

MINICASO ESIC

MINICASO ESIC Transformando la organización

Meritxell Serra Sureda

esic
Editorial

Original de 10 de marzo de 2023

Entre las temáticas propuestas: Cuestiones de organización, planificación, comunicación pública o transformación en crisis y no como viene de tradición; así la incorporación de los alumnos, sobre los programas presentados por la Universidad de Valencia (Centro Español de Estudios Empresariales) el servicio de atención al cliente y un curso sobre el programa de 2020M, ESIC-EDUCATIONAL.

Caso original de la profesora Meritxell Serra Sureda. Desarrollado como tema para discusión en clase y no como tema de estudio del mismo grupo o grupo de una asignatura. Los datos ofrecidos en este caso se basan en hechos reales de actualidad.

Este es un manual de profesorado como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que necesiten este documento como material docente adicional en su aula.

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 nuestros 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 fuentes: el correo electrónico, llamadas de teléfono, visitas de nuestra fuerza de ventas, recibidos 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 multiplicar, 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-

MINICASO ESIC | Transformando la organización, por Meritxell Serra Sureda | ISBN: 978-84-192-032-1-1 | 117 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).

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

Caso original del profesor **Guillermo Pérez Morales**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación estratégica. Los datos utilizados en este caso se basan en información ficticia que tiene como origen unas experiencias reales cuyos datos se han adaptado para el análisis, diagnóstico y reflexión en clase, siendo el reto ficticio y alineado a la consecución de los objetivos de 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: metodología *lean*, gestión del cambio, *mindset*, cultura, personas.

Categoría: transformación.

El escenario

CEO desde hace 6 años de una compañía del sector *retail*, llamada PR&FD, cuyo objeto es la venta de ropa de las empresas más importantes de España en grandes zonas de paso de las principales calles. Tiene una extensa trayectoria en el sector de más de 15 años, y ha pasado por diferentes empresas, proyectos y posiciones directivas.

EL CEO está muy contento porque trabaja en un sector de referencia, pilar de la economía española, pero es consciente de que es un sector en constante cambio que exige una adaptación ágil a los nuevos desafíos tecnológicos, a las necesidades y al impulso de los consumidores, lo que provoca cambios importantes en la demanda, mucha exigencia y, como consecuencia, necesita atraer y fidelizar talento.

En este escenario, necesita que sus almacenes centrales, en los cuales se preparan los pedidos de envío a tiendas y particulares, estén ordenados, automatizados y funcionando con plena capacidad productiva para dar respuesta a las demandas de las tiendas y de los particulares.

Dada la calidad de la ropa y el buen posicionamiento de la marca, las ventas de la compañía se han incrementado de manera constante un 10% al año, lo que ha permitido crecer e incluso con buenos márgenes. Sin embargo, durante estos años, no se ha invertido en la gestión de los almacenes ni económicamente ni en capital humano, lo que ha generado ciertos cuellos de botella en los últimos meses, haciendo que la previsión de ventas tenga una tendencia a la baja en los próximos meses si la situación perdura.

Desde el ámbito tecnológico, los almacenes tienen un bajo componente de actualización.