

EJEMPLO DE RETROALIMENTACIÓN POSITIVA:

El siguiente ejemplo permite observar algunos aspectos necesarios a considerar, al plantear un caso particular de retroalimentación positiva:

INICIALMENTE:

OBJETIVO ESPECÍFICO REAL CONSIDERADO: fabricar y vender muebles de cocina, de oficina y de dormitorio, obteniendo una ganancia unitaria por cada producto del 35%; vendiendo por mes, un mínimo de 10 muebles de cocina, 20 muebles de oficina y 20 muebles de dormitorio.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA:

La empresa considerada se dedica a fabricar y vender muebles en Salta, realiza la distribución de los productos vendidos sólo cuando la dirección de destino se encuentra a menos de 1000 km. de distancia de la empresa. MUEBLES NOPAL S.A., es una empresa argentina, está dirigida por un Gerente General (GG), cuenta con un edificio en el que funcionan una oficina central, una oficina de ventas y una fábrica de muebles. La fábrica de muebles posee un jefe responsable y dos jefes a cargo de los dos sectores que la integran: el sector de modelado y el sector de fabricación. La oficina de ventas, posee un jefe responsable y tres jefes a cargo de los tres sectores que la integran: el sector de programación de la producción, el sector de ventas y el sector de distribución. La oficina central, posee un gerente a cargo y tres jefes a cargo de los tres sectores que la integran: el sector de AYA, el sector de planeamiento estratégico, el sector de depósito.

La empresa cuenta con un sistema de información que permite mantener conectados a los distintos sectores, posee claves de seguridad de acceso que permiten asegurar que cada empleado acceda a la información que le compete según las actividades de las que es responsable.

Todos los sectores de la empresa se relacionan en forma armónica y eficiente, para alcanzar los objetivos.

En el año 1999 se advirtió la cantidad escasa de ventas de muebles de cocina, por lo que se agregaron modelos completamente nuevos e innovadores de los tres tipos de muebles, y se modificó la maquinaria empleada en la fabricación, para obtener mayor calidad y eficiencia en el producto final. Luego se incorporó diversidad en la materia prima empleada para la construcción de muebles de cocinas, en base a información que periódicamente la empresa recibe acerca de gustos, tendencias y costumbres de la sociedad a la que vende sus productos. Como resultado de los cambios, no dejaron de fabricar aquellos modelos de muebles que aún se vendían en cantidades aceptables, se realizaron grandes campañas de promoción y ofertas, que no afectaron los resultados de las ventas de muebles de cocina, por el contrario sirvieron para aumentar ventas de muebles de oficina y de dormitorio. Las ofertas daban muy buenos resultados para la venta principalmente de muebles de oficina.

SITUACIÓN DETECTADA:

Se examinaron los informes mensuales de ventas, de estudios realizados por el sector de Planeamiento Estratégico, que proporcionan la estimación de las ventas futuras, pedidos actuales de venta, quejas de los clientes, e información acerca del accionar de la competencia; se pudo advertir que desde el año 2001, solo en cuatro meses, se ha podido cumplir el objetivo específico mencionado inicialmente, al tener en cuenta la venta de muebles de cocina. En cambio, dicho objetivo si se ha cumplido al considerar las ventas de muebles de oficina y de dormitorio. Los niveles de ventas de muebles de cocina son variables y muy bajos. Solo en septiembre, diciembre y enero, en los últimos cuatro años, se han efectuado ventas de este tipo de muebles, que no han sido muy significativas. Los trabajos de promoción y establecimiento de ofertas de muebles de cocina, han sido en vano, y han insumido recursos humanos y financieros considerables.

FINALMENTE (DESICIÓN):

OBJETIVO ESPECÍFICO REAL CONSIDERADO: se modifica el objetivo, ahora es el siguiente: “fabricar y vender muebles de cocina, de oficina y de dormitorio, obteniendo una ganancia unitaria por cada producto del 30% para los muebles de oficina y de dormitorio; vendiendo por mes, un mínimo de 20 muebles de oficina y 20 muebles de dormitorio; realizando la fabricación de muebles de cocina a pedido, fijando una ganancia variable unitaria de este tipo de muebles, con un mínimo de 15%, y un máximo de 60%, dicha ganancia unitaria, se define en base a la información analizada acerca de las tácticas utilizadas por la competencia y los efectos alcanzados, a los gustos de los clientes, a la capacidad adquisitiva de los consumidores, y al acuerdo o negocio con el cliente que lo solicita.

CAMBIOS A INCORPORAR:

La operación de la empresa no varía, se efectúan tareas de fabricación como antes, se emplean los modelos conocidos y muy vendidos, se efectúan promociones para todos los tipos de muebles, al definir ofertas, se excluye a los muebles de cocina. Cualquier cliente interesado en adquirir muebles de cocina, tiene a su disposición cada uno de los modelos que la empresa puede fabricar, si lo solicita y llega a un acuerdo acerca de tiempo de espera del producto y precio.