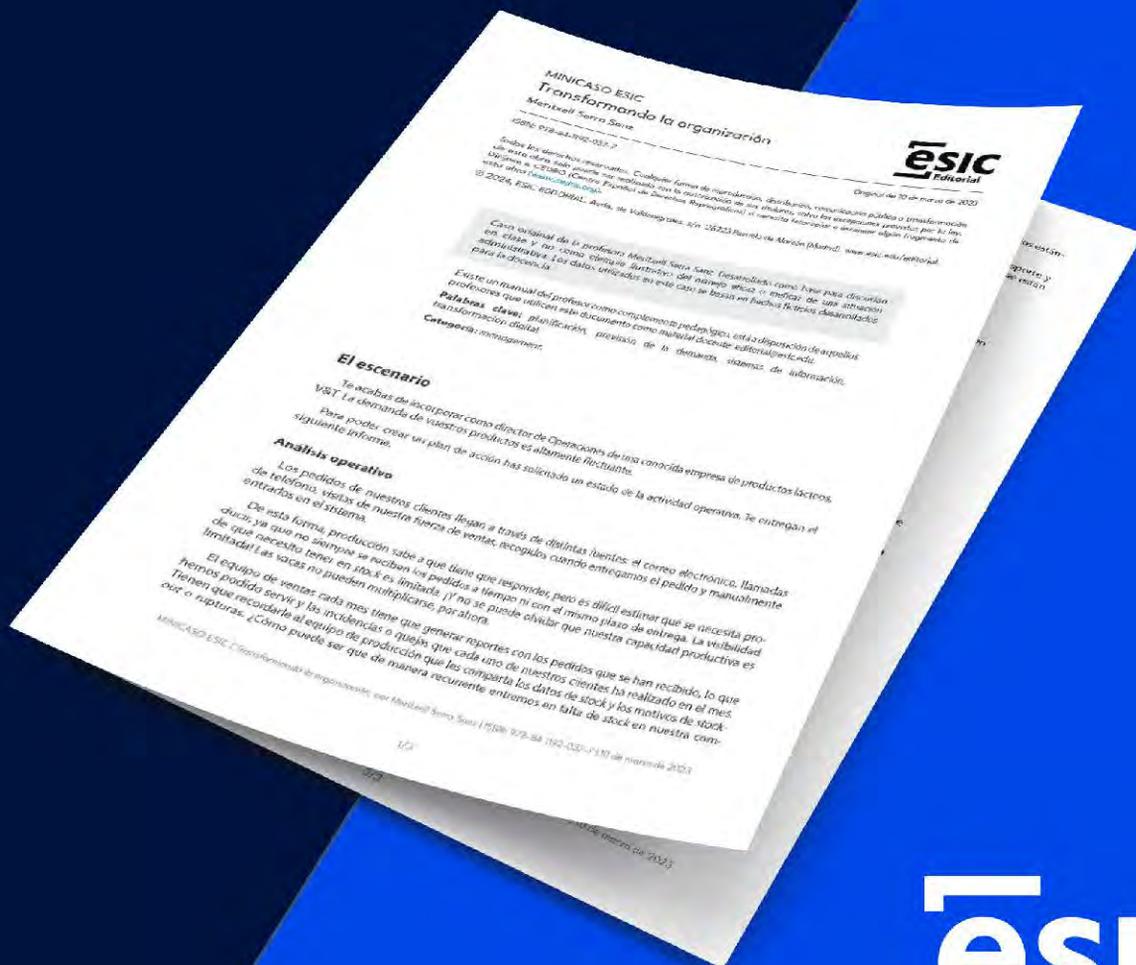


# MINICASO ESIC



## MINICASO ESIC Transformando la organización

Mercedes Serra Soto



ISBN: 978-84-9100-032-7  
Original de 10 de marzo de 2023

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

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

**Categoría:** minicases

### El escenario

Te acaban de incorporar como director de Operaciones de una conocida empresa de productos lácteos. 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), 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. Hemos podido servir y las incidencias o quejas que cada uno de nuestros clientes ha realizado en el mes. Hemos podido servir y las incidencias o quejas que cada uno de nuestros clientes ha realizado en el mes. Hemos podido servir y las incidencias o quejas que cada uno de nuestros clientes ha realizado en el mes.

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.



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 del profesor **Dr. Jesús Centenera Ulecia**. 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:** *green-field*, inversión extranjera directa, organización.

**Categoría:** internacionalización.

## El escenario

La empresa española Industria de la Gas y el Algodón, S. A. (INDUGAYALSA) llevaba 30 años vendiendo en el mercado sanitario español. La empresa se estaba planteando salir al mercado secundario de la bolsa, para lo que era necesario demostrar potencial de crecimiento futuro para mejorar el cálculo de los flujos de caja descontados.

El mercado nacional estaba un poco plano, ya que al haber un mercado único europeo y con la apertura arancelaria a la gasa china los precios habían ido cayendo en los concursos públicos hasta el punto de que algunos competidores habían tenido que cerrar, por no ser suficientemente eficientes. Aprovechando esa ocasión, Industria de la Gas y el Algodón (INDUGAYALSA) había comprado un competidor en Cataluña, incrementando su presencia en esa comunidad autónoma.

Se plantea ahora una operación de compra de una empresa en Iberoamérica, que daría crecimiento inmediato, pero con muchos problemas potenciales.

## Análisis de la situación

El origen de la empresa, hace más de 50 años, había sido la venta de rollos de gasa y algodón que importaban a granel para luego cortar y repartir a farmacias y hospitales de la zona en rollos más pequeños. Con el tiempo, habían comprado las primeras máquinas de tejido y las de elaboración de algodón, y el negocio había crecido en toda España, aunque su zona de influencia era sobre todo el centro de la península. Sobre