecer acciones para resolver el problema**



**LA EMPRESA  
COMO UN SISTEMA**

UN PROBLEMA NORMALMENTE SE PUEDE RESOLVER DE MAS DE UNA MANERA

HAY MEDIDAS DE “ SENTIDO COMUN” QUE NO REQUIEREN INVERSION.

PERO HAY MEDIDAS QUE IMPLICAN INVERSIONES O CAMBIO DE PROCEDIMIENTOS Y ESTO IMPLICA UN COSTO Y UN BENEFICIO AGREGADO

¿ COMO SE PUEDE EFECTUAR UNA BUENA SELECCION ?

EN ESTOS CASOS LAS ALTERNATIVAS TIENEN QUE **EVALUARSE OPERATIVAMENTE, CALIFICARSE Y ASI SELECCIONAR LAS MEJORES.**

LAS ALTERNATIVAS SELECCIONADAS TENDRAN QUE EVALUARSE ECONOMICAMENTE PARA DETERMINAR EL **BENEFICIO NETO** (comparativamente contra la situación actual y entre ellas)

# TIPOS DE ANALISIS

## ANALISIS CUALITATIVO (Operativo-funcional)

El proceso inicia en plantear y proponer varias alternativas posibles de solución y evaluarlas en sus aspectos operativos, funcionales y humanos, para compáralas contra la situación actual. De este proceso se seleccionan las mejores alternativas para la evaluación de su beneficio económico.

## ANALISIS ECONOMICO (cuantitativo)

A las alternativas seleccionadas cualitativamente, se les determinarán sus costos, incluyendo las inversiones requeridas, y los beneficios esperados, comparándolas contra la situación actual y entre ellas y así poder determinar cual será su beneficio neto

# **METODOLOGIA PARA EL ANALISIS CUALITATIVO**

**Análisis operativo-funcional**

- 1. EXPLORAR EL PROBLEMA**
- 2. EFECTUAR EL PLANTEAMIENTO de ALTERNATIVAS**
- 3. PRE-SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**
- 4. CALIFICACION DE ALTERNATIVAS**
- 5. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**

# 1. EXPLORAR EL PROBLEMA

Antes de efectuar el planteamiento, es recomendable cuestionar nuevamente el DIAGNOSTICO

## QUE SE DESEA MODIFICAR

- ✓ ¿ PORQUE?
- ✓ Es indispensable o no, el hacerlo
- ✓ Si se hace que implicaciones tendrá
- ✓ Si no se hace que riesgo hay (presente o futuro)
- ✓ Cuando hay que hacerlo
- ✓ Se puede hacer en varias etapas o NO

## **SIEMPRE QUE SE GANA ALGO, SE PIERDE ALGO**

Será indispensable entender como se opera (proceso actual), cuales son las interacciones con otras áreas significativas de la empresa (Producción, Mantenimiento, Comercialización, Administración, Finanzas, Personal, Compras, Almacenes, Seguridad, Contabilidad, Auditoría, Fiscal etc.)

**COMPRENDER CLARAMENTE LA RELACION ENTRE PROBLEMAS DETECTADOS Y PROBLEMÁTICA GENERAL DE LA EMPRESA**

**SOBRE TODO LAS IMPLICACIONES DEL CAMBIO PROPUESTO**

Todo cambio deberá hacerse en los mismos tiempos en todos los departamentos de la empresa (que puedan ser afectados)

En todo cambio habrá riesgos y restricciones que habrá que contemplar

El **RIESGO** de una inversión se determina por el rango probable de cambio en su importancia y en su frecuencia.

Las **RESTRICCIONES** pueden ser:

- **Insalvables** ( fuera de nuestro control) , tales como acciones del gobierno, cambio de clientes, incumplimiento de proveedores etc.
- **De rechazo.** ... Habrá que convencer
- **De posibilidades de no colaboración.** Si pero ...
- **De obstáculos que impidan su oportunidad y su aplicación.** Tiempo de entrega, variaciones en el desempeño prometido, restricción de financiamientos etc.

## 2. EFECTUAR LOS PLANTEMIENTOS

Después de haber reflexionado sobre lo anterior, los **PROBLEMAS DETECTADOS** se enlistan agrupándolos por aspectos funcionales.

Esto se puede visualizar en una hoja de **PERFIL DE LA EMPRESA,** caracterizando en mal, regular o bien las funciones principales de la empresa.



Este tipo de perfil nos permite determinar adonde y de que magnitud son los problemas de una manera integral.

**Es HASTA ENTONCES que se HACEN LOS PLANTEAMIENTOS sobre lo mas IMPORTANTE y / o lo mas URGENTE.**

Estas son las posibles ALTERNATIVAS para solución.

El planteamiento de cada ALTERNATIVA **debe ser breve y claro y debe determinar su cobertura de la meta (parcial o total) y sus etapas.**

Cada alternativa **deberá describir su proceso** (desde el diseño hasta la operación y mantenimiento)

En las alternativas planteadas **debe evitarse incluir la solución al problema**

### 3. PRE-SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Todas las alternativas sugeridas, deben enlistarse.

Se recomienda efectuar una PRE-SELECCION antes de calificar las alternativas. Esto es un proceso de auto-cuestionamiento y reflexión.

La discusión para pre-selección se debe hacer basándose en HECHOS y no en motivos subjetivos o “corazonadas”

Debe acordarse el eliminar las alternativas que parezcan muy complicadas o de muy largo plazo o que visiblemente tengan menos oportunidades de lograr la META deseada

## 4. CALIFICACION DE ALTERNATIVAS

Es muy importante definir que CRITERIO o quien o que área de la empresa tendrá mas peso (o el único que se basará la decisión)

Normalmente se pueden considerar 2 CRITERIOS para la evaluación.

**CRITERIO SISTEMICO** que considera las mejoras y/o consecuencias del cambio EN TODA LA EMPRESA y por área o departamento.

**CRITERIO DIRIGIDO** que considerará las mejoras o implicaciones en la FUNCION o AREA META.

## 5. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Habiendo definido el CRITERIO las alternativas se califican y se hace una segunda selección considerando adicionalmente alguna o algunas de las siguientes características.

- **La mas sencilla de implementar**
- **La de costo “cero”**
- **La que permita una calidad mas uniforme**
- **La de menor tiempo de implementación**
- **La que afecte menos a otras áreas de la empresa**
- **La que abra nuevos mercados o desarrolle nuevos productos.**

Al haber **terminado la fase de EVALUACION CUALITATIVA**, se habrán seleccionado una o varias alternativas y con excepción de las que tengan inversión “ cero”, será difícil establecer consideraciones de valor para las otras.

Hasta esta parte del proceso de evaluación, NO hay elementos que indiquen que el cambio vaya a crear un beneficio económico a la empresa

En estos casos se requerirá un **ANALISIS ECONOMICO** y si se va a requerir **FINANCIAMIENTO** se requerirá efectuar posteriormente un **ANALISIS FINANCIERO**

# EJERCICIO

1. En forma individual lea el caso, haga las anotaciones necesarias para destacar los hechos más importantes.
2. En forma individual por cada área funcional identifique 3 problemas para la empresa y sus respectivas soluciones.
3. En equipo, nombren un secretario para que hagan una lista de problemas y soluciones, y eliminen aquellos repetitivos o que caben dentro de otros.
4. De esta lista elijan los más importantes y ordénelos de acuerdo a un criterio de prioridad.
5. A cada problema hay que asociarle una causa.
6. Agrupen aquellos problemas con causas semejantes.
7. Busque un denominador común en los problemas de esta empresa.
8. Proponga soluciones del tipo de Reingeniería Organizacional (radicales, de fondo, para las causas no para los síntomas), clasifíquelas en de corto, mediano y largo plazo.
9. ¿Qué procesos se sujetarían a BPR? ¿Cuál es el más importante?