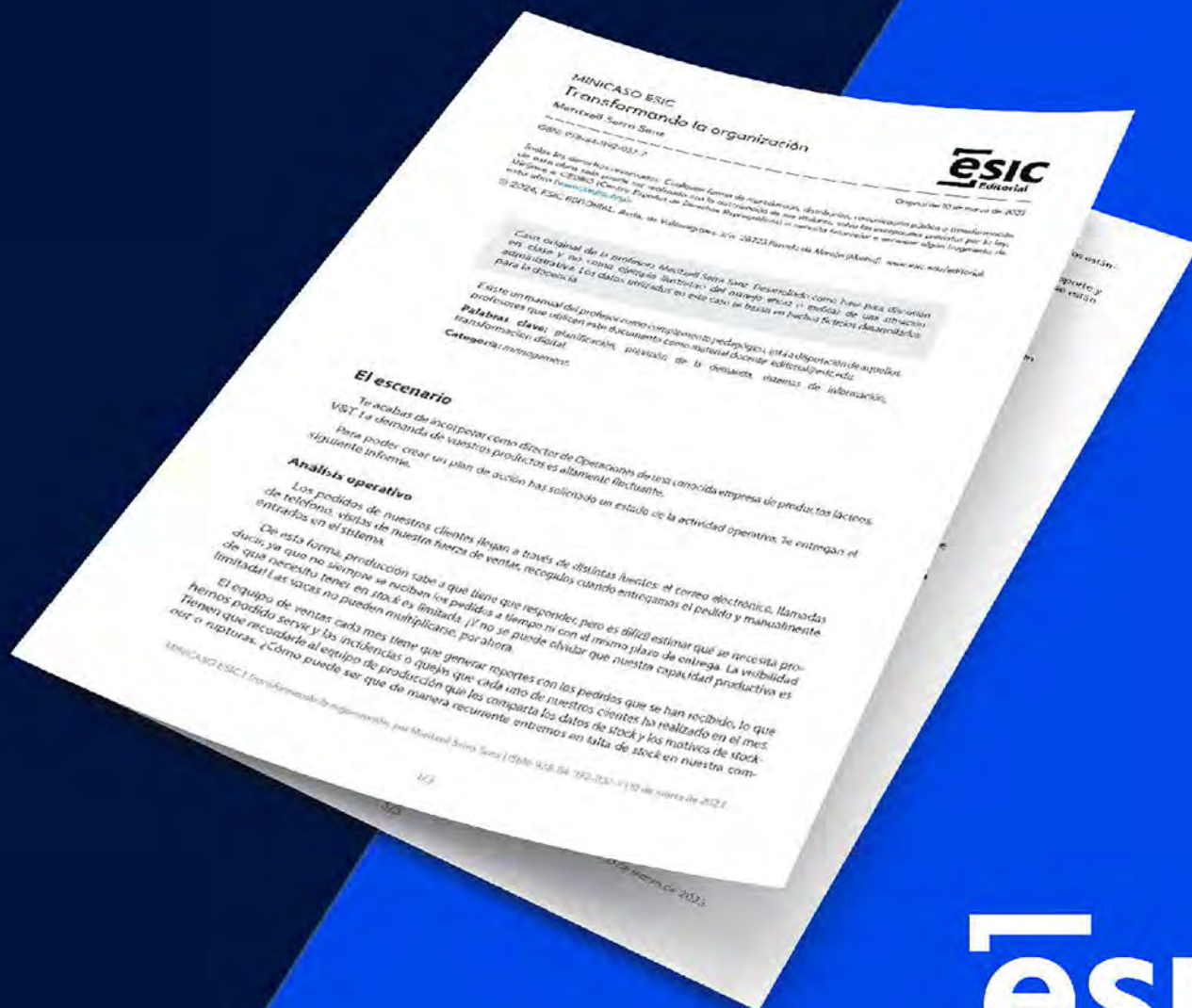


MINICASO ESIC



MINICASO ESIC Transformando la organización

Mercedes Sorra Saura

ISBN: 978-84-1192-032-7

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 autor o titular de los derechos de explotación de esta obra (Editorial ESIC).

esic
Editorial

Original del 10 de marzo de 2022

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 autor o titular de los derechos de explotación de esta obra (Editorial ESIC).

Este es un manual del profesor como complemento pedagógico. Está a disposición de los profesores que utilicen este documento como material docente en sus clases.

Palabras clave: transformación digital, innovación, gestión de operaciones, logística, gestión de la cadena de suministro, gestión de la información.

Categoría: innovación

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 entrados 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 | Transformando la organización, por Mercedes Sorra Saura | ISBN: 978-84-1192-032-7 | 10 de marzo de 2022

esic
Editorial

All rights reserved. Any form of reproduction, distribution, public communication or transformation of this work may only be made with the authorization of its owners, with the exceptions provided by law. Please contact CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) if you need to photocopy or scan any part of this work (www.cedro.org).

© 2025, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial.

Original case by Professor **Ana M. Gómez Olmedo**. Developed as a basis for class discussion and not as an illustrative example of the effective or ineffective handling of an administrative situation. The data used in this case are based on public information accessible on the Internet and/or fictitious facts developed for teaching purposes.

There is a teacher's manual as a pedagogical complement, which is available to those teachers who use this document as teaching material: editorial@esic.edu.

Keywords: Internal Communication, Responsible Tourism, Marketing, Communication, Corporate Culture.

Category: Marketing, Business.

The stage

The management model of ILUNION Hotels, a leading hotel company in accessibility and labour inclusion for people with disabilities, is a benchmark in the tourism sector at a social level in Spain and a unique model in the world. Since its origins, in 1993 under the Confortel brand and since 2014 with the Ilunion brand, the company has made quality employment and sustainability their hallmark and differentiating factor at a national level. A social economy model focused on the development of people and for people,¹ because, in the words of José Ángel Preciados, its CEO since 2020,² "it is possible to build a better world with everyone included".³

It is part of the ONCE Social Group, made up of ONCE, Fundación ONCE and Ilunion, a group of companies that seeks to achieve the full inclusion of people with any type of disability, through training, employment and universal accessibility. This support is undoubtedly a great competitive advantage that is difficult for its competitors to replicate. On the contrary, they serve as an inspiration for the sector, promoting the transformation of the entire tourism sector by demonstrating that this economic model, based on people, is profitable.

¹ <https://nosotros.ilunionhotels.com/en>

² <https://dondedormiresdespertar.es/jose-angel-preciados-galardonado-como-mejor-directivo-experiencia-cliente-en-premios-dec/>

³ <https://canalceo.theobjective.com/dux-de-la-diversidad-2024-jose-angel-preciados-ilunion-hoteles/>