

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 los límites con cada actor del entorno. (1.2)
2. La definición de **UN** objetivo estratégicos del negocio, acorde con los propósitos del sistema. Igualmente se deben definir los indicadores de control del objetivo definido. (0.8)
3. Los factores claves de éxito para el logro del objetivo definido. Se debe incluir el **análisis de necesidad y suficiencia**. (1.5)

CASO: LA TIENDA DE JUGUETES

La Tienda de Juguetes es una empresa especializada en la comercialización de juguetes didácticos y pedagógicos, así como en decoración infantil, ropa y accesorios para bebés. En la actualidad, la Tienda de Juguetes dispone de más de 30 establecimientos operativos por todo el territorio nacional, cifra que alcanzará las 41 tiendas a finales de 2006. La cadena se caracteriza por disponer de una oferta amplia de productos orientados a ayudar a los niños a despertar su inteligencia, muy alejados de los juguetes bélicos o sexistas que habitualmente se encuentran en el mercado.

Su estrategia empresarial está basada en el objetivo de inculcar a los niños los valores esenciales que necesitan para contribuir al desarrollo y formación humana. Más que una tienda es un universo donde el desarrollo mental, motor y emocional del niño es el principal objetivo. Por eso la Tienda de Juguetes selecciona productos originales y actividades creativas y lúdicas.

Los principios fundamentales que guían a la Tienda son:

- Garantizar productos seguros, originales y de calidad, creados o seleccionados por un grupo de expertos para fomentar el conocimiento de sus hijos por su valor pedagógico, lúdico y estético.
- Desarrollar la empresa sobre una base duradera y sostenible respetando un equilibrio económico entre las necesidades de los clientes, de nuestro equipo y de nuestros proveedores que nos siguen desde el principio.

La Tienda cuenta con una política de servicio al cliente que permite la devolución de los productos comprados en un plazo de siete días. Si el producto está defectuoso, en estos siete días el cliente también puede optar por la sustitución del producto o la devolución de su dinero.

Además de comercializar los juguetes de otras compañías, la Tienda de Juguetes también se dedica a la fabricación de una parte de su oferta. Esta función como fabricantes es todavía muy reciente y limitada. El objetivo principal que persigue la empresa es la de personalizar la oferta para diferenciarse de la competencia. El equipo de creativos que se encarga del diseño de nuevos artículos educativos crea tanto productos originales como versiones mejoradas de productos de otros fabricantes que ya están en el mercado. Otra de las mejoras que está comenzando a aplicar la Tienda es la creación de nuevos empaques originales de La Tienda de Juguetes sobre productos de otros proveedores. De esta manera, se logra personalizar el catálogo de productos.

La Tienda elabora tres catálogos al año, dos sobre la oferta de juguetes y uno de artículos para bebés, que se utiliza durante todo el año. El número de ejemplares que se edita aumenta año a año e incluso se duplica, porque cada año se dobla el número de tiendas. La Tienda realiza acciones promocionales en sus puntos de venta, mediante campañas de correo a los clientes registrados en una amplia base de datos con sus direcciones de correo electrónico. Además de todo esto, el mejor apoyo hoy en día radica en la ubicación de las tiendas, que siempre se encuentran en los centros comerciales y en las calles principales de las ciudades o poblaciones en las que están presentes.

La compañía está interesada en utilizar el modelo de sistemas suaves para evaluar la posibilidad de incursionar en el mundo de e-business para lograr su visión de futuro. Como asesor se le solicita que elabore, para la realización de dicho análisis, lo siguiente:

1. La imagen enriquecida de la situación problemática. (0.5)
2. La definición de un sistema pertinente de tarea principal, incluyendo la definición del CATWOE. (0.5)
3. El HOLÓN del sistema pertinente del numeral anterior. (0,5)

El grupo directivo de la Tienda ha establecido como su visión de futuro – 2010 el convertirse en una tienda a escala mundial que permita ofrecer los productos que fabrica y comercializa en puntos donde no cuenta con establecimientos.

Como estrategia para lograr su visión de futuro se plantea la necesidad de incursionar en el negocio de e-Business, para ello consideran estratégico crear “LA TIENDA DE JUGUETES.net”.

Esta propuesta ha ocasionado alguna resistencia entre el grupo directivo de operaciones; en particular el área de compras que debe asegurar una gestión de justo a tiempo con los proveedores, que en algunos casos son pequeños fabricantes que no disponen de los recursos tecnológicos adecuados para realizar la gestión de las ordenes de compra y despacho en línea. Otra de las

preocupaciones del área de operaciones es la necesidad de contar con un servicio de entrega de los pedidos realizados en la Tienda online, que garantice una entrega segura y oportuna. Actualmente la tienda no cuenta con este servicio. Igualmente, el área financiera está preocupada por el manejo de los pagos de los pedidos en línea, consideran dos posibles opciones: 1) el pago en efectivo contra entrega; 2) el pago con tarjetas de crédito a través del mismo portal. Esta última opción les preocupa por la falta de experiencia en el manejo de transacciones y pagos por Internet.

La Tienda De Juguetes ha recibido una propuesta de la empresa de Nuevas Tecnologías Intercom para crear un "Joint Venture" con el fin de crear la opción de comercio electrónico de La Tienda a nivel internacional. Con esta iniciativa, La Tienda daría un nuevo impulso a su estrategia de exportación de juguetes de calidad. Mediante este acuerdo Intercom aporta su conocimiento y experiencia en el sector de la tecnología e Internet y La Tienda en el del juguete.

Intercom es un grupo empresarial dedicado a las Nuevas Tecnologías con más de 10 años de experiencia, y una de las empresas pioneras en el sector de Internet. El conocimiento y la experiencia adquirida en estos años le proporcionan un amplio punto de vista sobre los proyectos que desarrolla.

Intercom garantiza 1.000 visitas diarias a la Tienda Online, con una media de 100 pedidos al mes, como base de inicio para el desarrollo del comercio a nivel internacional y de esta forma ver multiplicadas las ventas de la Tienda.