

MINICASO ESIC

MINICASO ESIC Transformando la organización

Meritxell Serra Sola

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 no puede ser realizada sin la autorización de sus titulares, salvo los expresamente previstos por la legislación o el CEBRA (Centro Español de Derechos Reprográficos) si se utiliza fotocopia o un sistema similar (según lo que indique cada fuente de información).

Casa original de la profesora Meritxell Serra Sola. Desarrollada como libro para descargar en línea y no como libro de distribución del mismo precio ni efectos de una atracción reducida. Los datos ofrecidos en este caso se basan en hechos reales de actualidad.

Existe un manual de profesoras como complemento pedagógico, en la disposición de algunas profesoras que ofrecen este documento como material docente adicional gratuito.

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

Categoría: management.

El escenario

Te acabas de incorporar como directora 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 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 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 los 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, por Meritxell Serra Sola | ISBN: 978-84-9100-032-7 | 102-132 | 110 de marzo de 2023

esic
Editorial

ISBN: 978-84-1192-269-2

Original del 9 de junio de 2026

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 **José Francisco Tragant Espeche** y la profesora **María Candela Martínez**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz ante un procedimiento judicial. 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: estrategia competitiva, estrategia de desarrollo, ciclo de vida de producto, recurso estratégico, ventaja competitiva, estrategia competitiva, estrategias básicas de desarrollo, fuerzas competitivas.

Categoría: marketing, management.

El escenario: el uniforme del éxito (1920 - 1980)

SASTRERÍA GONZÁLEZ nace en Buenos Aires en 1920, en la posguerra, en pleno auge del taylorismo y la formalidad. El traje no es una prenda de moda; es un emblema de estatus social y profesional. La marca se posiciona como líder en el mercado de trajes formales para hombres en la ciudad más elegante de Latinoamérica en una sociedad en la cual los hombres se vestían cotidianamente con un traje de dos piezas, pantalón y chaqueta, conocido como *ambo*. Los *looks* se completaban con chalecos, camisas, corbatas y pañuelos en el bolsillo. Todos estos productos los vendía la marca en su único local hasta el momento. SASTRERÍA GONZÁLEZ poco a poco fue aumentando su reconocimiento y comenzó un proceso de expansión con locales propios a la calle en diferentes puntos de la ciudad.

Con el tiempo, sumado al consumo de los vecinos de la ciudad de Buenos Aires, se sumaron clientes del interior del país que viajaban a la capital de la Argentina cuando necesitaban un buen traje para ocasiones especiales.

De este modo, a través de los años, la empresa crece en ventas a medida que aumenta también la cantidad de clientes debido a la expansión de la economía. El aumento de la clase media-alta global se expande y crece la demanda sobre el estilo y la calidad «del uniforme del éxito». Esto se reflejaba en la amplitud etaria de los clientes, ya que se sumaban los hombres de la familia: podíamos encontrar en una boda a un nene de 10 años, su padre y su abuelo vestidos por SASTRERÍA GONZÁLEZ.

Los pilares de posicionamiento de la empresa eran: