

# MINICASO ESIC

## MINICASO ESIC Transformando la organización

Martín Solís Sáez

ISBN: 978-84-192-032-7

esic  
Editorial

Original de 10 de marzo de 2022

Este es un manual de profesiones como complemento pedagógico. Está a disposición de los pedidos profesionales que utilicen este documento como material docente editorialmente editado.

Este es un manual de profesiones como complemento pedagógico. Está a disposición de los pedidos profesionales que utilicen este documento como material docente editorialmente editado.

**Palabras clave:** planificación, previsto 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 de que nuestro 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 nuestro sistema tiene 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 recordarle 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-



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)).

© 2025, 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 **Ramón Bonell Colmenero**. 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 reales 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:** empresa familiar, estrategia, responsabilidad, sucesión, planificación fiscal.

**Categoría:** derecho.

## El escenario

Inditex, una de las mayores empresas de moda del mundo, fundada por Amancio Ortega, se enfrenta a un desafío crucial: la sucesión en la dirección de la empresa. Con una estructura familiar y una presencia global, la planificación de la sucesión no solo implica elegir al próximo CEO, sino también asegurar la continuidad del legado y la estabilidad financiera de la empresa.

En este contexto, la planificación fiscal juega un papel fundamental. La empresa debe considerar cómo optimizar la carga fiscal durante el proceso de sucesión, asegurando que las decisiones estratégicas no solo beneficien a la familia Ortega, sino también a los accionistas y empleados de Inditex.

## Análisis operativo

Inditex ha desarrollado un protocolo de empresa familiar que establece las reglas y procedimientos para la sucesión. Este protocolo incluye la identificación de posibles sucesores dentro de la familia, así como la evaluación de sus competencias y preparación para asumir roles de liderazgo.

El protocolo también aborda la planificación fiscal, asegurando que las transferencias de propiedad y control se realicen de manera eficiente desde el punto de vista fiscal. Esto incluye el uso de estructuras legales y financieras que minimicen la carga impositiva y protejan los activos de la empresa.