

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 of the image.

# **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.