

MINICASO ESIC

MINICASO ESIC Transformando la organización

Meritxell Serra Sureda

ISBN: 978-84-9100-032-7

esic
Editorial

Original de 10 de marzo de 2023

Desde las últimas impresiones: Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación en esta obra es expresamente permitida siempre que se otorgue crédito al autor original y se indique la fuente de donde se tomó el material. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la citación en texto breve en cualquier obra de divulgación científica, siempre que se cite el nombre del autor y la editorial.

Cover original de la profesora Meritxell Serra Sureda. Desarrollada como libro para docentes en clase y no como libro de estudiantes del mismo nivel o específico de una asignatura determinada. Los datos ofrecidos en este caso se basan en hechos reales de actualidad para la docente.

Existe un manual de profesores como complemento pedagógico, en la disposición de aquellos profesores que deseen más desarrollo como material docente adicional/extra.

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 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, recopiladas cuando entregamos el pedido y manualmente en el sistema.

De esta forma, producción sabe a que 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 visibilidad de que nosotros tenemos en stock es limitada (y no se puede olvidar que nuestra capacidad productiva es limitada) y, así como no pueden multiplicarse, par-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 recordarle 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 | Meritxell Serra Sureda | ISBN: 978-84-9100-032-7 | 102-132 | 110 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).

© 2026, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial.

Caso original del profesor **Guillermo Calahorra Candao**. 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.

Palabras clave: experiencia del cliente, algoritmos, estrategia, marca, ética.

Categoría: *consumer experience*, marketing estratégico.

¿Es legítimo manipular artificialmente la visibilidad de los usuarios para forzar la maximización de ingresos a corto plazo? Este caso plantea el desafío crítico de gestionar la confianza del cliente en un entorno digital opaco donde un algoritmo «caja negra» decide unilateralmente quién ve qué.

Antecedentes

Marta Ruiz, recientemente nombrada directora de Experiencia de Cliente (CX) en una de las plataformas digitales de *networking* social más relevantes de Europa, se enfrenta a una paradoja estratégica compleja. Su empresa, fundada originalmente bajo la misión humanista de «conectar personas afines mediante tecnología para combatir el aislamiento social», ha experimentado un crecimiento exponencial durante el último lustro gracias a un modelo *freemium* impecablemente ejecutado. Sin embargo, tras negociar una agresiva ronda de inversión, la presión de los nuevos accionistas por aumentar drásticamente el ARPU (ingreso medio por usuario) ha forzado un cambio estratégico que amenaza los valores de la compañía.

Bajo esta nueva directriz financiera, el Departamento de Data Science ha desarrollado e implementado un modelo sofisticado de recomendación predictiva. Este nuevo algoritmo, diseñado específicamente para optimizar la conversión de usuarios gratuitos a cuentas de pago, ha comenzado a alterar las reglas del juego: prioriza de forma desproporcionada la visibilidad de los perfiles *premium* y, más preocupante aún, limita de forma sistemática el alcance orgánico de los usuarios estándar que muestran potencial de pago.