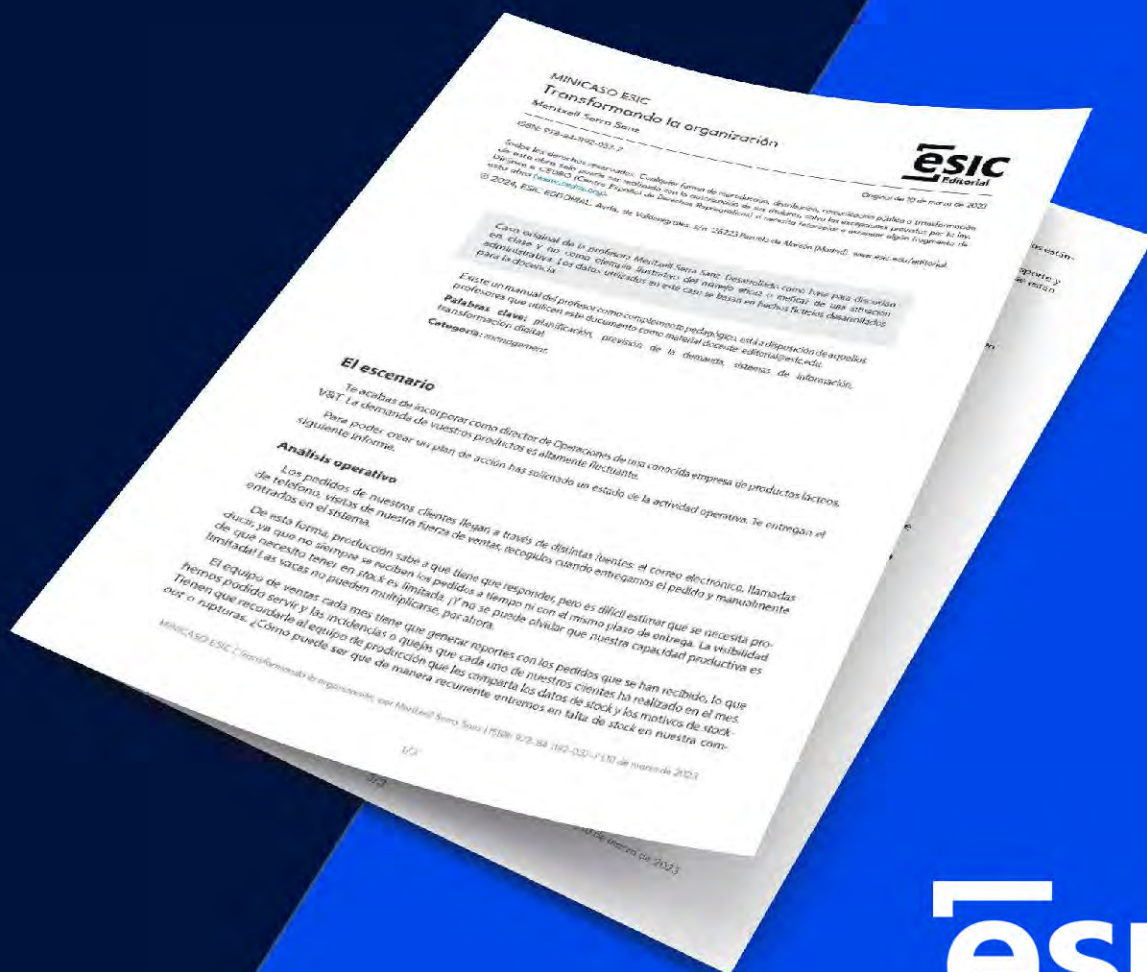


MINICASO ESIC



MINICASO ESIC

Transformando la organización

Marisol Sierra Soria

07-04-2023

esic
Editorial

Original de 10 de marzo de 2023

Este es un manual de instrucciones. Contiene forma de funcionamiento, distribución, comunicación pública o transformación en línea y no como objeto de distribución del mismo. Este manual es propiedad de Esic Editorial y no puede ser reproducido ni distribuido sin el consentimiento escrito de Esic Editorial. El uso de este manual es estrictamente personal y no puede ser utilizado para fines comerciales.

Caso original de la profesora Marisol Sierra Soria. Desarrollado como una parte de un curso de formación en línea y no como objeto de distribución del mismo. Este manual es propiedad de Esic Editorial y no puede ser reproducido ni distribuido sin el consentimiento escrito de Esic Editorial. El uso de este manual es estrictamente personal y no puede ser utilizado para fines comerciales.

Este es un manual de instrucciones. Contiene forma de funcionamiento, distribución, comunicación pública o transformación en línea y no como objeto de distribución del mismo. Este manual es propiedad de Esic Editorial y no puede ser reproducido ni distribuido sin el consentimiento escrito de Esic Editorial. El uso de este manual es estrictamente personal y no puede ser utilizado para fines comerciales.

Palabras clave: planificación, gestión de la demanda, sistemas de información, transformación digital.

Categoría: marketing.

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 estudio de la actividad operativa. Te entregan el siguiente informe.

Análisis operativo

Los pedidos de nuestros clientes llegan a través de distintos frentes: 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 día 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 tenemos en el sistema es limitada. Y no se puede olvidar que nuestra capacidad productiva es limitada y es difícil multiplicar, 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. Tienen que recordarle al equipo de producción que les comparta 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 Marisol Sierra Soria / ISBN: 978-84-180-032-1-1 / 100 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).

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

Caso original de los profesores **Rafael Canorea García, Ruth Fernández Hernández y Daniela Musicco Nombela**. 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: tiendas físicas, comportamiento consumidor, contexto digital, transformación, conexión emocional.

Categoría: marketing y comunicación/*management*.

Contexto

En 2020, con la llegada de la pandemia de COVID-19, IKEA se enfrentó a uno de los mayores desafíos de su historia. Sus tiendas físicas, centro neurálgico de su experiencia de marca, tuvieron que cerrar temporalmente en muchos países. La empresa, conocida por su modelo de autoservicio y experiencia presencial, se vio obligada a replantearse su estrategia de marketing y comunicación para adaptarse al nuevo contexto digital y al cambio en el comportamiento del consumidor.

Problema

La Dirección de Marketing y Comunicación de IKEA tenía que encontrar una manera de:

1. Mantener la conexión emocional con los consumidores.
2. Aumentar las ventas *online*, que hasta entonces representaban una parte menor del total.
3. Reforzar los valores de la marca, como sostenibilidad, accesibilidad y diseño democrático.
4. Adaptar los mensajes y los canales a una audiencia en confinamiento, más conectada digitalmente, pero también más sensible emocionalmente.