



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Programa Académico: Maestría en Administración de Empresas - MBA

**Nota de Enseñanza del caso pedagógico:
La innovación en Quala, un reto más allá de una buena idea**

**Elaborado por
Alexandra Martín Duran
Santiago Jaramillo Amar**

Bogotá, junio de 2020

1. TITULO

La innovación en Quala, un reto más allá de una buena idea

2. SINOPSIS

Quala S.A es una multinacional colombiana de consumo masivo dedicada a la producción y comercialización de productos pertenecientes a las categorías de alimentos, bebidas, cuidado personal y cuidado del hogar, con operación en 10 países de América latina, donde fabrica y comercializa más de 40 marcas reconocidas y posicionadas en los mercados donde participa. Su historia inicia en 1980 en la ciudad de Bogotá, Colombia, cuando un grupo de personas liderado por Michael de Rhodes, se unen para aprovechar el potencial del país para producir y comercializar alimentos de calidad. Con un equipo de 7 integrantes que desde el comienzo de su labor demostraron su capacidad de innovar y su pasión por afrontar retos, inician en una bodega de 200 metros cuadrados la producción de su primera marca *Instacream*, ingresando a la categoría de modificadores de café.

Desde ese momento, y luego de 40 años transcurridos desde su fundación, es una de las empresas más reconocidas en el sector, convirtiéndose en referente de innovación en los mercados en los que participa. Este éxito le permitió a la compañía incrementar sus ventas de manera progresiva a dos dígitos compuesto anual, lo cual hace que su nivel de generación de iniciativas de proyectos sea muy exigente para conservar este ritmo de crecimiento histórico. Para esto, una de las estrategias utilizada por Quala está basada en el desarrollo de nuevos productos y en incursionar en nuevas macrocategorías, que le permitan dar saltos en las ventas y mantener los objetivos estratégicos definidos.

Hasta el año 2014 su modelo de desarrollo de nuevos productos había sido efectivo, lo que le permitió asegurar múltiples éxitos en cada uno de los proyectos desde el punto de vista de la factibilidad de negocio, factibilidad técnica, desarrollo producto y proceso, industrialización y lanzamiento y comercialización, asegurando lanzamientos oportunos y con efectos sustanciales en ventas. A partir de este momento Quala emprendió una estrategia agresiva de desarrollo e innovación, con el objetivo de lanzar por lo menos ocho nuevos productos para el año 2015 en los mercados en los que participaba, y en otros que hasta ese momento no conocía y que eran altamente exigentes en tecnología y normatividad.

De este plan surge la idea de implementar el proyecto Brother (nombre que guarda la confidencialidad del producto y marca), que consistió en el desarrollo de un nuevo producto que haría parte de una nueva macrocategoría dentro del segmento de suplementos, y en el cual hasta ese momento la compañía no participaba y desconocía completamente. Este producto debía ser diferencial en imagen y beneficios, ya que competiría con un producto líder consolidado que tenía alrededor del 80% de participación del mercado, teniendo en cuenta su estrategia particular la cual se basaba en el concepto de que en cada mercado donde existe un líder diferenciado siempre hay cabida para un potencial segundo competidor. El proceso de desarrollo de este proyecto terminó presentando múltiples complicaciones, retrasándolo significativamente y generando sobrecostos importantes, situación que puso en tela de juicio el modelo de innovación y desarrollo de nuevos productos de la compañía, así como la continuidad del proyecto.

El presente caso ocurre durante el primer trimestre del año 2017, cuando el director general de la compañía en Colombia, en la reunión de seguimiento a los proyectos de desarrollo de nuevos productos, se enfrenta a una situación crítica en la que debe tomar la decisión de continuar o cancelar el proyecto Brother, quizás el más relevante para la organización en ese momento teniendo en cuenta que dentro de la estrategia organizacional estaba declarada la necesidad de ingresar a una nueva macrocategoría de productos para dar un salto en el crecimiento de ventas, siendo éste uno de los proyectos más importantes que permitiría cumplir dicho objetivo.

Sin embargo, la realidad en ese momento del tiempo era que el proyecto tenía más de 2 años de retraso, había tenido un plan de inversiones por más del 50% sobre el presupuesto inicialmente aprobado, y aun así no se tenía claridad sobre las soluciones técnicas que garantizarían la correcta industrialización del producto que se planeaba desarrollar y lanzar al mercado.

Este caso será evaluado en dos etapas (A y B), las cuales marcan hitos importantes donde los estudiantes, asumiendo el rol del director general, deben tomar la decisión de dar continuidad o no al proyecto Brother partiendo de la revisión de las variables que llegarían a ser críticas en este proceso de definición, y la estimación de como esta decisión afectaría a nivel general la estrategia organizacional de la compañía.

Dado que el proyecto inicia su proceso de factibilidad y desarrollo técnico e industrial desde el año 2014, la parte A del caso describe los hechos ocurridos antes y durante la reunión de seguimiento del Proyecto Brother precedida por el director general en conjunto con la junta directiva. Antes de la reunión, se describen los hechos más relevantes vividos durante las etapas de desarrollo de producto y formulación, búsqueda, selección y adquisición de maquinaria, contratación de proveedores, desarrollo de pruebas industriales, y durante la reunión, se describen las situaciones particulares que están viviendo los diferentes actores del proceso.

Con esta información, los estudiantes deberán identificar las variables clave del proyecto y su estatus, diagnosticar de manera objetiva la situación, y asumiendo el rol de director general de la compañía, decidir si le dan continuidad o no al proyecto, justificando su posición.

Adicionalmente, el instructor deberá generar un debate que le permita a los estudiantes listar todos los errores que se tuvieron durante el proceso de desarrollo del nuevo producto, y con ello, conceptualizar las etapas y mecanismos de control correctos que se deben considerar en este tipo de procesos; de igual forma, identificar todos los riesgos presentes para definir la mejor manera de abordar la situación, detallando las acciones a seguir y proyectando los impactos organizacionales que tendría la decisión tomada.

La parte B del caso describe cómo, una vez el director general toma la decisión de dar continuidad al proyecto listando los impactos organizacionales y definiendo un plan de trabajo claro y preciso, se ve enfrentado a nuevos eventos que traerían impactos negativos en su desarrollo, lo cual hace que deba evaluar nuevamente si es conveniente dar continuidad o no al proyecto en una segunda fase. Se recomienda que la lectura de la parte B del caso, que es más corta en extensión que la primera, se realice en una segunda sesión y vaya acompañada por un debate que conduzca al análisis de las nuevas variables y hechos relevantes.

El caso finaliza, cuando el instructor comparte información relevante del mercado y la participación del producto en la categoría los primeros meses de venta, así como la forma mediante la cual la compañía resolvió este caso y los impactos organizacionales que vinieron con el mismo. Esta información final se encuentra en los anexos del presente documento, la cual deberá ser compartido posterior a la discusión de la parte B del caso, siendo el instructor quien la presente a los estudiantes como parte de las conclusiones del caso.

La construcción del caso se hace a partir de la experiencia vivida por los escritores, así como con el desarrollo de entrevistas y aplicación de cuestionarios a las personas de diferentes áreas de la compañía que participaron en el proyecto (datos primarios), incluyendo la vivencia del Director General durante el proceso. Los datos secundarios se obtuvieron de la información que Quala S.A permitió a los escritores obtener, planes estratégicos y del proceso de desarrollo de nuevos productos de la compañía algunos datos han sido cambiados por razones de confidencialidad.

3. RELEVANCIA DEL CASO

Este caso describe como una de las compañías más reconocidas en el sector, por su alto nivel de innovación y éxito en el mercado con productos diferenciales, acostumbrada a que la gran mayoría de los proyectos desarrollados en los últimos 35 años hubieran sido efectivos en su desarrollo, deba enfrentar situaciones complejas que pongan en jaque su estrategia de crecimiento a raíz de un proceso de desarrollo de nuevos productos, no acorde a la nueva dinámica organizacional y necesidades del mercado.

Este proyecto, marca un hito importante que permite a la compañía dar un giro oportuno a sus procesos, potenciando su estrategia futura, asegurando lanzamientos exitosos y retomando los crecimientos

históricos en ventas, teniendo en cuenta que para ese momento había logrado expandirse casi 700% en un periodo de dos décadas, ayudando además a rentabilizar sus negocios, logrando eficiencias en sus operaciones y manteniendo activa e intacta su cultura de innovación a todo nivel.

4. TEMA

Identificación de las variables y riesgos presentes en las diferentes etapas del proceso para el desarrollo de nuevos productos, la evaluación de estos riesgos y el impacto organizacional y análisis integral que se debe realizar para soportar las decisiones gerenciales a tomar frente a cada situación.

5. NIVEL DE DIFICULTAD (ALTO)

El caso es de dificultad alto, ya que requiere que los estudiantes cuenten con conocimientos en diferentes disciplinas y experiencia previa en el manejo de diversas situaciones empresariales que faciliten la identificación del impacto de las decisiones a tomar, basados en los datos expuestos en el documento, tales como:

- Costos e inversiones
- Operaciones y cadena de abastecimiento
- Investigación y desarrollo
- Gerencia de proyectos
- Liderazgo y manejo de personal
- Estrategias de marketing y posicionamiento de producto
- Estrategias de crecimiento

6. CURSOS Y AUDIENCIA OBJETIVO

Este caso será útil para estudiantes de último semestre de un programa de MSc, MBA o postgrado en Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, dado que su nivel de dificultad es alto.

Se recomienda su lectura y aplicación en clases o cursos de:

- Evaluación y gestión de riesgos en los proyectos
- Desarrollo de habilidades gerenciales, inteligencia emocional y toma de decisiones

El caso permitirá profundizar en el conocimiento de:

- Estrategias de crecimiento de una organización.
- Introducción de nuevos productos en el mercado y potenciales barreras de entrada.
- Metodologías de análisis y gestión de riesgos en los proyectos.
- Conceptos básicos en evaluación de proyectos.
- Metodologías para el desarrollo e industrialización de nuevos productos.

Teniendo en cuenta que en el entorno empresarial permanentemente se requiere resolver problemáticas de índole general que garanticen la continuidad y el crecimiento de los negocios, es necesario identificar y evaluar de manera efectiva todas las variables que inciden en los resultados que se plantean obtener, analizar su impacto y así tomar las decisiones que acompañen la estrategia organizacional; en este orden de ideas el presente caso puede ser una herramienta útil para lograr formar este tipo de capacidades en el marco de las áreas de conocimiento anteriormente descritas.

7. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Explicar las diferentes etapas que forman parte del proceso de desarrollo de nuevos productos.

2. Analizar las variables y principales riesgos presentes en las etapas de definición del alcance, factibilidad técnica, e industrialización del proceso de desarrollo de nuevos productos.
3. Evaluar el impacto de las decisiones que se toman frente al desarrollo de los proyectos que tienen injerencia en la estrategia de crecimiento de la organización.
4. Construir y argumentar las diferentes alternativas de solución a los problemas analizados, que respondan a las necesidades de la estrategia de crecimiento.

8. LECTURAS PREVIAS AL CASO

Los conceptos o variables más importantes que se desean abordar con el desarrollo del caso son:

1. **Desarrollo de nuevos productos, ¿Cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos al mercado?:** Proceso de desarrollo de nuevos productos y la identificación y gestión temprana de los riesgos y de los requerimientos de información, validaciones técnicas, legales, operativas y económicas en un nuevo producto, errores y problemáticas en las etapas de factibilidad técnica e industrialización.
2. **La gestión de proyectos asociados al desarrollo de nuevos productos:** Selección de proveedores confiables, procesos de negociación y contratación que cubran los riesgos y las necesidades, control de cambios de las especificaciones, control de los recursos y presupuestos, entre otros.
3. **Identificación, análisis y gestión de riesgos en el desarrollo de nuevos productos:** Valoración de los riesgos y de las problemáticas presentes en el desarrollo de un nuevo producto en términos económicos, operativos y a nivel de conexión y clima laboral del equipo de trabajo y de la organización.
4. **Toma de decisiones y valoración del impacto de estas decisiones en la estrategia de crecimiento de la organización:** Perfil y competencias gerenciales, roles y responsabilidades de los miembros de los equipos de trabajo involucrados en el desarrollo de nuevos productos.

A continuación, se anexa la **Tabla 1** con el resumen de los objetivos de aprendizaje, las teorías a desarrollar para cada objetivo y los recursos bibliográficos:

Tabla 1. Resumen Conceptos y Bibliografía por cada objetivo de aprendizaje

Objetivos	Recursos Bibliográficos	Contenido de teorías y artículos
Explicar las diferentes etapas que forman parte del proceso de desarrollo de nuevos productos	<p><u>Lectura principal</u> Schanarch, A. (2014) Desarrollo de nuevos productos; creatividad, innovación y marketing, Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill. 6ta Edición, Capítulo 7.</p> <p><u>Lectura adicional recomendada</u> Wincent, J., Florén, H., Frishammar, J. & Parida, V. (2017) Critical success factors in early new product development: a review and a conceptual model. International Entrepreneurship and Management Journal. 14(2), 411-427.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista y describe cada una de las etapas con las que se deberían contar durante el desarrollo de nuevos productos, y cuales factores se deben tener en cuenta en cada una de ellas para se logre cumplir con todas las necesidades y especificaciones establecidas desde la idea conceptual.

<p>Analizar las variables y principales riesgos presentes en las etapas de definición del alcance, factibilidad técnica e industrialización, del proceso de desarrollo de nuevos productos.</p>	<p><u>Lectura principal:</u> Adaku, E., Amoatey C. T., Norniyibey, I., Famiyeh, S., & Asente-Darko, D. (2018). Delays in new product introduction: Experiences of a food processing company. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>. 29(5), 811-828</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de gestión de proyectos en el desarrollo de nuevos productos, las teorías de la gestión ágil de proyectos y su relevancia, las variables a considerar antes de acelerar el proceso sin la formalidad y las exigencias que el desarrollo de un nuevo producto debe considerar • Causas más importantes de los retrasos en la nueva introducción de productos, especialmente en la industria de procesamiento de alimentos resumidos en: a) Alto número de proyectos que se ejecutan simultáneamente, b) Falta de un proceso formal de gestión de proyectos, c) Falta de una estructura de gestión de proyectos coherentes con las necesidades de la empresa, d) Alta carga de trabajo en el equipo del proyecto y e) Retrasos causados por entidades externas.
	<p><u>Lectura principal</u> Relación con los proveedores y su impacto en el proceso de desarrollo de nuevos productos</p> <p>Achim, W. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. <i>Journal of Business Research</i>. Elsevier. 56(9), 721-733</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La selección de los proveedores involucrados en la formulación y fabricación del producto se convierte en un tema esencial en el proyecto. Su conocimiento, habilidades, capacidades y recursos garantizarán un desarrollo más rápido y a menor costo, por lo que evaluarlo y seleccionarlo haciendo un proceso formal, es necesario. • Crear confianza, definir las expectativas y lograr el compromiso del proveedor determinan el éxito o el fracaso del proyecto.
<p>Evaluar el impacto de las decisiones que se toman frente al desarrollo de los proyectos que tienen injerencia en la estrategia de crecimiento de la organización.</p>	<p><u>Lectura Principal</u> Bonabeau, E., Bodick, N., & Armstrong, R. W., (2008). A more rational approach to new – product development. Harvard Business Publishing. 29(5), 811-828</p>	<p>Los caminos que pueden tomar los gerentes para dar continuidad al proyecto. Pueden ocurrir dos tipos de errores en esta toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desestiman datos que cuestionan los supuestos acerca de las probabilidades de éxito del producto y no se piensa en cómo puede fallar para buscar soluciones oportunas. • Cuando un proyecto es abandonado prematuramente por falta de evidencia de su probable éxito.

	<p><u>Lectura adicional recomendada</u></p> <p>Galli, B. J., (2017). The effective approach of managing risk in new product development (NPD). <i>International journal of applied management sciences and engineering</i>. 4(2), 27-40</p>	<p>El impacto de las decisiones en el buen curso del desarrollo de un nuevo producto, para no dejar al azar los hechos y datos que se presentan a medida que el proceso transcurre, es necesario implementar un análisis de riesgos que anticipe este entendimiento, siendo proactivo ante las situaciones, gestionando los puntos problemáticos, potenciales e imprevistos que pueden ocurrir, minimizando las consecuencias negativas asociadas a eventos no deseados.</p>
--	--	--

9. PLANEACION DE ACTIVIDADES

El enfoque del caso será de tipo Prositropic, el cual incluye una descripción de las condiciones para la implementación exitosa de la solución recomendada y analiza las posibles consecuencias para la empresa (en todas o en funciones corporativas seleccionadas). También estudia el impacto en sus recursos (humanos, gerenciales, técnicos y financieros).

Los pasos propuestos aquí no son en modo alguno un modelo de obligatorio seguimiento, sino se ofrecen al instructor como una referencia a tener en cuenta al pensar en cómo estructurar su discusión y análisis en el aula de clase de este caso. Los pasos propuestos:

1. PRO - Definición del problema
2. SIT - Situación (preparación del escenario)
3. OP – Opciones (polarización del caso)
4. I – Implementación de decisiones
5. C – Cierre del caso

La estrategia sugerida idealmente deberá ser llevada a cabo en una discusión en clase de máximo 2 horas para la parte A, y 2 horas para la parte B. La siguiente tabla presenta una visión general de las actividades propuestas en el aula y las asignaciones de tiempo recomendadas para ambas secciones del caso.

Paso	Actividades de clase	Tiempo
1. Definir del problema	Debate en plenaria: estructuración de sugerencias de los estudiantes en el tablero.	25"
2. Preparar el escenario	Trabajo en grupo: asignación de diferentes roles de áreas dentro de la organización, para que desde allí los estudiantes entiendan el caso y presenten brevemente su análisis al resto de la clase	30"
3. Polarizar el caso	Realizar una votación: registrar en el tablero todos los hechos y datos, describiendo las problemáticas, los errores y aciertos, las variables del entorno, los sentimientos y sensaciones que cada uno de los actores del caso presenta en cada etapa del proyecto	15"
4. Tomar decisiones	Trabajo en grupo: solicitar a los grupos que, partiendo del análisis de la información, definan entre las 2 opciones - seguir o cancelar el proyecto-, marcando los votos de quienes están en una posición y otra, buscando polarizar y debatir con los que están indecisos. Para cualquiera de las 2 decisiones será	30"

	necesario argumentar y compartir el porqué de la decisión y su impacto sobre la organización.	
5. Break		15"
6. Implementar decisiones	Discusión en plenaria: solicitar a los grupos seleccionados al azar, que justifiquen su resolución ante el resto de la clase (10 'cada uno) y respondan preguntas sobre la implementación mientras el instructor resume los puntos importantes en el tablero.	40"
7. Cerrar el caso	Realice una segunda votación: comparar los resultados con la primera votación. El instructor debe resumir los aprendizajes del caso.	15" 10"

Tiempo Asignado parte A: 180", parte B: 180"

Paso 1. Definir el problema: El instructor puede comenzar la discusión preguntando a los estudiantes sobre los temas clave del caso, y registrando sus respuestas en el tablero. Los estudiantes deben diferenciar las cuestiones clave de los temas secundarios y los "síntomas" (que revelan el problema, pero no necesariamente deben abordarse). Las preguntas típicas para guiar la discusión en esta etapa incluyen las siguientes:

- ¿Cuál es el verdadero problema?
- ¿Es un problema realmente crítico?
- ¿Por qué se debe hacer algo al respecto?
- ¿Quién debería estar haciendo algo al respecto? ¿Quién "posee" el problema?

Aquí, el instructor puede optar por hacer un análisis profundo del problema o pasar rápidamente al siguiente paso si los estudiantes tienen dificultades para identificar el problema y tomar posesión de la discusión.

Paso 2. Preparar el escenario: el instructor puede ayudar a los estudiantes a unirse a la discusión "preparando el escenario" para el caso, pidiéndoles que describan la situación. El modelo de análisis de situación "5Cs" puede ser útil aquí, es decir, garantizar que se incluya información relevante sobre la Compañía, el Contexto, los Clientes, los Competidores y los Colaboradores. Las siguientes preguntas pueden usarse para guiar la discusión:

• Empresa:

- ¿Qué hace la / empresa?
- ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de la empresa?
- ¿Quién toma las decisiones?
- ¿Quién "posee" el problema?

Contexto:

- ¿Por qué la empresa enfrenta esta situación?
- ¿Qué sabemos sobre la situación actual de la empresa (etapa del ciclo de vida, factores clave de éxito, cadena de valor, contexto económico, amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas, etc.)?

• Competencia:

- ¿Quiénes son los principales competidores?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
- ¿Qué tan fuerte es la competencia?
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito en esta industria?

• Clientes:

- ¿Cómo se segmenta la base de clientes?

- ¿Cuáles son los segmentos más importantes?
- ¿Quiénes son los objetivos principales y secundarios?

• Colaboradores

- ¿Quiénes son las principales partes interesadas?
- ¿Cuáles son sus motivaciones?

Se recomienda completar este paso volviendo a la definición del problema identificado en el Paso 1, refinándolo, enfocándose en las principales decisiones que se deben tomar para "resolver" este problema. En esta etapa, las posibles soluciones u opciones deben quedar claras, siendo el instructor quien debe alentar a los estudiantes a asumir el liderazgo de la discusión.

Paso 3. Polarizar el caso: si es relevante, se debe discutir la urgencia relativa y la importancia de las decisiones / opciones identificadas, motivando a los estudiantes a decidir qué decisión priorizar. En esta etapa, la clase debería polarizarse en torno a las decisiones mediante una votación, usando por ejemplo las siguientes preguntas, que deberían obtener respuestas "en blanco y negro" (por ejemplo, sí / no):

- ¿Recomendaría que la empresa continúe o no con el proyecto?
- Si yo actuara como el director general y ustedes como el director de I+D y el gerente de ingeniería, y les informara que me he decidido por la opción de cancelar el proyecto, ¿Estarían conformes con esta decisión?
- ¿La opción de continuar con el proyecto es una mala idea? ¿Bajo que supuestos o información a podido llegar a esta definición?
- ¿Cuál de las dos definiciones estratégicas (cancelar o seguir adelante con el proyecto) cree que sería la mejor en esta situación, teniendo en cuenta la información que está disponible?

Basado en posiciones divergentes, el instructor debe guiar a los estudiantes hacia un análisis adicional requerido para tomar la mejor decisión.

Paso 4. Tomar decisiones: para el núcleo de la discusión del caso, el instructor puede abordar directamente los objetivos de enseñanza. Por ejemplo, con respecto a los objetivos de aprendizaje, el instructor podría iniciar y guiar la discusión haciendo las siguientes preguntas:

- En un entorno altamente competitivo y globalizado como el que actualmente se vive, ¿Cómo pueden generar las empresas una estrategia exitosa de crecimiento? En este orden de ideas, ¿cuáles son las principales estrategias de crecimiento de una organización?
- ¿Cuáles son los riesgos de una organización que basa su crecimiento casi exclusivamente a partir del desarrollo e innovación en nuevos productos?

El instructor también podría iniciar y guiar la discusión haciendo preguntas sobre las posibles opciones o alternativas. Por ejemplo:

- ¿Cómo justificar la opción de continuar con el proyecto, teniendo en cuenta las problemáticas que se venían presentando?
- ¿Qué consecuencias traería la decisión de "Seguir adelante" con el proyecto?

Paso 5. Implementar decisiones: este paso generalmente se basa en las decisiones tomadas durante el paso anterior; idealmente, los estudiantes deberían "hacer el trabajo pesado" por su cuenta, pero el instructor puede ayudar haciendo comentarios o haciendo preguntas sobre los siguientes temas:

- Definir el Impacto que a corto y largo plazo pueden tener la(s) decisión(es) en los involucrados, en otras partes interesadas dentro o fuera de la empresa, en las actividades funcionales de la empresa, en los indicadores de desempeño, etc.
- Establecer el esquema de implementación operativa de las decisiones (desafíos a cumplir; recursos humanos, técnicos y financieros requeridos; calendario / programación y presupuesto)

- Revisar la relevancia de un posible plan de contingencia (es decir, qué hacer en caso de que algo ocurra o no después de la decisión), y
- Definir las posibles formas de monitorear y controlar los resultados de las decisiones tomadas.

Paso 6. Cerrar el caso: el último paso de la discusión generalmente se centra en los aprendizajes del caso. Dependiendo del grupo objetivo, puede ser útil vincular expresamente el caso a las teorías y conceptos que hasta este momento se han revisado en el desarrollo de la asignatura. El instructor, que debe aspirar a la elocuencia, ahora debe asumir la plena propiedad de la discusión (sin más preguntas o comentarios), y proporcionar una explicación clara de lo que mejor ilustra el caso, así como los potenciales resultados que surgieron a partir de las definiciones reales que fueron tomadas por parte de los principales actores y lecciones aprendidas a partir de los mismos.

10. EPILOGO

Sección A.

Entendiendo la dinámica del mercado y las falencias del producto que en ese momento estaba posicionado como líder del mismo, Quala tenía como estrategia desarrollar un producto con un diferencial en sabor, funcionalidad, empaque, acabado final y calidad, enfocado a vida útil y su desempeño en el tiempo. Lo anterior implicaba un desafío técnico importante en su formulación, para garantizar que todos estos parámetros terminaran cumpliendo con la promesa al consumidor, que hasta ese momento nadie en la categoría estaba haciendo.

Internamente, a través de la experiencia adquirida a lo largo de los años, Quala había definido 5 etapas principales para todos sus proyectos de desarrollo de nuevos productos: la factibilidad de negocio, la factibilidad técnica, el desarrollo de producto y proceso, la ejecución industrial o industrialización y el lanzamiento y comercialización que culmina con la entrega y cierre del proyecto; durante el proceso de factibilidad de negocio, el principal reto era lograr identificar si el beneficio que se quería proponer al consumidor realmente era relevante e iba a generar una intención de compra de forma que se pudiera romper las barreras de tradición del producto que tenía un arraigo en los usuarios mediante el diseño de una estrategia diferenciada de publicidad, la creación de presentaciones que fueran llamativas para el consumidor final, y el aval de personas con alta reputación o renombre en la sociedad colombiana.

La factibilidad técnica partía de la base de las más altas exigencias por parte de las entidades regulatorias en relación a que la formulación como los principales beneficios del producto que se publicitaran por parte de Quala, tuvieran un asiento legal que permitiera comercializar el nuevo producto sin riesgo regulatorio y de consumidor ante la superintendencia de industria y comercio y el Invima, principales garantes de estas condiciones en el territorio nacional.

Lo anterior traía consigo otro desafío, y era qué la tecnología adquirida por Quala cumpliera con las necesidades de producción en cuanto a características físicas, de apariencia y de desempeño. Durante este proceso, la compañía debía evaluar si las tecnologías existentes con las que contaba al momento del diseño de un nuevo producto podían asegurar las especificaciones que se buscaban para éste, o sí, por el contrario, se debían buscar nuevas tecnologías o formas de adaptar las que se poseían para cumplir estos requerimientos.

Los procesos anteriormente mencionados fueron complejos, debido a la falta de conocimiento del equipo y la efectividad en las discusiones con los asesores contratados para estas definiciones. La formulación para generar el desempeño esperado no terminó asegurando la vida útil esperada del producto teniendo en cuenta que la tecnología seleccionada en el proceso principal era muy exigente en los procesos secundarios, los cuales estaban siendo soportados por equipos localmente adquiridos, y por la falta de claridad en la regulación, lo cual terminó generando una sobre especificación interna en el diseño y operatividad de la planta.

Para el momento en el cual se tomó la definición en la sección A por parte del director general, el proyecto poseía retrasos de más de 2 años, sobrecostos de más del 50% sobre el presupuesto inicialmente

aprobado, y un equipo de profesionales anímicamente afectado por no haber logrado completar de manera efectiva el proceso de industrialización del producto.

En este momento, el principal problema era que la tecnología adquirida no garantizaba la continuidad del producto después de múltiples pruebas industriales, y a partir del rompimiento de la relación con el proveedor del equipo principal, la situación se tornaba aún más compleja debido a que los planes que se definieron por el área de diseño, aunque permitían fabricar el producto, no generaban una certidumbre de éxito para asegurar que el proceso en su totalidad fuera confiable y sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta que los equipos de fabricación y la planta estaban al límite de las funcionalidades para las cuales habían sido diseñadas.

Basándose en la información disponible y la recomendación de su equipo técnico, el director general tomó la decisión de dar continuidad a la fabricación e iniciar la distribución del producto. Esta decisión, aunque compleja, mostraba más beneficios que impactos negativos cuando se comparó con la decisión de cancelar el proyecto. El director general evaluó todos los puntos y puso sobre la mesa los siguientes argumentos frente a la junta directiva para soportar esta definición:

- La Oportunidad de negocio relacionado con este nuevo producto y macro categoría estaba latente, por lo cual este lanzamiento se consideraba estratégico para la compañía.
- A pesar de las problemáticas que se presentaron al inicio del proyecto, se logró consolidar un proceso exitoso de producción y comercialización.
- El equipo técnico estaba en ese momento confiado en que los temas técnicos se fueran solucionando con la continuidad de la operación.
- Ya se había realizado una inversión superior a la inicialmente presupuestada, por lo cual el costo marginal de seguir adelante con el proyecto era mínimo.
- Todos los estudios de mercado y las pruebas de consumidor que se realizaron con el nuevo producto demostraron una alta intensidad de compra.
- Se validó que al momento existían algunas dificultades en el proceso de producción, pero se tenían indicios que los mismos eran menores y por tanto no afectaban la viabilidad del proyecto.

El cancelar en ese momento podría tener un impacto organizacional importante, ya que la innovación era el principal pilar de cultura organizacional en la compañía; en este sentido, la organización estaba consciente que los procesos de innovación tenían una probabilidad inicial de éxito del 50% y que, en este orden de ideas, cualquier proyecto debía contemplarse como una apuesta. Sin embargo, y a pesar de las anteriores consideraciones, una vez se inicia el proceso de distribución del producto previo a su lanzamiento y comercialización, se detecta una problemática de desempeño en vida útil, particularmente por temas de deterioro y degradación estando almacenado luego de pocos días de fabricado.

Sección B.

Entendiendo que nuevamente se presentan problemas y la imposibilidad de dar inicio al proceso de comercialización del producto con problemas de desempeño, se definió retirar todo el producto distribuido, hacer una pausa en el desarrollo del proyecto, y comenzar a evaluar el problema.

El proceso de evaluación se cerró en una reunión en la cual el director general con su equipo técnico debe tomar la definición de continuar o no con los ajustes correspondientes para poder retomar la distribución y venta de producto, o cancelar definitivamente el proyecto.

En ese momento el director general planteó una serie de preguntas a todo su equipo técnico recibiendo respuestas similares a las obtenidas en la primera etapa, las cuales no le daban la tranquilidad para tomar una definición sobre el proyecto. Sin embargo, en un momento de lucidez técnica y gerencial del equipo directivo, y después de más de 8 horas de discusión, identificaron que el problema que se venía presentando a nivel de formulación era causado por un ingrediente particular, que al reemplazarlo se podría solucionar la problemática que hasta el momento se venía presentando.

Es importante anotar que este proceso podría significar un retraso adicional en el proyecto de al menos 1 año, haciendo que el lanzamiento final del producto se moviera del año 2017, como inicialmente se había

planteado, al 2019, teniendo en cuenta las aprobaciones que se requerirían por parte de las entidades regulatorias y los ajustes en la planta de producción para encontrar los parámetros indicados de la nueva fórmula que permitieran el éxito de las pruebas de fabricación y estabilidad.

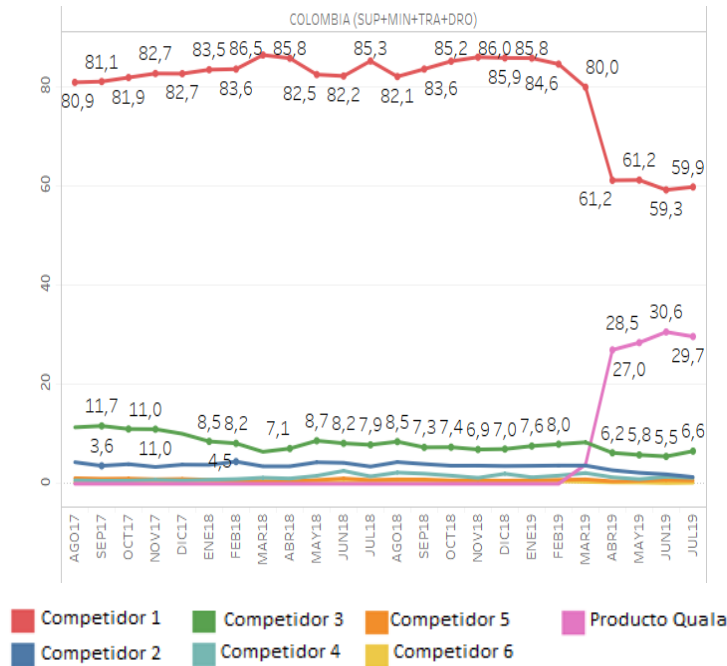
Teniendo en cuenta el resultado del análisis y la reunión con su equipo de trabajo, el director general en ese momento tomó la decisión de pausar nuevamente el proyecto, incluyendo el proceso de manufactura, con el fin de comenzar de nuevo los procesos de desarrollo y aprobación de la nueva formulación.

La idea subyacente al tomar esta definición era aprovechar el hecho de que se contaba con una clara identificación del problema de raíz a nivel de formulación que se tenía, estableciendo un plan de trabajo que, con una inversión adicional moderada, permitiendo salvar la inversión que hasta el momento se había realizado, para iniciar en un periodo de tiempo corto la comercialización del producto para capitalizar la oportunidad de negocio que se había identificado a nivel de mercado.

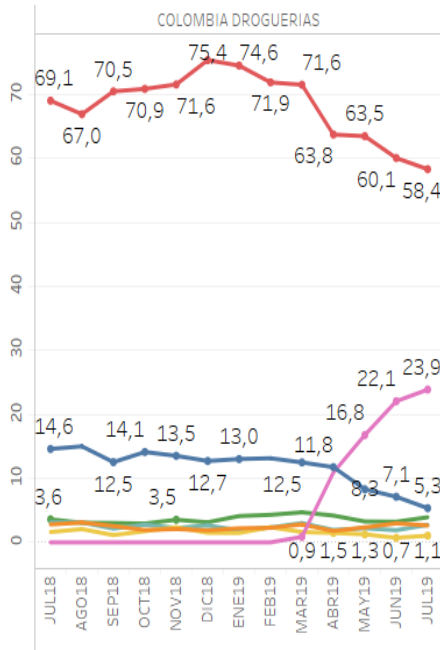
Teniendo en cuenta esta última definición, el proceso de desarrollo se llevó a cabo con éxito, alcanzando finalmente la industrialización del producto simplificando la operación y garantizando su confiabilidad y sostenibilidad. Finalmente, el producto se lanzó al mercado en el mes de febrero del 2019, permitiendo alcanzar los objetivos trazados.

ANEXO 1

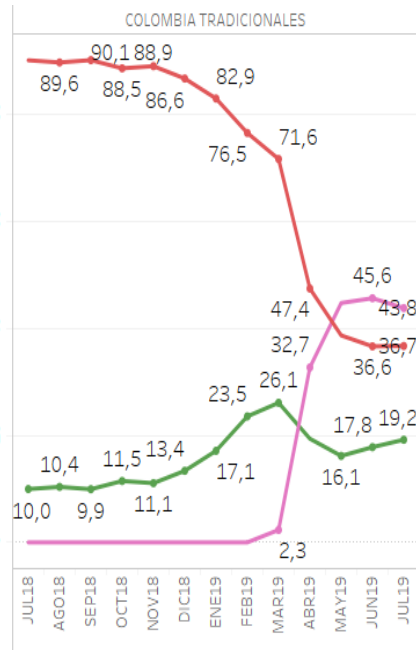
Comportamiento del producto en primeros meses de venta – Market Share en volumen de venta total todos los canales



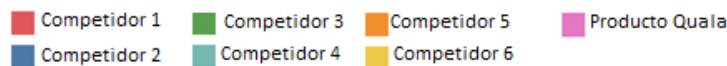
Comportamiento del producto primeros meses de venta – Market Share en volumen por canal

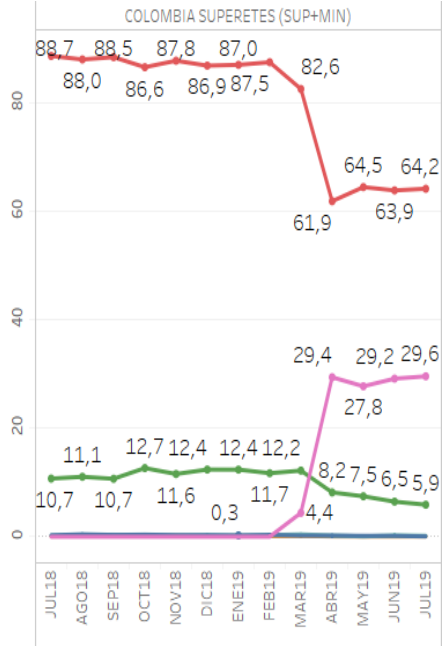
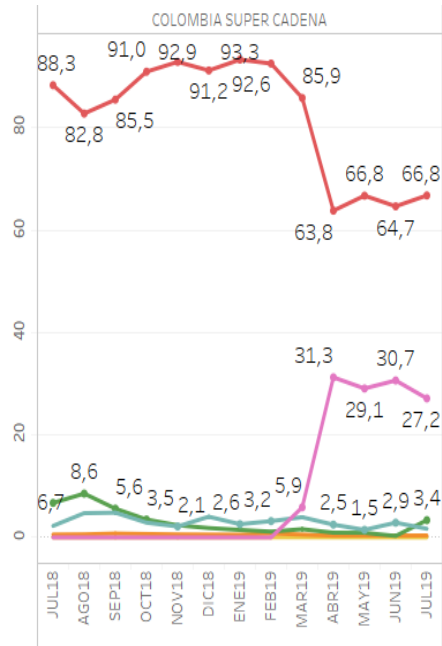


Droguerías



Tradicional





Cadenas

Independientes

- Competidor 1
- Competidor 3
- Competidor 5
- Producto Quiala
- Competidor 2
- Competidor 4
- Competidor 6

ANEXO 2. DESENLACE DEL CASO, ¿CÓMO RESOLVIO QUALA ESTE PROYECTO?

Este anexo solo se entrega después de resolver en clase la parte B del Caso.

Durante el comité de proyectos, tras generar una discusión tensionaste en el equipo, trajo claridad a Andrés Gonzalez de lo que debía hacer, y fue regresar a la etapa de factibilidad técnica”, no se debía seguir dando vueltas sobre la misma problemática.

A pesar de la presión del equipo y de las potenciales pérdidas económicas que significaba esta decisión, Andrés vió que la única solución viable, era detener e iniciar nuevamente el proyecto desde cero, volver a comenzar desde el inicio a nivel de desarrollo de producto, pues solo así se podría garantizar una producción que cumpliera con las especificaciones requeridas.

La visión técnica del encargado de investigación y desarrollo sin ningún sesgo técnico previo, fueron los detonantes que permitieron cuestionar y ver con claridad que la problemática principal residía en la formulación, y que de resolverse garantizaría estabilidad del producto y sostenibilidad del proceso productivo.

Aunque fue una decisión difícil de tomar y su impacto sobre el equipo era importante, era la decisión correcta desde cualquier punto de vista, *“porque con un correcto diagnóstico de la problemática la solución era clara y técnicamente viable, volviendo la oportunidad de negocio algo realmente alcanzable”*.

En ese momento, Andrés y el equipo en general, se dieron cuenta y reflexionaron que durante el proyecto se habían cometido varios errores en las decisiones tomadas, impactando de manera negativa la eficiencia y efectividad del proyecto, por lo que se vio la necesidad de revertirlas para poder salir adelante, teniendo al final mejores resultados de los que inicialmente se habían proyectado.

Pese a iniciar el proyecto nuevamente de cero, haber dado de baja la producción de al menos 3 meses con un impacto oneroso, revisar la pertinencia y dar de baja materias primas ya compradas, pero no incluidas en la nueva formulación y eventualmente realizar inversiones menores para ajustar la línea, pudo traer consigo tensión y temor por volver a fracasar en el proceso, sin embargo, este reproceso y decisión contó con una mayor información correcta y completa.

El equipo de investigación y desarrollo, mucho antes del último seguimiento definitivo con Andres Gonzalez había discutido y tenía claridad que una de las alternativas era cambiar la formulación, incluso habían explorado el camino sugerido por el gerente del proyecto que sin sesgo planteó una hipótesis técnicamente válida, nunca se atrevieron a plantear esta alternativa, ¿por qué? ¿Cuáles eran sus paradigmas, temores o sesgos?

Varias conclusiones y aprendizajes se derivaron de este proceso:

- 1. Era evidente que el nivel de autocritica que tenían algunos de los integrantes del equipo era bajo**, no tenían el nivel para cuestionar y plantear caminos que, aunque difíciles, eran necesarios recorrer: los desafíos de la compañía cada día iban a ser más difíciles, posiblemente desconocidos técnicamente, pero se debía contar con personas clave que no tuvieran temor a cuestionar y explorar caminos diferentes, revertir decisiones y corregir en etapas tempranas aun cuando hubiera tiempo y no se hubiera salido al mercado. Adicional, se debía garantizar un liderazgo y acompañamiento técnico efectivo desde el área de investigación y desarrollo a todos los proyectos, logrando un rol protagónico para sacar adelante las iniciativas.
- 2. En la etapa de “Desarrollo del proceso”, era fundamental contar con las pruebas piloto necesarias para retar la formulación** y asegurar que esta es estable y replicable en un proceso industrial con equipos homólogos a los que finalmente se van a adquirir. Así, la premisa era comprar equipos y líneas de producción solo cuando se contara con una formula validada y fabricada en una línea piloto.
- 3. La era de transformación tecnológica por la que estaba atravesando Quala exigía cambios estructurales en sus procesos de industrialización**, pues el modelo usado hasta ese momento no permitía acompañar el desarrollo de nuevos productos que exigían la adquisición de nueva tecnología

desconocida para la compañía. Así, si bien el equipo de ingeniería antes seleccionaba las líneas de producción en donde se planteaba como reto técnico el proceso de integración de varias tecnologías, ahora debía perseguir una solución completa, la adquisición de una línea de producción ya integrada, probada y lista para fabricar lo requerido.

- 4. En este proceso de cambio y transformación tecnológica, valorar el acompañamiento técnico tanto en los procesos de formulación como en el montaje y puesta a punto de las líneas de producción era vital,** el cambio de paradigma radicaba en adquirir una nueva tecnología acompañada de un servicio técnico integral, que incluyera amplio asesoramiento y acompañamiento en el desarrollo y puesta a punto, y no solo en la compra de un activo o bien.