

Para el caso descrito a continuación realizar el modelado de la organización como un sistema. Para ello debe definir:

1. Las entradas, las salidas (deseadas y no deseadas), el propósito, el entorno y el límite, que permitan visualizar la organización como un sistema. (0.8)
2. La definición de UN objetivo estratégicos del negocio, acorde con el propósito del sistema definido en el punto anterior. Igualmente se deben definir los indicadores de control del objetivo definido. (0.7)
3. Los factores claves de éxito para el logro de los objetivos definidos (incluir el análisis de necesidad y suficiencia). Igualmente se deben definir los indicadores de control de los F.C.E propuestos. (2.0)

---

## CASO

### TIENDA POR DEPARTAMENTOS

En enero de 2000, La tienda por departamentos "DE TODO", el detallista más grande de los Estados Unidos, anunció que dejaba sus famosos catálogos "big book", cerraba 113 de sus tiendas y eliminaba 50,000 puestos de trabajo. Estos movimientos se diseñaron para hacer de la tienda un consorcio más pequeño que pudiera recapturar su liderazgo en las ventas al detalle.

Durante los noventa, La Tienda trató de proporcionar a los consumidores de clase media casi todo tipo productos, electrodomésticos, ferretería, ropa y otros bienes. El enfoque es ahora consolidar el negocio de ventas al detalle.

La Tienda ha perdido su lugar en las ventas al detalle de manera continua pasando del 1º al 3º lugar, detrás de las tiendas de descuento Wal-Mart Stores Inc. y Kmart Corporation. Ha sido lenta en la remodelación de sus tiendas, balance de sus costos y en seguir el paso a las tendencias modernas en la venta y comercialización. La Tienda no pudo aguantar el paso de las tiendas de descuento y especialidades como Toys R Us, Home Depot, Inc. y Circuit City Stores, Inc., que se enfocaban a una amplia selección de mercancía a corto plazo en una sola

categoría. Tampoco pudo competir con la tendencia de establecimiento de las tiendas por departamentos.

En años recientes, La Tienda trató de recuperarse. Empezó con iniciativas como la "tienda del futuro", productos de marca y "diariamente precios bajos". Ninguno de estos cambios revivió al decadente negocio de ventas al detalle.

Las estrategias que dieron buenos resultados a la competencia fallaron en La Tienda. JC Penney reenfocó exitosamente su negocio para destacar la ropa deportiva de precio mediano. Los precios bajos del día, la estrategia de precios empleada por Wal-Mart y otros detallistas, estalló en La Tienda porque la estructura de costos de la empresa, una de las mayores en el sector, no permitió precios demasiado bajos. "Todos los días precios bajos" se transformó en "todos los días precios justos", complementado con ofertas frecuentes.

Pero la Tienda está altamente computarizado. Gasta más en tecnología de información y redes que otras empresas que no son del ramo de computación en los Estados Unidos, excepto la Boeing Corporation.

Un gran problema es el alto costo de operación de la Tienda. Casi 30 por ciento de cada dólar de ventas se necesita para cubrir los gastos de administración (gastos de salario, energía y publicidad) comparado con el 15 por ciento de Wal-mart y cerca del 21 por ciento de Kmart. La Tienda espera ahora reducir costos agilizando los sistemas de distribución y combinando las funciones de comercialización, de tal manera que se tengan dos o tres gerentes de comercialización en vez de seis. La Tienda está consciente de que no puede competir contra almacenes de descuento como Wal-Mart sólo sobre la base del precio, y espera tener una ventaja competitiva mediante un servicio óptimo.

A principios del año 2000, la Tienda se embarcó en el Programa de Simplificación de Tiendas. Mediante nuevas terminales en los puntos de ventas (PV), el personal de ventas puede emitir nuevas tarjetas de cargo, aceptar pagos a las tarjetas de cargos, emitir bonos de regalos y reportar información sobre sus cuentas a los dueños de las tarjetas. Estas innovaciones incrementarán los ahorros al reducir el tamaño del grupo de operadores de tarjetas de cargo al mismo tiempo que hace las compras más convenientes para los clientes.

La Tienda ha tratado también de eliminar costos al cambiar a sus 6,000 proveedores a un sistema electrónico de pedidos. Al enlazar su sistema computarizado de pedidos directamente con el de cada proveedor, la Tienda planea eliminar papel a todo lo largo del proceso y espera hacer más expedito el flujo de mercancías hacia sus tiendas.

Ahora la Tienda ya no trata de vender todo y se enfoca hacia los tipos de mercancía más importantes: ropa para caballeros, damas y niños, enseres para el hogar, mejoras para el hogar, servicios y partes automotrices, electrodomésticos y equipos electrónicos de consumo. La investigación de mercado indica que La Tienda sigue siendo el destino al buscar cortadoras de pasto, herramientas, lavadoras y otros productos "duros". Pero La Tienda no parece ser el lugar para ropa de moda para dama, que es considerado el segmento más rentable de los bienes comercializados por La Tienda. La Tienda ha iniciado la adquisición de prendas de moda para dama a precios moderados, tratando de atraer a las damas de ingresos medios que aprecian la moda y el valor.

---

## Parte B

Utilizando el modelo de sistemas suaves evalúe una propuesta adicional, que se describe a continuación, para la reducción de costos en la Tienda. Como asesor se le solicita que elabore, para la realización de dicho análisis, lo siguiente:

1. El análisis de indagación cultural. (0.5)
2. La identificación de UN sistema pertinente a la situación problemática, incluyendo la definición del CATWOE de dicho sistema (0.5)
3. El HOLÓN del sistema pertinente definido en el punto anterior. (0.5)

---

Actualmente el manejo de las devoluciones y el cambio de productos en la Tienda, se realiza a través de mesas de servicio al cliente. Una alternativa que está siendo considerada por el Consejo Directivo de la Tienda es el traslado de la función de servicio al cliente, en cuanto a devoluciones y reclamos, al personal de ventas, de esta manera no se necesitaría un grupo adicional para manejar esta función, lo que permitiría eliminar las mesas de servicio al cliente.

Esta propuesta implica la revisión y actualización de los patrones de trabajo en los almacenes y pasillos (áreas de circulación) para agilizar y asegurar la efectividad del trabajo de personal ventas, igualmente se requiere de procesos de capacitación al personal de ventas acerca de las nuevas funciones y los nuevos esquemas de gestión y atención a clientes tanto en la venta como en el manejo de las devoluciones y reembolsos. El consejo Directivo espera con esta propuesta de simplificación un ahorro de 50 millones al año en costos de bodega, y la reducción de 6900 puestos y mesas de servicio al cliente en todas las tiendas.

Los cambios también incrementarán la relación de espacio de exhibición de ventas a espacio de no ventas (espacio de gestión) en la Tienda, de manera que pueda emplearse más espacio para generar más ventas.