

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

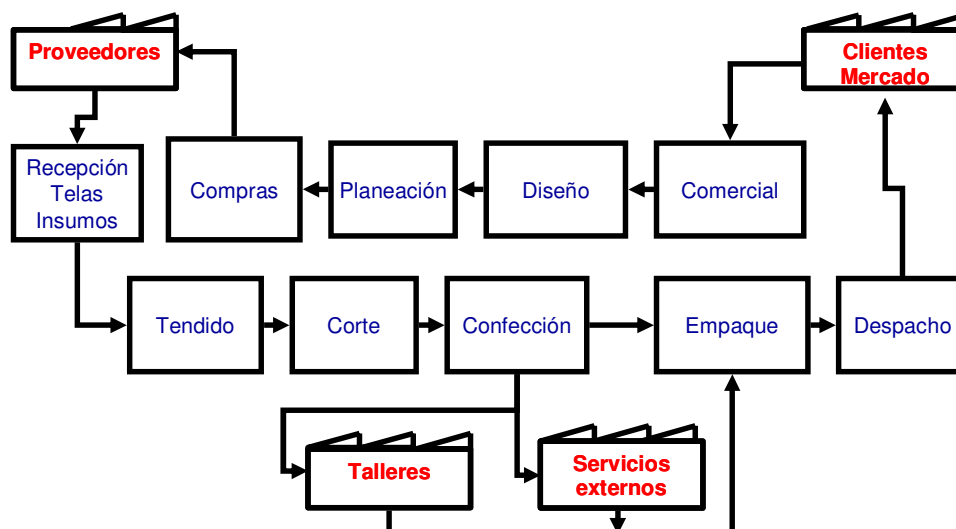
1. Las entradas, las salidas (deseadas y no deseadas), el propósito, el entorno y los límites con cada actor del entorno. (1.2)
2. La definición de un objetivo estratégico del negocio, acorde con los propósitos del sistema. Igualmente se deben definir los indicadores de control del objetivo definido. (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: Compañía de Confecciones.

Esta compañía está enfocada al mercado de ropa clásica y ejecutiva para la mujer activa social y laboralmente con edad superior a 35 años. Su propósito es el de ofrecer a la mujer estilos y finas prendas a precios competitivos de acuerdo con las tendencias de la moda.

Para lograr este propósito la empresa trabaja continuamente en: el mejoramiento continuo de los procesos y relaciones, para que generen beneficios a los clientes y promuevan el desarrollo en el trabajo; la focalización y sentido del trabajo en conocer y satisfacer las necesidades de clientes y consumidoras, buscando identificar y suplir sus requerimientos, para reforzar la fidelidad al producto y el crecimiento de las relaciones.

La empresa realiza toda su gestión a través de una serie de actividades agrupadas en: suministro, diseño, confección y comercialización, tal como se esquematiza en el siguiente gráfico.



La empresa comercializa sus productos a través de puntos de venta propios, almacenes de cadena, y exporta a países de la región andina.

El sector textil se ha visto seriamente afectado con los procesos de apertura económica. Muchas de sus debilidades se han visto expuestas y su cambio y adaptación a la competencia ha sido lento. En la actualidad este sector continúa un proceso largo de reestructuración, el cual debe darse en un entorno internacional cada vez más difícil. De otra parte existen una serie de oportunidades en los Tratados Comerciales como el ATPA o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, que se expidió el 4 de Dic de 1991 por el presidente Bush, que tienen como propósito fomentar alternativas para sustituir el cultivo y producción de drogas ilícitas, ofreciendo mayor acceso al mercado estadounidense de diferentes productos de la región, que en el caso de confecciones sería para las prendas y complementos de vestir de punto.

En este sector, en los últimos cinco años, el comportamiento de consumo es bastante dinámico. Los precios del sector han registrado un descenso en los últimos siete años, mientras que el consumo ha crecido un 9.7%.

Como el sector textil tiene una alta dependencia de la importación de telas y materias primas extranjeras, aspectos económicos como la devaluación o revaluación del peso frente al dólar, tienen un alto impacto en el manejo de los costos de producción.

Así mismo, el sector es muy vulnerable y se ve muy afectado por el contrabando. Este es uno de los cinco sectores más expuestos a este problema, pero también uno de los que más ha visto reducir este fenómeno en los últimos años por algunos mecanismos de control adoptados por el mercado y la apertura económica.

El mercado de las prendas de vestir externa para mujer es un mercado muy competido, por lo que el mercado es muy sensible a la innovación, a la calidad y al precio de venta de los productos.

Para mantener su competencia, la compañía trabaja intensamente en la planeación y diseño de las colecciones que presenta anualmente en fechas específicas como el día de la madre, el día de la secretaria, y navidad.

Para la promoción de cada colección la compañía realiza un muestrario que entrega a cada uno de los representantes de venta para su promoción y comercialización.

La compañía está interesada en utilizar el modelo de sistemas suaves para proponer una solución que le permita avanzar en la solución de los problemas de gestión, el control y aseguramiento, tanto de los tiempos y costos de producción, como de la calidad de los productos terminados. 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)

Predecir el comportamiento en ventas de cada colección es uno de los problemas que debe resolver el área de planeación. Con base en las proyecciones y las ventas realizadas, el área de planeación elabora los planes de producción y presenta al área de compras las requisiciones de materias primas nacionales o importadas.

El área de producción es la encargada de realizar el trazo, corte de piezas y la producción a escala de cada colección. Producción también es la encargada de realizar el control de calidad del proceso por medio de inspecciones que realizan las operarias y la auditora de calidad. El producto terminado, que pasa las verificaciones de la auditora de calidad, es enviado al área de empaque, donde se realiza una revisión final de las prendas con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos del producto y determinar su aceptación o rechazo.

Los productos no conformes son reprocesados para su corrección y ajuste hasta que cumpla con las especificaciones. En algunos casos los productos rechazados se clasifican como segundas y se almacenan en un área específica en bodega de producto terminado.

Actualmente el área de producción tiene problemas con el manejo de la producción de cada lote según los planes de producción definidos, lo que ocasiona retrasos e incumplimiento en las fechas de entrega de los lotes de cada colección.

En el proceso de producción la compañía cuenta con un grupo de talleres satélites y pequeños talleres externos, con quienes contrata actividades específicas de la producción como: lavandería, tintorería, costura, bordado y recamado. Semanalmente el Jefe de Producción determina con base en los planes de producción los tipos de trabajo y las cantidades que serán contratadas con los talleres externos. Para asignar el trabajo a cada taller, el jefe de producción utiliza la siguiente información básica: la lista de talleres disponibles, la capacidad de producción de cada uno, los indicadores de cumplimiento, la cantidad de producto en proceso que tiene cada taller, sin embargo, como los talleres no trabajan exclusivamente para la compañía, en algunas ocasiones el trabajo es asignado a un taller que, por tener parte de su capacidad de producción comprometida con trabajo de otra compañía, incumple los tiempos de entrega o no cumple con los requisitos de calidad.

El trabajo realizado por los talleres es revisado y auditado por el área de producción. Las piezas que no cumplen los requisitos de calidad son devueltas al respectivo taller para su reprocesamiento.