

CONTROL SUPERIOR EN LAS OPERACIONES

Tomado de Andurno, R. (04 de Julio de 2014).

Recopilado por:
Ing. Eduardo Pereira Calvo MBA
Julio, 2014

CONTROL SUPERIOR EN LAS OPERACIONES

FUNDAMENTACIÓN

Adquirir conocimiento sobre las diferentes herramientas utilizadas en el control de la empresa y de las operaciones. Estamos completando el estudio de la asignatura y lo haremos con temas de necesario conocimiento como lo son el control de gestión, el diagnóstico de las operaciones que lleva al conocimiento de lo que está ocurriendo en el área y la identificación de los cambios en los sistemas de producción.

EL DIAGNÓSTICO DE LAS OPERACIONES ESTÁ ORIENTADO A DETERMINAR LAS CAUSAS DE LOS DESVÍOS PARA PODER TOMAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS, ES EL QUE POSIBILITA DETERMINAR SI UN ÁREA ESTÁ BIEN O MAL ADMINISTRADA.

El diagnóstico de las operaciones está orientado a determinar las causas de los desvíos para poder tomar las acciones correctivas, es el que posibilita determinar si un área está bien o mal administrada.

El control de gestión es un tema de alta importancia en las organizaciones y es que le posibilita la dirección y a la gerencia evaluar el desempeño del sistema organizacional. Tradicionalmente ha sido abordado como un proceso de elaboración y cálculo de una serie de indicadores que permiten observar la marcha del proceso respecto de los estándares establecidos.

Estos indicadores de eficiencia parten de un esquema de operaciones como suma de pequeñas partes que puedan ser analizadas en detalle y mejoradas individualmente, para luego, con las acciones correctivas necesarias, lograr la eficiencia del sistema total.

Nadie duda de que vivamos en un mundo turbulento, signado por alteraciones constantes derivado por los cambios de los gustos de los consumidores, por la globalización, por la aparición de nuevas tecnologías. Estas circunstancias imponen cambios que pueden llegar a ser frecuentes en las organizaciones. El estudio del punto tercero de esta unidad le permitirá responderse algunas preguntas: ¿Qué pasa cuando la organización debe afrontar un cambio?, ¿Qué se vive en esa circunstancia?, ¿Qué es lo que se plantea internamente en ellas?

PRINCIPIOS GENERALES

El control superior de las operaciones posibilita a la dirección y a los gerentes evaluar el desempeño de una actividad. Valora lo que se está haciendo y si es necesario aplicar las medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo según lo planeado. Este proceso consiste en varios pasos:

- » Determinar norma, meta o patrón o la base del control
- » Medir lo que se ha hecho (recoger información)
- » Comparar lo hecho con los objetivos o patrones definidos (evaluación)
- » Corregir las desviaciones observadas

Se pueden mencionar algunas características y efectos que son inherentes a los sistemas de control, tales como:

- » No pueden ser neutrales (si controlamos algo la situación no es como antes).
- » Determinan metas y valores (si controlamos algo, pasa a ser importante).
- » Necesidad de centrarse en resultados.
- » Son necesarios para hechos mensurables y no mensurables.

Para que los procesos sean eficaces deben sistematizarse. La materia prima de la administración es la información y un sistema de control debe obtener, procesar y presentar datos necesarios para detectar problemas y evaluar el efecto correctivo.

Así como se controlan cada compra y cada venta, se deben controlar los resultados.

Permite hacer manejable la empresa mediante datos estadísticos, ayuda a que los responsables de la conducción estén informados de los resultados de las políticas instauradas.

Un sistema de control se basa en un planeamiento explícito que permite conocer los objetivos, las metas y los límites de los recursos disponibles. Dijimos que tiene carácter sistémico, no es casual o circunstancial, las claves son concurrencia y retroalimentación de la información. La secuencia planeamiento-control-planeamiento está implícita en el control de gestión. Sin planeamiento que determine los resultados a alcanzar y sin control para detectar los desvíos no hay gestión.



EN LA TERMINOLOGÍA DE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS, EL CONTROL DE GESTIÓN MONITOREA LOS PROCESOS A LO LARGO DEL TIEMPO, MIENTRAS QUE EL DIAGNÓSTICO ANALIZA LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA PARA DETECTAR LAS CAUSAS DE LOS DESVÍOS RESPECTO DEL PASADO O DE LAS EXPECTATIVAS (PLANES-PRONÓSTICOS).

TIPO Y CARACTERÍSTICAS

DIAGNÓSTICO DE LA OPERACIONES

El diagnóstico está orientado a determinar la causa de los desvíos para poder tomar las acciones correctivas. Este concepto se origina en la ciencia médica y es perfectamente aplicable a nuestro quehacer, pero para diagnosticarse debe existir un paradigma o modelo que es el escalón inicial y que llevará al conocimiento de lo que está ocurriendo en el área. Es el establecimiento de un patrón previo de control el que señala lo que se considera normal o correcto y que nos conducirá a una conclusión: el área está bien o mal administrada.

En la terminología de la teoría de los sistemas, el control de gestión monitorea los procesos a lo largo del tiempo, mientras que el diagnóstico analiza la estructura del sistema para detectar las causas de los desvíos respecto del pasado o de las expectativas (planes-pronósticos).



Para guiar el diagnóstico se deben recorrer el conjunto de dimensiones o decisiones de la estrategia operacional y debería finalizar en un perfil de capacidades que determinen fortalezas y debilidades.

Entre las herramientas que se utilizan para el diagnóstico encontramos:

- » ***El benchmarking*** que es una manera rápida de conocer cómo estamos comparándonos con el mejor.
- » ***Flujogramas y diagramas de procesos*** que permiten identificar y comparar alternativas para la realización de procesos.
- » ***Hojas de verificación*** para conocer la frecuencia con que aparece un determinado problema.
- » ***Gráficos de tendencia*** para verificar el comportamiento de las variables analizadas.
- » ***Gráficos de estratificación*** útiles para comparar el comportamiento de una variable en dos procesos distintos.
- » Diagramas de dispersión que permiten verificar una relación de causa efecto entre dos variables.
- » Histogramas de frecuencia para el análisis del comportamiento de una variable.
- » Muestreo para estudios exploratorios del trabajo.
- » Análisis de campos de fuerza para identificar causas facilitadoras y retardadoras para lograr los cambios.

TABLERO DE COMANDO - CONTROL ESTRATÉGICO

El tablero de comando también se lo conoce con el nombre de balanced scorecard (bsc) y podríamos decir que:

EL BALANCED SCORECARD ES UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO QUE AYUDA A LAS ORGANIZACIONES A TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS DE MEDICIONES, DE MODO QUE IMPULSE EL COMPORTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El balanced scorecard es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

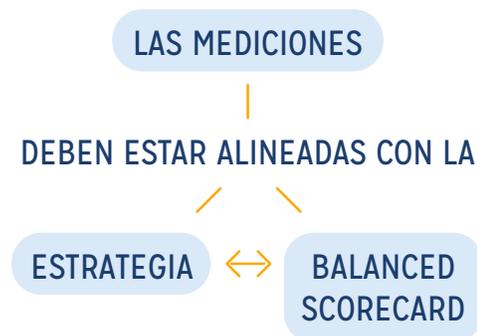
Es la organización enfocada en la estrategia:

Como estará infiriendo, un sistema de medición de desempeño será un sistema de información que debe contar con indicadores que permitan observar el cumplimiento de las metas de la organización. Es decir, para cada resultado clave a alcanzar deberá determinarse un indicador que lo mide y el tablero de comando es una exposición ordenada de esos indicadores que brinda una visión clara y facilita la comparación, ofrecen

una combinación de medidas de desempeño, tanto financieras como no financieras que pretenden servir de guía para el desarrollo de la estrategia, proporcionando además, como ya se dijo la realimentación necesaria para el control.

La premisa del BSC es que las mediciones motivan el comportamiento

FIGURA 1.



Fuente: Elaboración propia.

En cada perspectiva se definen objetivos, medidas, metas y medios

FIGURA 2.



Fuente: Elaboración propia.

La metodología utilizada para su desarrollo es la siguiente:

1. Clarificar los objetivos a alcanzar, prioridades y capacidades a desarrollar.
2. Determinar los indicadores que miden los resultados deseados. Pueden ser salidas o situaciones características del sistema. Debe ser sintético, una relación o mejor un número.
3. Establecer la forma de presentación y la frecuencia de elaboración.
4. Establecer la forma de interpretación, el *Feed-back* a obtener del análisis de estos.

Así como es imprescindible de que la conducción superior cuente con un tablero de control para la unidad estratégica, también se requerirá un área dedicada al control del proceso interno de las operaciones.

Es decir, los responsables de la gestión deben controlar los resultados últimos los que generalmente son medidos con indicadores financieros como rentabilidad o rendimiento del capital (por ejemplo), pero estos rendimientos dependen del volumen de ventas y de los márgenes de ganancias, los que a su vez están relacionados con el desempeño comercial y de operaciones (agregando valor por calidad, velocidad de respuesta, cumplimientos de las entregas, costos agregados en el proceso).

Lo que se está expresando es que para controlar realmente los resultados hay que medir el desempeño en los diferentes procesos y las capacidades necesarias para mantener las ventajas competitivas.



Existe relación causa-efecto que encadena resultados finales y el esquema siguiente muestra un ejemplo:

FIGURA 3. RELACIÓN CAUSA-EFECTO



Fuente: Elaboración propia.

El responsable de los procesos internos de operaciones también requerirá su propio tablero para medir su desempeño en el cumplimiento de la misión de operaciones, que es la contribución a los resultados generales. Probablemente el nivel de detalles sea mayor que el general.

De acuerdo con la metodología general del tablero de comando, primero debería explicitarse la estrategia de operaciones que nos señalará la prioridad de los objetivos y las capacidades claves para alcanzarlos.

Si el posicionamiento empresarial es líder en costo la misión de operaciones será operar a costos mínimos. Para lograr bajos costos debemos medir la productividad de los recursos y los indicadores claves serán de eficiencia en el proceso, por ejemplo, Hs hombre / unidades producidas, costos m. Primas / unidad, etc.).

Si el posicionamiento es innovador, los indicadores apuntarán a responder a nuevas necesidades, identificación con tecnología de punta, tiempos de introducción al mercado.

A continuación se transcribe un artículo extraído de Wikipedia referente al tema:

El tablero de control (TdeC) es una herramienta, del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas. El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información ha sido y es la base para mantener un buen control de situación en muchas de las disciplinas de la vida. Como ejemplo de estos podemos señalar a la: medicina, basada en mediciones para el diagnóstico de la salud de los pacientes, a la aviación, cuyos indicadores de tablero de control sintetiza la información del avión y del entorno para evitar sorpresas y permite a los pilotos dirigir el avión a buen puerto; el tablero de un sistema eléctrico o de una represa son otros ejemplos. En todos estos casos el Tablero permite a través del color de las luces y alarmas ser el disparador para la toma de decisiones. En todos estos ejemplos es fundamental definir los indicadores a monitorear. La empresa como organización formal e informal es sujeta de parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Si bien hay indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y definir quién y cómo va a monitorear esa información. El Tablero de Control nace al no existir una metodología clara para enseñar a los directivos a organizar y configurar la información. En un campo en que las ciencias empresariales han podido evolucionar notoriamente dada la revolución de la información generada a finales del siglo XX. Es necesario generar metodologías gerenciales para que las empresas no se basen sólo en su intuición y conocimientos de cada directivo o por la sola inteligencia existente en herramientas informáticas.

ANTECEDENTES

Si bien el concepto de tablero puede no ser nuevo ya que las nociones de gerenciar por excepción, o de tablero de comando, o tableau de bord en Francia, fueron muy generalizadas y difundidas en su momento. A finales de las décadas de los 80 y principio de los 90 habían perdido fuerza. Además de la evolución tecnológica señalada anteriormente, existieron una serie de razones, para que esto ocurriera:

- A. **El exceso de información:** muchos de los sistemas manejaban gran cantidad de datos e indicadores sin un mecanismo de selección que permitiera tener una idea general con solo un golpe de vista.
- B. **La visión funcional:** Las estructuras funcionales generan islas y falsas apropiaciones sectoriales de la información, dificultando una agrupación por proceso de negocio que permitiera una visión más global. Las nuevas tendencias de management en cambio, impulsan a contar con divisiones por negocio o con gerencias funcionales que tengan una visión más por procesos e integral de la empresa.
- C. **La creación de falsas expectativas:** la calidad de “comando” de un tablero es mayor que la de control, ya que implica la selección de muy pocos indicadores para dirigir. Al ser demasiado ambicioso el querer dirigir la empresa solo con indicadores pudo no cubrir expectativas, dando por tierra con el mejor de los proyectos. En muchos casos estos proyectos terminaron en una dirección por objetivos con gran necesidad de formalización.



La falta de medios informáticos: en la década de los 60/70 no eran tan adecuados para manipular la información directiva, lo que hacía que muchos de estos sistemas fueran muy difíciles de mantener actualizados y poco prácticos para dirigir.

El método de trabajo comienza identificando como áreas clave a aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

EL TABLERO PROPIAMENTE DICHO SERÁN ENTONCES LAS ÁREAS E INDICADORES QUE SINTETICEN UN DIAGNÓSTICO COMPLETO DE SITUACIÓN, POR LO CUAL PODRÍA SER LLEVADO EN PAPEL, PERO SU USO SE POTENCIA MUCHO MÁS UTILIZANDO MODERNAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DEL MUNDO DE BUSINESS INTELLIGENCE.

Esta fue creada inicialmente para ser aplicada a la empresa en su conjunto, con una visión global, pero demostró ser aplicable también a un sector o función dentro de la empresa.

Los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

El tablero propiamente dicho serán entonces las áreas e indicadores que sintetizan un diagnóstico completo de situación, por lo cual podría ser llevado en papel, pero su uso se potencia mucho más utilizando modernas herramientas informáticas del mundo de business intelligence;

de esta forma, se puede acceder a la información relevante para completar el diagnóstico e implementar acciones correctivas.



En todos los tableros después de la definición de los temas e indicadores clave se deberá definir:

- » **El reporte o pantalla:** que muestre la información clave para el diagnóstico, con su formato y configuración. La arquitectura del reporte debe reflejar la necesidad de información y cultura de uso de la empresa y es recomendable que sea estándar a distintos niveles de la organización. Este es un paradigma de la revolución de la información que busca, por ejemplo, sistematizar y estandarizar en la web el acceso a la información para facilitar y divulgar su uso.
- » **El período del Indicador:** día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del período fiscal o para los próximos meses, etc.
- » **La apertura:** forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multi-divisionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etc.
- » **La frecuencia de actualización:** tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: *on-line*, diaria, semanal, mensual.
- » **La referencia:** base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta (como versión más optimista que el presupuesto), etc.
- » **El parámetro de alarma:** niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante, por ejemplo más o menos 5% sobre una base de referencia.
- » **El gráfico:** La mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. Por ejemplo, tortas, barras, líneas, etc.
- » **El responsable de monitoreo:** Es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable.
- » **Los avisos automáticos:** que emitan las bases para detectar problemas de acuerdo a parámetros incluidos en el sistema.



Lo anteriormente expuesto nos infiere que toda la información a incluir en un Tablero de comando debe ser precisa, oportuna, sintética y sujeta al control por excepción.

TIPOS DE TABLEROS

A partir de la experiencia de implementación y de las diferentes necesidades de las empresas nos hemos encontrado con la posibilidad de implementar cuatro tipos genéricos de Tableros:

1. **Tablero de Control Operativo:** es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.
2. **Tablero de Control Directivo:** es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que se puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. Su monitoreo es de aproximadamente cada mes. Puede incluir indicadores de todos los sectores para los directivos claves o sectorizado para un directivo.
3. **Tablero de control estratégico:** nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
4. **Tablero de control integral:** información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores.



El tablero tiene determinado alcance que limita, pero a su vez refuerza su utilidad:

- A. **Refleja solo información cuantificable:** como herramienta formal de concreción el tablero tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para intentar cuantificar lo que antes considerábamos no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, etc., Hay límites claros que indican que el tablero debe ser complementado con otras herramientas de controles formales e informales.
- B. **Evalúa situaciones, no responsables:** nos permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra. Para evaluar responsables hay otras herramientas más útiles en cuyo diseño debemos aplicar criterios de controlabilidad, asignándole cada partida a quien la controla significativamente y de equidad, reconociendo el resultado a quien le corresponda.
- C. **No focaliza totalmente la acción directiva:** en principio establece qué mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la empresa.

PARA FOCALIZAR LA ACCIÓN DIRECTIVA HAY QUE DEFINIR AQUELLOS INDICADORES QUE REFLEJEN EN OBJETIVOS PRIORITARIOS LOS IMPULSOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.

- D. **No reemplaza el juicio directivo:** siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información. En general la información para alguien que está actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual, incluso, puede darse cuenta si esta es veraz o errónea de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad. Por ello, el uso de la herramienta debe estar fundamentado en el desarrollo de una estrategia empresarial previa y en la construcción de una propuesta de valor, tras lo cual la creación de los tableros de medición permite evaluar con el avance de cara a la estrategia.
- E. **No pretende reflejar totalmente la estrategia:** un tablero de Control puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es, por lo tanto, una herramienta ideal para implementar una estrategia global. Para ello habrá que seleccionar y priorizar aquellos indicadores del Tablero, en los que habrá que ser excelentes y que le otorguen una personalidad propia a la empresa.



UTILIDAD DEL TABLERO DE CONTROL EMPRESARIAL

Según Peter Drucker solo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global. Conocer el estado de situación es el primer paso clave en todo proceso directivo, para lo cual deberán tener incorporados sistemas permanentes de diagnóstico en los diferentes niveles.

Los desafíos que enfrentaban históricamente las empresas y que llevaron al desarrollo de los Sistemas de Mediciones de Performance son permanentes y parecidos a los que tiene la empresa actual: la necesidad de diagnosticar la situación, concretar objetivos y bajar consignas claras. Estos se pueden enfrentar más eficazmente hoy en día gracias a las nuevas tecnologías informáticas.

EL TDEC COBRA RELEVANCIA EN EMPRESAS EN CRISIS Y EN ENTORNOS CAMBIANTES. EN LAS PRIMERAS SERÁ NECESARIO Y MUY IMPORTANTE CONTAR CON INDICADORES OPERATIVOS QUE PERMITAN SUPERAR EL CORTO PLAZO Y CON INDICADORES ESTRATÉGICOS QUE PERMITAN NO AFECTAR SERIAMENTE EL LARGO.

No escapa a nadie preocupado por los nuevos sistemas gerenciales el valor creciente que adquiere la información, sobre todo en economías en constante proceso de globalización. Hoy se puede y debe disponer permanentemente de información interna y externa que permita estar constantemente actualizado. Esa información, de no ser organizada adecuadamente, corre el riesgo de volverse inerte e incluso constituir un obstáculo.

Un TdeC en un proceso de knowledge management (Gestión del Conocimiento) puede convertir a la información en conocimiento. Es muy útil para acortar diferencias entre lo abstracto y lo concreto, entre el

análisis y la síntesis, entre la intuición y la racionalidad, entre lo intangible y lo tangible, entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

Quizás la gran virtud de esta herramienta es su sencillez y que ha venido a llenar un vacío en la literatura de management para el directivo ya que puede ser un primer, pero fundamental paso en su desarrollo directivo. Es el nexo entre los objetivos estratégicos que pueden surgir de modernas herramientas de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés) y las bases de datos informáticas.

Por otro lado, como navegar se define a través de lo que se llama arquitectura de información. El TdeC cobra relevancia en empresas en crisis y en entornos cambiantes. En las primeras será necesario y muy importante contar con indicadores operativos que permitan superar el corto plazo y con indicadores estratégicos que permitan no afectar seriamente el largo. Para ello hará falta monitorear indicadores no financieros que impactarán en algún momento en los financieros.

Los casos publicados en Harvard de Microsoft América Latina y Embotelladora Andina son ejemplo de ello, por eso es muy importante que no se confundan con el cuadro de mando integral.

Usted ha concluido el presente tema, responda ahora las siguientes preguntas:

- » ¿Para qué me sirve el control?
- » ¿Cuáles son las características del control?
- » ¿Qué significa diagnóstico de las operaciones?
- » ¿Cuáles son las herramientas para diagnosticar?
- » ¿Puedo recordar la metodología para hacerlo?
- » ¿Qué es un tablero de Comando?



CAMBIO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE OPERACIONES

La mayoría de los empresarios creen que sus empresas están capacitadas para detectar los cambios, sin embargo, los que se detectan son los que ellas mismas esperan y los cambios que pueden hacer fracasar una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

En un contexto como en el que estamos insertos, donde nada es constante ni previsible (crecimiento del mercado, mayor demanda de los clientes, menor ciclo de vida de los productos) hacen que las empresas puedan llegar a entrar en crisis y no puedan enfrentar fuerzas provenientes tanto del ambiente externo (el cliente, el cambio y la competencia), como los del ambiente interno (estrategias innovadoras, problemas y conflictos internos, acciones de los agentes de cambio) que por separado y combinadas obligan a las empresas a buscar formas para enfrentar los grandes desafíos del mercado.

Los clientes adquieren una posición determinante y ventajosa en los mercados ya que cada vez exigen mejores productos y servicios, adaptados a sus necesidades y obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos. Hoy si se pierde un cliente difícilmente aparecerá otro para reemplazarlo ya que el mercado ofrece múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esta posición ventajosa de los clientes es consecuencia de algunas características de nuestros días:

- » Desplazamiento de grandes empresas, nacionales e internacionales que utilizan economías de escala.
- » Existencia de pequeñas y medianas empresas con gran flexibilidad para orientar su producción hacia nichos y clientes específicos.
- » El avance de la tecnología de la información que pone a disposición rápidamente información sobre nuevos productos.

LOS CLIENTES ADQUIEREN UNA POSICIÓN DETERMINANTE Y VENTAJOSA EN LOS MERCADOS YA QUE CADA VEZ EXIGEN MEJORES PRODUCTOS Y SERVICIOS, ADAPTADOS A SUS NECESIDADES Y OBLIGANDO A LAS EMPRESAS A REVISAR SUS CONCEPTOS ORIENTADOS A MERCADOS MASIVOS.

El cambio que hasta no hace muchos años era esporádico, hoy es algo constante y con naturalezas diferentes y continuamente presionadas por los cambios tecnológicos.

La tecnología ha hecho que la vida útil de los productos sea mucho más corta, hoy los clientes se niegan a comprar productos superados, creando rápida obsolescencia sobre todo a las producciones rígidas diseñadas para lograr alta productividad.

Este entorno cambiante exige a las empresas a alcanzar altos niveles de calidad, productividad y bajos costos. Deben acostumbrarse a convivir con la turbulencia y absorberla como condición de supervivencia.

Hoy, tamaño, orígenes, prestigio de una empresa no les confieren invulnerabilidad. Existe una gran competencia, con apertura de mercados, se ha pasado de un mundo nacional o regional a uno globalizado. Una empresa debe tener la agudeza necesaria para descubrir las nuevas competencias del mercado y las nuevas reglas de hacer negocios.

Estos factores externos los que sumados a los que se producen en el seno de la misma empresa están determinando la necesidad de efectuar revisiones profundas y fundamentales en términos de costos, calidad, rapidez, flexibilidad e innovación.

Conteste, ahora los siguientes interrogantes:

- » ¿Qué factores pueden conducir a un cambio?
- » ¿Cómo influyen los clientes?
- » ¿Cómo influye la competencia?
- » ¿Qué metas específicas persigue un cambio?



BIBLIOGRAFÍA

RED ALUMNO LIBRARY – USAM; CURSO ID 3013661

Andurno, R. (04 de Julio de 2014). *Produccion I - Lectura 4*. Recuperado el 04 de Julio de 2014, de Epic - Red Ilumno: https://liboasso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?-enrollmentid=4748979&itemid=LM4_4

Lectura 4, Unidad 6: CONTROL SUPERIOR EN OPERACIONES

Lectura completa y adaptación de formato y sus propias imágenes y gráficos



The logo for ILUMNO is displayed in white, uppercase letters on a bright orange rectangular background. The letters are bold and sans-serif. The letter 'O' is stylized with a white circular cutout in its center. The background of the entire page is a dark blue geometric pattern of overlapping triangles, with a large, semi-transparent dark blue circle centered in the middle.

ILUMNO