

# MINICASO ESIC

## MINICASO ESIC Transformando la organización

Marisol Sierra Soto

ISBN: 978-84-1950-032-7

**esic**  
Editorial

Original de 10 de marzo de 2023

Entre las dinámicas empresariales, cualquier forma de organización, distribución, comunicación pública o transformación en sí misma y no como objeto de estudio, sino las estrategias prácticas por la que las organizaciones se adaptan a los cambios de su entorno, como la transformación digital, el teletrabajo o el comercio electrónico.

Este manual de profesorado como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que necesiten este documento como material docente adicional en sus clases.

**Palabras clave:** planificación, previsión de la demanda, sistemas de información, transformación digital

**Categoría:** marketing

### El escenario

Te acaban de incorporar como director de Operaciones de una conocida empresa de productos lácteos, VST. La demanda de vuestros productos es altamente fluctuante. Para poder crear un plan de acción has solicitado un estudio de la actividad operativa. Te entregan el siguiente informe.

### Análisis operativo

Los pedidos de nuestros clientes llegan a través de distintas fuentes: el correo electrónico, llamadas de teléfono, visitas de nuestra fuerza de ventas, recepción cuando entregamos el pedido y manualmente en el sistema.

De esta forma, producción sabe a que tiene que responder, pero es difícil estimar que se necesita producir, ya que no siempre se reciben los pedidos a tiempo ni con el mismo plazo de entrega. La visibilidad de que necesita tener en stock es limitada (y no se puede olvidar que nuestra capacidad productiva es limitada) y es difícil multiplicarlo por ahora.

El equipo de ventas cada mes tiene que generar reportes con los pedidos que se han recibido, lo que hemos podido servir y las incidencias o quejas que cada uno de nuestros clientes ha realizado en el mes. Hemos pasado a recopilar el equipo de producción que les comparte los datos de stock y los motivos de stock out o rupturas. ¿Cómo puede ser que de manera recurrente entremos en falta de stock en nuestra com-

MINICASO ESIC | Transformando la organización, por Marisol Sierra Soto | ISBN: 978-84-1950-032-7 | 102-132 | 110 de marzo de 2023

**esic**  
Editorial

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). [www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial).

Caso original de la profesora Meritxell Serra Sanz. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos ficticios desarrollados para la docencia.

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente: [editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu).

**Palabras clave:** planificación, previsión de la demanda, sistemas de información, transformación digital.

**Categoría:** *management*.

## El escenario

Te acabas de incorporar como director de Operaciones de una conocida empresa de productos lácteos, V&T. La demanda de vuestros productos es altamente fluctuante.

Para poder crear un plan de acción has solicitado un estado de la actividad operativa. Te entregan el siguiente informe.

### Análisis operativo

Los pedidos de nuestros clientes llegan a través de distintas fuentes: el correo electrónico, llamadas de teléfono, visitas de nuestra fuerza de ventas, recogidos cuando entregamos el pedido y manualmente entrados en el sistema.

De esta forma, producción sabe a qué tiene que responder, pero es difícil estimar qué se necesita producir, ya que no siempre se reciben los pedidos a tiempo ni con el mismo plazo de entrega. La visibilidad de qué necesito tener en *stock* es limitada. ¡Y no se puede olvidar que nuestra capacidad productiva es limitada! Las vacas no pueden multiplicarse, por ahora.

El equipo de ventas cada mes tiene que generar reportes con los pedidos que se han recibido, lo que hemos podido servir y las incidencias o quejas que cada uno de nuestros clientes ha realizado en el mes. Tienen que recordarle al equipo de producción que les comparta los datos de *stock* y los motivos de *stock-out* o rupturas. ¿Cómo puede ser que de manera recurrente entremos en falta de *stock* en nuestra com-