

The background image shows two oatmeal cookies on a dark grey surface. The cookies are topped with sliced almonds, raspberries, and blueberries. There are also some loose almonds and a sprig of mint on the surface. The text is overlaid in the center in a bold blue font.

Análisis Caso Snacks Irresistibles

Proyecto de desarrollo nuevo producto

Dificultades y obstáculos iniciales (i)

¿Cómo lograr que las áreas asignen recursos (nueve personas) full-time al proyecto?

- Se consiguió luego de muchas negociaciones, discusiones, ...
- Bruno no pedía “superestrellas”. Si el equipo no podía funcionar con personas normales, la agilidad nunca podría escalar.

Los inicios del proyecto

Una vez conformado y constituido el equipo de proyecto:

- Primeros tres días para pensar sobre y analizar la agilidad y la forma de utilizar sus principios y herramientas.
- Crearon una Visión del proyecto y una Hoja de Ruta del Producto.
- Desarrollaron, priorizaron y secuenciaron un backlog de Clientes (retailers) y Consumidores que era necesario contactar.
- Decidieron trabajar en base a iteraciones (sprints) de dos semanas.
 - En c/u van a entregar una versión de algún elemento del proyecto (barra snack, envoltorio, proceso de manufactura, plan marketing, etc.).

Dificultades y obstáculos iniciales (ii)

Equipo sugirió crear comunidad de aprox. doscientos consumidores para rápido feedback de primeros prototipos.

- IT respondió que para ello son necesarios nueve meses.
- Con autorización de Lorena se tercerizó este servicio.

Dificultades y obstáculos iniciales (iii)

Departamento de Seguridad Alimenticia: "nadie va a degustar ningún prototipo hasta que demuestre cumplir las medidas de seguridad requeridas (aproximadamente 10 semanas).

- no es necesaria tanta precaución pues no hay nuevos ingredientes.
- tampoco hay ingredientes con potenciales altos peligros.
- testean con personal propio (firman acuerdos de consentimiento).

Primera iteración – Revisión del producto

Luego de dos semanas de arduo trabajo, se presentan dos primeras versiones del producto:

- Participaron sólo dos miembros del CE (Lorena y Karina, Ger. I+D).
- Tiempo récord (habitualmente se tardaba de tres a seis meses).
- Llamó la atención el diseño del formato del producto.
- Se sugiere bajar el tiempo de cocción.
- Lorena y Karina: “no es perfecto, nos gusta, sigan ...”

Primera iteración – Retrospectiva

Al finalizar la revisión del producto, el equipo de proyecto se reúne y analiza la forma que han trabajado y qué mejorar:

- Es necesario lograr mayor capacidad de prototipado.
- Eliminar los “obvios”, comunicar hasta los mínimos detalles.
- Puntualidad en el inicio y finalización de las reuniones diarias.
- Más paciencia con quienes no conocen la agilidad.
- Cambiar secuencia del backlog (acordar con Dueño Producto).

Dificultades y obstáculos iniciales (iv)

Para producir un volumen adecuado de las diversas variantes del producto se necesita contar con una línea piloto de producción.

- Desde Producción se oponen pues "jamás se hizo de esta manera".
- Bruno encontró una planta que por \$ 250.000 se puede adaptar.
- Nuevo obstáculo Ger. Finanzas: "no está en el presupuesto".
- Bruno: "tampoco están los beneficios que esto puede generar".
- "No podemos esperar al próximo presupuesto para el piloto".
- Lorena aprueba modificación presupuesto e instalan planta piloto.

Segunda iteración – Revisión del producto

Presentan cinco nuevas versiones del producto:

- Participaron todos los miembros del CE.
- Opiniones muy contrapuestas. Dificultades para lograr acuerdos.
- Gerentes dan órdenes a sus colaboradores que están en el equipo.
- Dudas y temores en integrantes del equipo: “¿a quién hago caso?”.
- “¿Qué pasa cuando vuelva a mi sector y el proyecto fracasó?”.

Segunda iteración – Retrospectiva

Después de lo sucedido en la reunión de revisión, Lorena decide participar de esta segunda reunión del equipo de proyecto:

- Manifiesta que como equipo “autogestionado” y “autoorganizado” escuchen sugerencias, pero tomen las decisiones que corresponda.
- “Si el proyecto fracasa, no es responsabilidad del equipo, sino de la organización”.
- “Queremos una cultura en la que el error no se castigue, sino que sea fuente de aprendizaje”.
- “Los gerentes deben cambiar su antiguo estilo *comando-control*”.

Tercera iteración

Instancia clave del proyecto:

- Se logra el impulso necesario para continuar con la transformación o prevalece la “burocracia escéptica”.
- Decisión importante: cambiar la agencia a la que se tercerizan las revisiones de producto por un equipo interno independiente.
- Tres productos tuvieron severos problemas de desarrollo y se decidió postergarlos (bajaron al final del backlog).
- Todos admiten los “increíbles progresos” que se lograron en apenas seis semanas.

Desafíos con miras al futuro (i)

1. ¿Cómo lograr que la agilidad se incorpore como nuevo paradigma de toda la organización?

- nuevos roles, responsabilidades y estilos de gerenciamiento;
- más “confiar & delegar”, menos “comandar & controlar”;
- más “dudas y cuestionamientos” que “certezas”;
- mayor agilidad y flexibilidad procesos administrativos y de negocio;
- remover cuellos botella y obstáculos en procesos clave del negocio;
- incorporar agilidad en equipo de gerentes;
- Hay evidencias objetivas de beneficios que brinda reunión diaria.

Desafíos con miras al futuro (ii)

1. ¿Cómo lograr que la agilidad se incorpore como nuevo paradigma de toda la organización?

- Agilidad es una combinación de principios (mindsets) y métodos.
- Agilidad equilibra “burocracia & innovación”, “explotar & explorar”.
- Agilidad asigna responsabilidades de innovación a quienes están más cerca de clientes / consumidores.