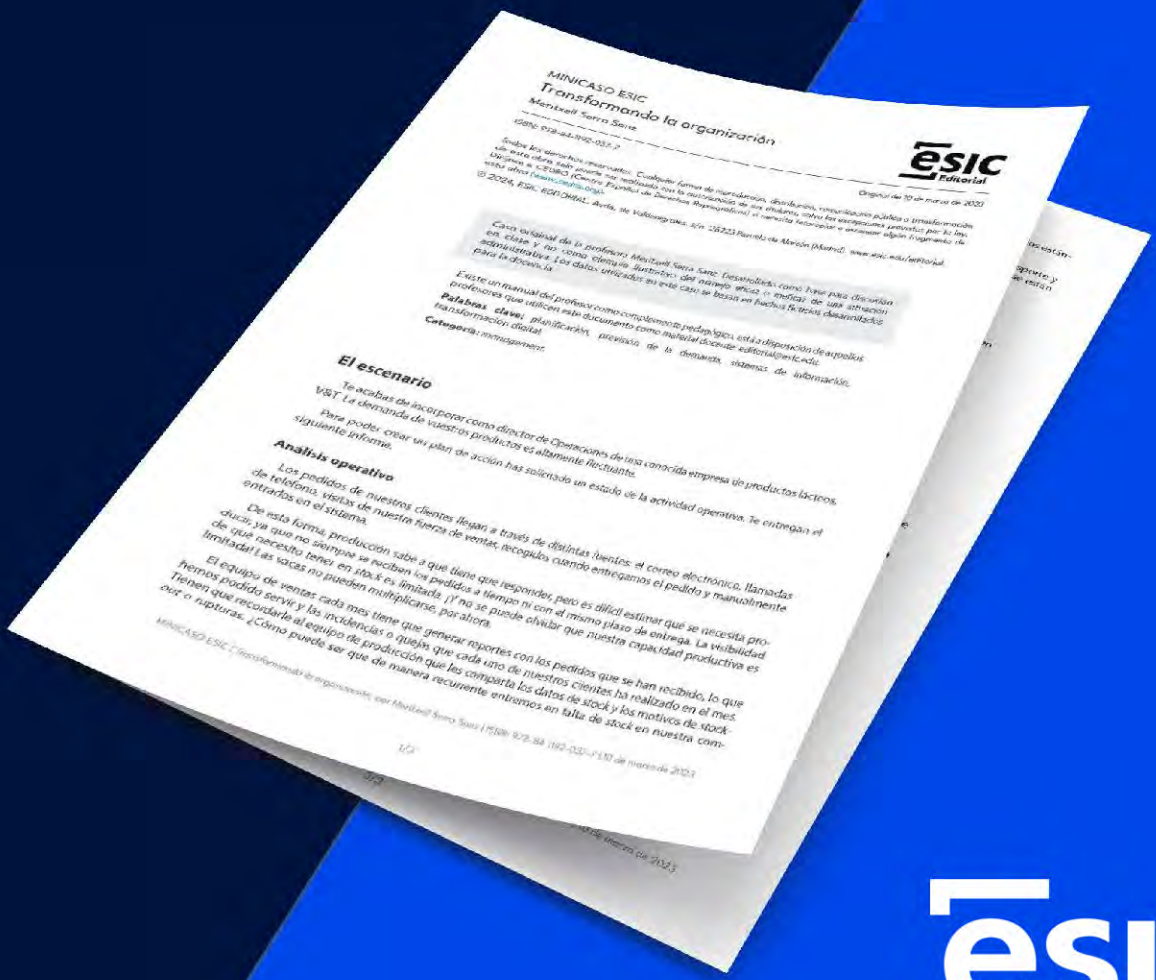
MINICASO ESIC



MINICASO ESIC

Transformando la organización

Maribell Serra Sanz

ISBN: 978-84-1142-033-7

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reproográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC EDITORIAL, Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial

Caso validado por la profesora Maribell Serra Sanz. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo de dominio eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos ficticios 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: planificación, previsión 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, VBT. 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, 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 visibilidad de qué necesito tener en stock es limitada. ¡Y 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 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-

ESIC Editorial

MINICASE ESIC

The Innovation Labyrinth at Fantasía Interactiva

Gaspar González Jurado-Gutiérrez

ISBN: 978-84-1192-295-1 Original May 5, 2026

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 Valdenigriales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial.

Original case by Professor **Gaspar González Juardo-Gutiérrez**. Developed as a basis for classroom discussion rather than as an illustration of effective or ineffective management of a business situation. The data used in this case are based on fictional events developed for teaching purposes.

An instructor's manual is available as a teaching supplement for instructors who use this document as teaching material: editorial@esic.edu.

Keywords: Innovation, Business Model, Customer Experience, Creative Industry, Sustainable Competitive Advantage, Ten Pathways to Innovation.

Category: Strategy, Innovation, Marketing.

The Scenario

You are one of the strategic leaders of Fantasia Interactiva, a company known for designing and operating high-quality immersive entertainment experiences, such as themed escape rooms, interactive art installations and performance events that combine storytelling, technology and audience participation. The company has grown rapidly thanks to the creativity and originality of its "products" (the experiences themselves), which constitutes innovation in product performance.

However, the sector has become increasingly competitive. New players quickly replicate successful ideas, and consumers constantly demand new and surprising experiences. You realise that basing the growth strategy solely on innovation in the "product" (the experience), although crucial, is becoming increasingly unsustainable as the sole source of competitive advantage. Innovations centred on the offering are often the easiest for competitors to imitate and risk rapidly losing their distinctive value as they become a market standard. You need to find new ways to innovate beyond what is visible to the customer.

Operational Analysis

Currently, Fantasia Interactiva focuses mainly on the "product" life cycle: conceiving, designing, building and operating new physical experiences. Product performance innovation is the priority. The creative team is large and talented, but the organisational structure is somewhat traditional, with a clear division between creative development, operations and marketing. Internal processes are optimised for launching