

Caso "Snacks Irresistibles"

1. Antecedentes

Bruno Paoli no salía de su asombro. No lo podía creer cuando se enteró que la empresa en la que había trabajado durante diez años, Nutrición Auténtica, había sido adquirida por el gigante "Snacks Irresistibles" (que a su vez es parte de un gran holding de empresas de consumo masivo).

Estos últimos tiempos habían sido especialmente fructíferos para Bruno, Ingeniero en Alimentos especializado en desarrollo de nuevos productos, pues había liderado con éxito el proceso de transformación de Nutrición Auténtica que buscaba cambiar el concepto del "snack" y así llegar con nuevas y tentadoras ofertas, gustos y variedades, a las góndolas de kioscos, tiendas, despensas y supermercados.

¿Cómo queda este proyecto ahora que desaparece Nutrición Auténtica y pasa a ser absorbida por Snacks Irresistibles?

¿Cómo queda él mismo luego de esta absorción?

Estas y otras fueron las inevitables preguntas que se le pasaron por la cabeza a Bruno.

En Nutrición Auténtica se trabajaba en forma cómoda, con problemas y con presiones (como en todos lados), pero en un ambiente de confianza y contención. ¿Qué va a ser ahora de la cultura que se logró construir en Nutrición Auténtica?

Lucrecia, también Ingeniera en Alimentos y Gerente de Marketing de Snacks Irresistibles, fue compañera de Bruno en la facultad, pues habían cursado juntos muchas materias de la carrera. Cuando Lucrecia fue a visitar las oficinas de Nutrición Alimenticia, dos semanas después de cerrada la operación de compra por parte de Snacks Irresistibles, se encontró con Bruno (a quién no veía desde la época de la Universidad).

El encuentro no fue sorpresa para ninguno de los dos, pues si bien no se habían visto en todo este tiempo, ambos conocían la actividad profesional del otro.

Durante la conversación, la "intuición femenina" de Lucrecia le permitió entender que Bruno tenía temores sobre su futuro y sobre su inserción en este nuevo esquema de negocio que iba a llevar a cabo Snacks Irresistibles.

"No te preocupes por tu futuro. Tus conocimientos y experiencia sobre cómo innovar al modo de las start-ups disruptivas va a ser muy útil para nosotros", le dijo Lucrecia cuando ya se estaban despidiendo.

Esto tranquilizó a Bruno, como también la perspectiva de ampliar su horizonte profesional al trabajar en una gran empresa que es parte de un gran holding. La primera satisfacción la recibió al mes de concretada la operación de adquisición, cuando le informaron sobre su nuevo esquema remunerativo (un aumento del 35% sobre el sueldo anterior) que incluía bonus anuales (que antes no recibía).

2. La nueva realidad

Ya en los primeros meses de trabajo en Snacks Irresistibles, Bruno comenzó a tener dificultades con la nueva realidad que imponían la estructura, la cultura y los sistemas de esta empresa.

Son muchas y muy profundas las diferencias con la forma en que se hacían las cosas en Nutrición Auténtica. Por ejemplo, ahora los presupuestos son fijos, sin ningún tipo de flexibilidad. Es decir, una vez aprobado un presupuesto anual, éste no se modifica hasta el próximo período. Hay excepciones, pero lograr la modificación es un proceso muy tortuoso.

Una cosa que lo "*saca de las casillas*" es que para todo tipo de decisiones, aún para aquellas menos importantes, son necesarias entre cuatro y seis firmas, proceso que puede llegar a demorar hasta dos o tres semanas.

Los equipos de proyecto en los que ahora participa son poco expeditivos, pues muchos de sus integrantes no se animan a tomar decisiones sin antes consultar con sus respectivos gerentes de área. Lo que podría resolverse en dos o tres días, ahora requiere dos semanas por lo menos.

En la época de Nutrición Auténtica (un PyME en pleno crecimiento cuando fue adquirida), Bruno no comprendía cabalmente qué era eso de los "silos" o las "quintas" de las grandes empresas. Ahora, no sólo que lo comprende, sino que lo padece sobremanera, pues es un obstáculo para su espíritu resolutivo y emprendedor.

Luego de casi un año de trabajar en estas nuevas condiciones, el entusiasmo y la motivación por la retribución económica perdían cada vez más terreno frente a las dificultades con que se encontraba a diario. Lo que más de todo lo molestó, fueron las

discusiones que tuvo con algunos Gerentes de la empresa, quienes le querían imponer una forma de resolver las cosas, con la que Bruno no estaba de acuerdo (pues claramente no era ni eficaz ni eficiente, sino todo lo contrario).

3. La decisión y la "marcha atrás"

Ante este panorama y después del último "desencuentro" con el Gerente de Producción, que fue "*áspero y picante*", Bruno decide que ya no hay lugar para él en la organización y habla con Miguel, su jefe directo, para comentarle que va a renunciar y buscar nuevas oportunidades en otros lados. Para Miguel, persona muy atenta a lo que pasa con sus colaboradores, con sus emociones y sentimientos, esta conversación no fue ninguna sorpresa. Ya hace tiempo que veía como la motivación de Bruno se iba diluyendo y, a pesar de varias reuniones que tuvieron, no lograba cambiar su creciente frustración.

Por supuesto que Miguel no acepta su renuncia y ante la insistencia y determinación de Bruno, al menos logra que éste le de cinco días para encontrar una propuesta que lo convenza de revisar su decisión.

La propuesta no vino de Miguel, sino directamente de Lorena, CEO de Snacks Irresistibles, quien avisada por Miguel, convocó a Bruno a una reunión en su despacho (dos días después que Bruno comunicara su decisión).

Lorena había sido nombrada CEO justo antes de la adquisición de Nutrición Auténtica, de modo que fue ella quien lideró el proceso de integración. Con sus cuarenta años (cinco menos que Bruno) ocupa una posición de privilegio que muchos hubiesen querido ocupar (sobre todo, muchos gerentes de Snacks Irresistibles, que ya estaban próximos a los sesenta años).

Nada de esto fue un obstáculo para que, al escuchar a Bruno, comprendiera y estuviera de acuerdo con sus objeciones y planteos a la forma de hacer las cosas en Snacks Irresistibles. En concreto, el comentario final de Bruno es que "*se siente más fuera que dentro de la organización*", pues percibe que no encaja con sus pautas culturales, estructurales, gerenciales y metodológicas.

Luego de escuchar atentamente a Bruno, casi sin interrumpirlo, Lorena le pidió que ahora él la escuche ella y que trate de comprender su principal preocupación, pues la empresa en los últimos tres años no ha dejado de perder mercado y sufrir una continua caída de las ventas. La situación es insostenible y no puede seguir así.

Sin embargo, Lorena que de por sí era optimista, veía una posibilidad de revertir dicha situación. En efecto, el área de Marketing, a cargo de Lucrecia, detectó una muy buena oportunidad que podría surgir de una nueva línea de snack bars saludables, nutritivos y sobre todo, muy ricos, con nuevos gustos y sabores, que serían atractivos para los más jóvenes, o sea la generación "Z" o millenials.

La contracara del optimismo de Lorena es la reacción del área Desarrollo de Nuevos Productos, cuando le dijo que para lanzar ese tipo de snack bars al mercado, serían necesarios aproximadamente 24 meses. Lorena tenía muy claro que en todo ese tiempo, la situación general se podría deteriorar de tal manera, que ni siquiera se lograría llegar con este producto al mercado (y mucho menos que ella siga como CEO de la organización). Tiene que haber una forma más expeditiva de resolver este desafío y por ello es que convocó a Bruno, para pedirle que no sólo siga en la organización, sino para ofrecerle hacerse cargo del proyecto de desarrollo y lanzamiento comercial de esta nueva línea de snack bars.

"Sé que en Nutrición Auténtica y vos, en particular, tenían una dinámica y una forma completamente distintas de llevar adelante este tipo de proyectos", le dijo Lorena. "Ustedes eran mucho más expeditivos, más flexibles, más rápidos y ahora necesito recuperar esas capacidades y habilidades de modo de usarlas en este importante desafío. Por eso te pido especialmente que asumas el liderazgo de este emprendimiento que es clave para el futuro de la organización".

¡WOW! pensó Bruno. "Esta chica va directamente al grano, no pierde el tiempo". A Bruno le gustó su sinceridad y honestidad al plantear las dificultades que tiene Snacks Irresistibles con este tipo de desafíos. Además, era la primera persona en mucho tiempo que reconocía sus competencias y habilidades, que le pedía ponerlas en juego y desplegarlas con todo su potencial. Por eso no fue tan difícil rever su decisión y aceptar la propuesta de Lorena.

Lo mejor fue cuando, al final de su exposición, ella le dijo "no me digas que no, decime qué necesitas para asumir esta responsabilidad y cuáles son las condiciones necesarias para que logres los objetivos que buscamos".

4. Necesidades y expectativas de la nueva responsabilidad

Cuando Bruno manifestó que se iba a quedar en la empresa y que iba aceptar la responsabilidad encomendada, Lorena le dijo que "cuenta con todo su apoyo y colaboración y que en tres días le presente una propuesta sobre cómo llevar a cabo el proyecto, cuáles eran las necesidades del mismo que ella debería resolver y, sobre todo, qué objetivos y resultados proponía lograr".

Es así que el viernes, previo a un fin de semana largo durante el cual Bruno pensaba desconectarse totalmente de las responsabilidades laborales, se reúne con Lorena y le presenta la lista de resultados y objetivos, así como de los medios y condiciones requeridas para lograrlos.

Para Bruno es posible lanzar el mejor producto posible al mercado en seis meses (en lugar de los dieciocho que proponía el área de Desarrollo de Nuevos Productos), con un despliegue completo de todas las variedades y sabores del mismo en doce meses (en lugar de los veinticuatro propuestos por el mismo sector).

Para ello era necesario:

1. armar un equipo de proyecto multidisciplinario, con todos sus integrantes 100% dedicados al proyecto (full-time) y compuesto por
 - Daniela, de Desarrollo de Nuevos Productos,
 - Jordana, de Packaging,
 - Eliseo, de Ventas,
 - Alyssa, de Marketing,
 - Bernardo, de Atención al Cliente,
 - David, de Producción,
 - Gabriela, de Supply-Chain, y
 - Leandro, que posee amplia experiencia en coaching de Equipos Ágiles;

2. disponer de espacios comunes de trabajo, que sean amplios, cómodos, con mesas para trabajar en forma individual y mesas para trabajar en equipo, con espacios reservados para reuniones privadas y trabajo individual aislado, con varias pizarras para juntarse frente a ellas en reuniones cara-a-cara;
3. tener acceso directo a algunas cadenas de retail que sean innovadoras, así como también a potenciales consumidores;
4. dado que recientemente se cerró el presupuesto anual y como no existen fondos previstos para este proyecto, hace falta asegurar el financiamiento del mismo a lo largo de su extensión de doce meses;
5. cambiar los procesos existentes en las áreas de Compras, Seguridad Alimenticia, Legales y Regulatorios, así como también en Sistemas, de modo de reducir los extensos tiempos que demoran actualmente, pero sin poner en riesgo los aspectos de seguridad, salud, regulatorios y compliance asociados;
6. contar con el involucramiento y apoyo del Comité Ejecutivo, de modo que aporten sus ideas y sugerencias, que ayuden a destrabar cosas en el funcionamiento de la organización que dificultan la marcha del proyecto, pero sin aplicar sus tradicionales métodos de micro-management ni sus irrefrenables ansias de dar órdenes (sobre todo en algunos de ellos);
7. poner este proyecto en la perspectiva del cambio a futuro que debe llevar a cabo toda la organización, de modo que éste no se reduzca a lograr equipos de proyecto ágiles, sino que la agilidad se convierta en la forma de trabajo de toda la empresa.

Lorena leyó todo el informe y al finalizar, lo volvió a leer más detenidamente.

Si usted fuese Lorena, ¿qué es lo que respondería a este listado de Bruno?