

# MINICASO ESIC

## MINICASO ESIC Transformando la organización

Martín Solís Sáez

ISBN: 978-84-192-032-7

Este es un caso de estudio. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra es expresamente prohibida sin el consentimiento escrito del editor. No obstante, quedan permitidos para uso privado los copiosos hechos en el presente, siempre que se mencione la fuente y no se realice ningún acto de lucro. Queda expresamente prohibida la explotación económica y cualquier otro tipo de transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad o parcialmente.

esic  
Editorial

Original de 10 de marzo de 2022

Este es un manual de profesiones como complemento pedagógico. Está disponible en su totalidad en el sitio web de la editorial. Los datos estadísticos de este caso se basan en hechos reales de la industria.

**Palabras clave:** planificación, análisis 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, VST. La demanda de nuestros 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 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 variabilidad de que necesitas tener en stock es limitada, y si 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 recordarte al equipo de producción quiénes los compra los datos de stock y los motivos de stock-out o rupturas. ¿Cómo puede ser que de manera recurrente entramos en falta de stock en nuestra com-



# MINICASO ESIC

## PepsiCo y Kendall Jenner

Javier Pagán Castaño, Paula Andrea Nieto Alemán  
y Esther Pagán Castaño



ISBN: 978-84-1192-138-1

Original del 20 de diciembre de 2024

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 los profesores **Javier Pagán Castaño, Paula Andrea Nieto Alemán y Esther Pagán Castaño**. 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:** toma de decisiones, estrategia, pensamiento crítico, inclusión, análisis de señales.

**Categoría:** estratégico.

## El escenario

El movimiento Black Lives Matter (BLM) comenzó en 2013 con el uso del hashtag #BlackLivesMatter en las redes sociales, tras la absolución de George Zimmerman, un vigilante de la comunidad residencial The Retreat at Twin Lakes, por la muerte del adolescente afroamericano Trayvon Martin a causa de un disparo. Un año más tarde, el movimiento ganó relevancia a nivel nacional con las manifestaciones por las muertes de Michael Brown en Ferguson, Misuri, y Eric Garner en Nueva York, ambos afroamericanos fallecidos a manos de la policía en 2014. Desde su fundación, #BlackLivesMatter ha organizado marchas y protestas en todo el país contra la brutalidad policial y el racismo sistémico.

Aunque las manifestaciones solían ser pacíficas, a menudo se enfrentaban a una respuesta policial intensa, que incluía el uso de gases lacrimógenos, arrestos masivos y confrontaciones físicas. Las imágenes de estas protestas, especialmente los enfrentamientos entre manifestantes desarmados y policías fuertemente armados, se difundieron ampliamente en los medios y redes sociales, sensibilizando aún más a la opinión pública sobre el tema (ver Figura 1).