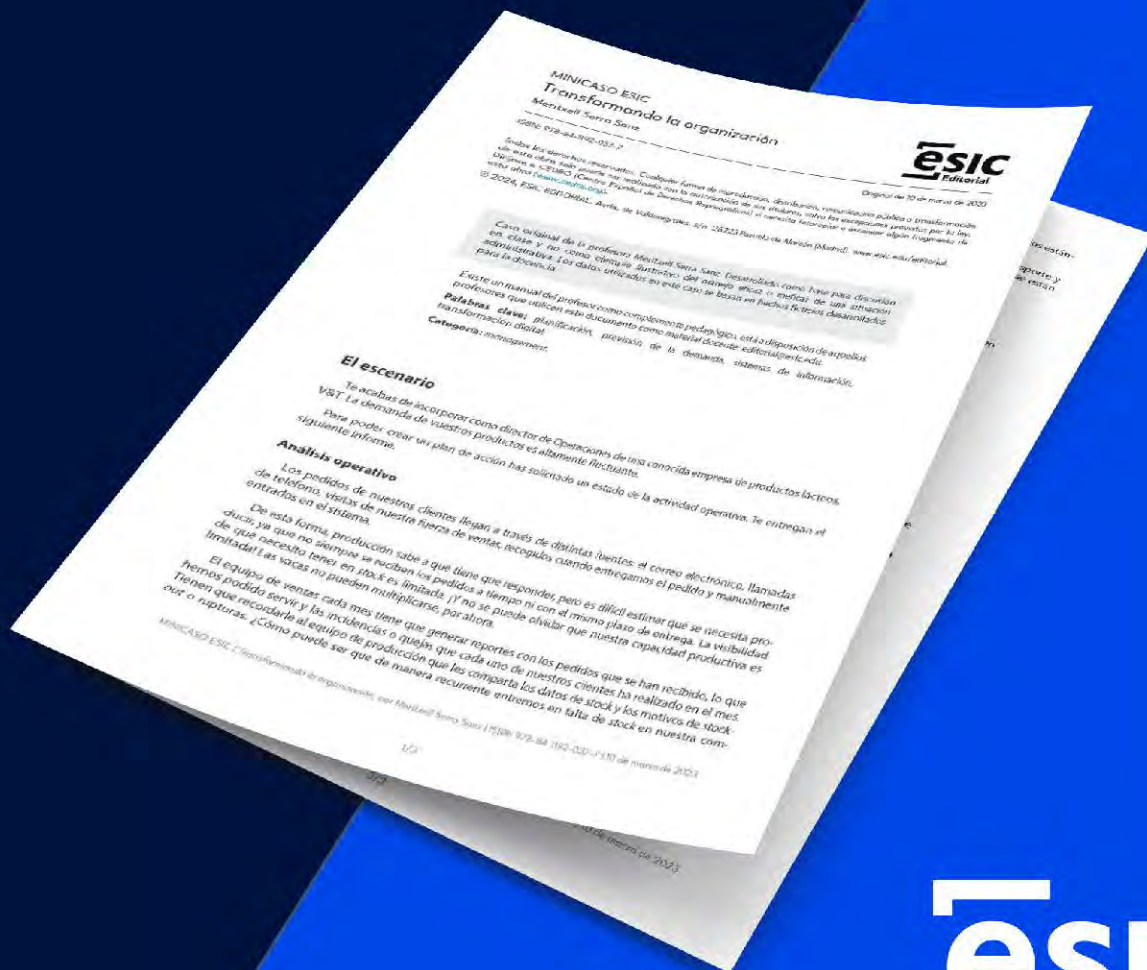


MINICASO ESIC



MINICASO ESIC Transformando la organización

Mercedes Serra Sainza



09-04-2024, ESIC-EDITORIAL, Avda. de Valdeganga, s/n 28023 Madrid de España (Madrid), www.esic.es/esic/portal

Este es un manual de profesores como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que soliciten este documento como material docente adicional gratuito.

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

Categoría: marketing

El escenario

Te acabas 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 distintos frentes: 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), así como ni 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. Tenemos que recopilarle al 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-



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).

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

Caso original de la profesora **Ana M. Gómez Olmedo**. 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 han sido extraídos de fuentes públicas disponibles en Internet y/o 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.

Palabras clave: ética, sostenibilidad, marketing, moda, *greenwashing*.

Categoría: marketing, empresa.

El escenario

Shein, el *ecommerce* chino de la moda, fundado en 2008, ha desafiado desde su nacimiento a los grandes gigantes del sector. Sus grandes competidores, Inditex a la cabeza, han sido sus grandes aliados en términos de conocimiento de mercado y experiencia internacional con sus clientes, lo cual ha servido para que Shein copie sus claves del éxito. En lugar de lanzar colecciones cada 2-3 semanas, son capaces de lanzarlas cada 3-7 días¹, ofreciendo la promesa de estar siempre a la moda a precios muy competitivos, una dinámica del todo insostenible. Así, se ha convertido en uno de los más populares minoristas *online*, especialmente entre la generación Z (nacidos entre 1997-2012)², y principal exponente de la *fast fashion*.

En noviembre de 2022, la organización no gubernamental ambiental Greenpeace denunció las prácticas insostenibles de Shein en su cadena de producción. El informe *Los trapos sucios de Shein*³ de Greenpeace denunciaba aspectos como el impacto ambiental y el modelo de negocio de una marca que fomenta una compra exacerbada de moda facilitando unos tiempos de entrega rápidos y gratuitos (desde 9€ para nuevos clientes⁴), a precios muy bajos (el precio medio se sitúa en 10-30€) y con la disponibilidad de grandes volúmenes (más de 9.000 productos lanzados diariamente). Mientras la marca se encuentra sumergida

¹ <https://es.greenpeace.org/es/noticias/shein-toxicidad-a-todo-trapo/>

² <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

³ <https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2022/11/schein-spain-1.pdf>

⁴ <https://es.shein.com/Shipping-Info-a-280.html>