

PROYECTO FINAL CURSO: Crear, dimensionar un departamento de innovación en la compañía PROASA y proponer al consejo de administración un plan de innovación para los próximos 3 años.

PROASA

PREMISAS

PROASA es una empresa de la industria alimentaria que creció muy rápidamente, aunque durante la última década tuvo problemas para mantener su crecimiento.

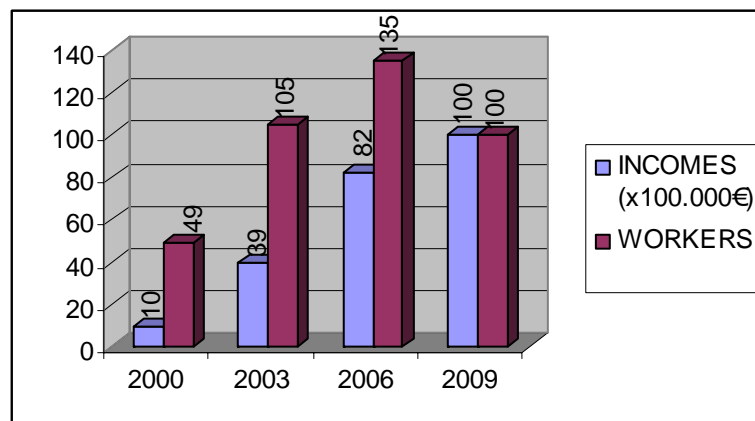
La empresa, a través de su consejo de administración tiene decidido luchar por superar esa situación, eligiendo el camino de basarse en una gestión de la innovación más específica y sistemática en el desarrollo de nuevos productos, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo.

Como responsable contratado para abordar este proceso, tienes la función de abordar el proceso de cambio, haciendo una propuesta de actuación que tendrás que presentar al consejo de administración para su aprobación y validación de financiamiento y de posicionamiento.

Historia de la empresa

Productos Alimenticios, S.A. (a partir de ahora, PROASA) es un negocio familiar que opera en el sector alimentario español.

En 2009, sus ingresos fueron de 10 millones de Euros. Las ventas se estancaron durante los tres últimos años, tras una década de crecimiento espectacular, provocado por un gran esfuerzo comercial, una gran imagen de marca y una elevada demanda de los productos ofrecidos. Técnicamente, PROASA siempre fue una empresa innovadora dentro de su mercado, pero en los cinco últimos años se produjeron fallos significativos en el lanzamiento de los nuevos productos, debido a razones técnicas y organizativas. Eso limitó su alcance competitivo, dado que la competencia redujo las distancias.



La industria de la alimentación es uno de los sectores más importantes en el ámbito español, formado por un elevado número de PYMES, y más de 200 empresas con más de 200 empleados. La competencia es fuerte en todos los segmentos de mercado y en la última década muchas empresas han conseguido ventajas competitivas con la introducción de mejoras en sus sistemas de producción y distribución. Sin embargo, las empresas de este tamaño no dedican un esfuerzo adecuado a las actividades de I+D.

Situación de partida

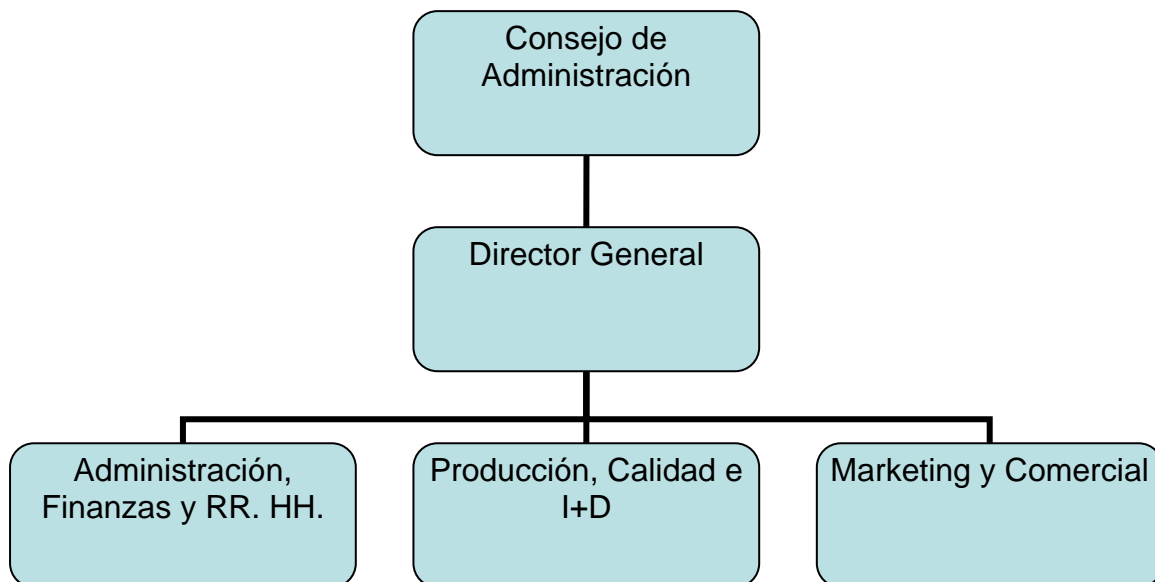
El bajo crecimiento, o incluso se podría hablar de estancamiento, de las ventas de PROASA durante los tres últimos años, se debe en parte a la dificultad que ha encontrado PROASA para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. La empresa se encuentra descentralizada y la coordinación entre los distintos departamentos es débil, debido principalmente a la lenta implantación de sistemas de gestión provocado por su rápido crecimiento anterior (todo lo que se producía se vendía, y la mayoría de los esfuerzos se centraban en producir cada vez más). Ello ha tenido como resultado lo siguiente:

- La evolución de la empresa está marcada por su fuerza de ventas, que únicamente prevé innovaciones puntuales e inmediatas (ampliación de las líneas de producto). Los proyectos a largo plazo y los proyectos tecnológicos no se han tenido en cuenta hasta hace muy poco tiempo.
- Hasta ahora no existía una función centralizada que tuviera una visión general estratégica de la cartera de productos (el departamento de marketing sólo estaba formado por una persona hasta agosto de 2009, en que se fusionaron los departamentos de Marketing y Comercial como consecuencia de la situación económica actual de la empresa).
- No existe una verdadera función de I+D para coordinar todos los temas de desarrollo y producción implicados en el lanzamiento de nuevos productos; los aspectos técnicos del desarrollo de un nuevo producto se subcontratan, con lo que prácticamente no hay aprendizaje interno.

- Los proyectos se solían iniciar sin analizar previamente en profundidad su mercado y aspectos técnicos. Ello condujo al lanzamiento de nuevos productos con muy poca demanda en el mercado, y a aumentar los costes de producción debido a que los lotes de producción eran muy limitados.
- Debido al buen funcionamiento de la empresa durante el pasado, nunca se planteó la solicitud de subvenciones, por ello, la empresa carece de experiencia alguna en la solicitud de subvenciones
- Los responsables de los departamentos no suelen reunirse, sólo contactan cuando tienen una necesidad concreta para proseguir con su trabajo.

Además, en el mercado de PROASA existe una sobrecapacidad de producción, que se traduce en una gran diversificación de los productos competidores, y en una guerra de precios en algunas de sus categorías.

Organigrama actual y presentación del cuadro directivo



→ Consejo de Administración:

- Son los propietarios de la empresa.
- Orientados a resultados a corto plazo.
- Escépticos.

→ Director General:

- Mujer de 42 años.
- Trabajó durante 15 años en el departamento de producción encargándose de la gestión de la Calidad y Medio Ambiente, lo que le

permitió conseguir un gran conocimiento del funcionamiento de toda la empresa.

- Gran capacidad analítica y visión global.
- Es iniciativa suya proponer al consejo la contratación de un Gestor de innovación.

→ Administración, Finanzas y RR. HH.:

- 54 años.
- Persona de pocas palabras y muy tosco en el trato.
- Le cuesta facilitar información de las cuentas de la empresa a todo lo que no sea Hacienda y el consejo de administración.
- Muy metódico y organizado.
- Siempre tiene en mente la deuda a largo plazo de 2M€ a 18 meses que tiene la empresa con una entidad financiera para adquirir los derechos de uso de la marca.
- Llevó el peso de las negociaciones con el sindicato para realizar el ERE del pasado año, en el cual se aligeró la plantilla en 35 trabajadores.
- Siempre recuerda a quien le quiera oír que en los tres últimos ejercicios la facturación se estancó en 10M€.

→ Producción, Calidad e I+D:

- 63 años.
- Ha estado en la empresa desde su constitución, habiendo pasado por todas las áreas de la misma.
- Gran conocimiento de todos los departamentos de la empresa.
- Lleva 10 años dirigiendo el departamento.
- Rechaza todo tipo de cambio.
- Deja que el departamento funcione por “inercia”.

→ Comercial y Marketing:

- Responsable de coordinar con el director de ventas antes de las reuniones.
- Su principal responsabilidad consiste en analizar todos los temas estratégicos de mercado (tanto desde el punto de vista del consumidor, como desde el de la venta al por menor).
- Rechazo absoluto de las nuevas tecnologías. Su frase favorita es: “Los grandes negocios se realizan en la mesa con una buena comida”
- Hijo de uno de los miembros del consejo de administración.
- Gran Comercial.

- Fantástico Negociador.

Reorganización

Habiendo reconocido la necesidad de coordinar todas las funciones implicadas en la gestión técnica de las actividades de I+D, y para disponer de una visión estratégica de la cartera de proyectos, PROASA decidió crear un **departamento de innovación** (para lo que has sido contratado), con esto se busca:

- **La responsabilidad y alcance del departamento de innovación:** se decidió que su objetivo principal consistiría en proponer los nuevos proyectos al consejo de administración, que tomará la decisión de seguir adelante o no con los mismos tras el análisis en sus hitos críticos, y su posterior organización, puesta en marcha, gestión y seguimiento hasta su finalización. Esa decisión llevó al establecimiento de árboles de decisión y a la definición de los requisitos básicos de gestión de proyectos necesarios para cada uno de los proyectos
- **Los proyectos en que trabajaba o se suponía que iba a trabajar cada área funcional:** Cuando el departamento de innovación comience a trabajar, dispondrá de una lista inicial de cuarenta y siete proyectos sobre nuevos productos potenciales, en distintas fases, la mayoría de los cuales van a aportar un margen empresarial marginal.
- **Elaborar una propuesta estructurada de cada proyecto, que demuestre que el mismo encaja dentro de una lógica empresarial/estratégica.**

Tradicionalmente, en la empresa, una de las principales dificultades prácticas ha consistido en establecer una manera exhaustiva pero sintética de **transmitir la información necesaria para la evaluación de un proyecto dentro de un contexto estratégico**. Además, la evaluación de proyectos tiende a focalizarse en exceso en su aspecto cuantitativo, **obviando temas cualitativos críticos para su éxito, como su orientación hacia el mercado correcto**. Los temas tecnológicos, aunque no estaban explícitamente incluidos en el formulario de evaluación de proyectos, se tienen en cuenta en la descripción de los productos y envases, así como en los anexos que explican la estructura de costes del producto previsto.

Para ello utilizan las siguientes listas de comprobación:

ANEXO: CHECK LIST PARA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

NUEVOS PRODUCTOS DE PROASA

FECHA	JEFE DE PROYECTO	VERSIÓN
CONCEPTO		
Check List - CONCEPTO DE PRODUCTO		
PRODUCTO Descripción detallada de las características del producto (aspecto, tamaño, organolépticas, etc.)		
USO DEL PRODUCTO Cómo y cuándo será usado el producto		
EMPAQUETADO Tipo de paquete (tamaño, material, horma, diseño gráfico, etc.)		
EMBALAJE Embalaje exterior (pallets, cartón, etc.)		

Check List - INFORMACION DEL MERCADO

MERCADO OBJETIVO	A quién va dirigido el producto
MARCA	Bajo qué marca
TIPO DE NEGOCIO	Qué producto será sustituido por el nuevo (referido a las categorías de producto relacionadas)
EMBALAJE	Entorno competitivo del mercado elegido
POSICIONAMIENTO	
VENTA ÚNICA	La mayor ventaja competitiva del producto
BENEFICIO AL CONSUMIDOR	Cómo se sentirá el cliente tras consumir el producto
ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO	Cómo se apoyará el lanzamiento del producto (publicidad, promociones, etc.)
CANALES DE VENTA	Cómo será vendido el producto (Grandes superficies, Supermercados, etc.)

En vista de todo lo anterior la empresa decide contratarte para crear un departamento de innovación siendo tu primera tarea presentar al Consejo su propuesta de organización y funcionamiento del área de innovación, así como el plan de innovación de los próximos tres años con sus expectativas.

Se adjunta plano de distribución en planta.

L E Y E N D A

- LUMINARIA 4x18W
- LUMINARIA 2x58W
- LUZ DE EMERGENCIA
- LAMPARA DE DESCARGA
- CAJA DE CONEXIONES
- INTERRUPTOR

ADMINISTRACION

ENVASADO

PRODUCCION

LOGISTICA