**Caso de estudio: Corporación Alfa[[1]](#footnote-1)**

Roberto Martínez es el Gerente del Departamento de Servicios de Ingeniería de Corporación Alfa, empresa de alta tecnología dedicada al diseño y producción de componentes electrónicos para la industria aeroespacial. Por sus manos, pasan todos los nuevos productos de la compañía pues es el encargado de coordinar a todas las áreas que intervienen y asegurar que se resuelvan oportunamente los aspectos técnicos y financieros necesarios para el diseño, producción y lanzamiento de los componentes concebidos por Alfa.

El mayor reto de Roberto Martínez es definitivamente el cumplimiento de los tiempos de entrega. Los plazos son negociados y determinados enteramente por el área comercial en el ánimo de impulsar la generación de ingresos, estableciendo fechas compromiso apretadas con los clientes y prospectos. Esta condición es su dolor de cabeza cotidiano pero en el caso del modelo 802 está rebasado todos los límites habituales y está poniendo en duda su capacidad como líder del departamento.

El modelo 802 fue una innovación de Manuel Muñoz, el genio intelectual de Alfa que dirige el área de Diseño y que reporta directamente a Sergio Ávila, el Director General. Ambos se encuentran en la compañía desde su origen, pues fueron estudiantes destacados de Iván Reyes, dueño y fundador, quien apreció en ellos su talento técnico y su sentido innovador, aspectos con los cuales quería distinguir a su empresa de los competidores, más preocupados por el liderazgo en costos y los volúmenes de producción. Sergio Ávila y Manuel Muñoz forman una mancuerna imprescindible para Alfa pues son los cerebros creativos de las estrategias y productos de la empresa, y marcan el ritmo y dinámica de trabajo de todas las áreas y empleados.

En enero de 2008 Manuel Muñoz concibió el 802 y desde ese momento lo anunció como el producto de mayor trascendencia en la historia de la compañía, dado el impacto que crearía en el mercado por su balance de funcionalidad, durabilidad y precio. Con su equipo generó los planos y especificaciones del nuevo producto y los entregó a Roberto Martínez para la inmediata generación del prototipo y programación de la línea para su producción.

Sergio Ávila patrocinó la iniciativa con gran fuerza, pues conocía la visión y el talento de Manuel Muñoz y confiaba en que la compañía sería capaz de manufacturarla en un tiempo record: 10 meses, para que estuviera listo previo al cierre del ejercicio fiscal de Alfa y coincidiera con el arranque de la fabricación de la nueva aeronave de una importante empresa, que manifestó su total interés en el componente electrónico 802, vital para la confiabilidad de sus sistemas de navegación. Manuel Muñoz acompañó al equipo comercial en el proceso de ventas y tuvo un papel fundamental en el convencimiento y cierre del contrato. Sonia Llaca, la Directora Comercial, fue quien fincó las negociaciones y estableció el tiempo de entrega del 802, con el consentimiento de Sergio Ávila quien sabía de antemano que era un plazo más que suficiente, considerando prioridades, exigencias y la relevancia que tenía este contrato para continuar con el crecimiento de Alfa.

A partir de las condiciones establecidas, Roberto Martínez organizó los recursos necesarios para poder cumplir con el plazo establecido y la calidad requerida por el componente 802. Desde el inicio, concibió el esfuerzo como muy complejo, no tanto por la presión que se generaría desde todos los frentes de la compañía, sino por aspectos eminentemente técnicos, pues conocía de antemano que Sergio Ávila, Manuel Muñoz y Sonia Llaca pasaban por alto o trivializaban detalles de implementación que ya en la práctica retrasaban sistemáticamente muchos de los proyectos, como la propia segmentación de funciones al interior de Alfa, la capacidad instalada de sus líneas de producción y la propia disponibilidad de recursos dados los compromisos ya creados para desarrollar otros modelos de componentes. Eran factores que en numerosas ocasiones les hacía notar, pero que la respuesta que recibía era que en realidad el del problema era él por no haber puesto en orden a la casa y haber corregido estas situaciones de raíz.

A pesar de todo, Sergio Ávila sabía que Roberto Martínez era confiable pues sólo él había podido mantenerse en ese puesto en la compañía por más de 5 años y manejado desviaciones de tiempo y presupuesto razonables para el estándar de la industria, ya que generalmente se desviaba en un 40% de los planes originales. Manuel Muñoz y Sonia Llaca pensaban muy diferente, pues creían que sí era conveniente relevarlo, pues a pesar de que terminaba dando los resultados, no había podido manejar su eficiencia en todo el tiempo que llevaba en Alfa, además que ya había comenzado a crear una cultura pesimista y de resignación en su equipo de trabajo, en vez de infundirles la motivación, entusiasmo y empuje que debía distinguir a cualquier empleado de Alfa dada su propuesta de valor en el mercado.

Roberto Martínez estableció, en febrero de 2011, la hoja de ruta para desarrollar el modelo 802 y comenzó a trabajar en él, coordinándose con el área de Compras, Producción y Mercadotecnia para asegurar el lanzamiento oportuno del producto. Estableció los compromisos generales con los responsables de cada área y acordaron ciertas directrices para poder atender en tiempo y forma los requerimientos de Roberto Martínez. En realidad, esto sólo fue el principio de un camino de problemas interminables para él…

Producción constantemente rechazaba las especificaciones de diseño del producto, pues los ingenieros del área de Roberto Martínez no habían considerado parámetros importantes de la línea al momento del diseño detallado del producto, por lo que los retrabajos eran constantes e importantes. Asimismo, modificaban constantemente los tiempos asignados para la producción de los prototipos de los sub-ensambles del 802, pues tenía cambios en los programas de producción recurrentemente ante el procesamiento de pedidos urgentes de modelos de línea así como de otros prototipos en desarrollo. La relación entre la gente de Roberto Martínez y el personal de producción, encabezado por Javier Flores, definitivamente no era nada buena y no contribuía a la adecuada coordinación y colaboración para la producción del 802.

Sin duda, los problemas de operaciones eran un asunto cotidiano a resolver para Roberto Martínez. Pero sin temor a equivocarse, el problema más grande al que tenía que enfrentarse era a la propia capacidad inventiva de Manuel Muñoz, que prácticamente una vez al mes, insertaba una mejora o complemento al diseño arquitectónico del modelo 802, la cual transfería a Roberto Martínez como una instrucción de ajuste a las especificaciones, aspecto que generaba retrabajos aún mayores y, lo peor de todo, la posibilidad de perder control en las versiones del diseño y afectar la integridad y confiabilidad del prototipo. En este punto en particular, Roberto Martínez ponía especial atención y se encargaba él personalmente de asegurarse que los cambios mandados por Manuel Muñoz se impactaran en todas las especificaciones; pero siempre existía alguna confusión o mala coordinación entre alguna persona de su departamento y sobre todo, con la gente de Producción.

Los ajustes a los planes y a la justificación de retrasos eran una constante en cada junta mensual de revisión, donde Roberto Martínez buscaba explicar todos los problemas ocurridos en el período y diferentes propuestas de solución, donde solicitaba el apoyo de todas las partes para poder recuperar terreno y lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

Sin duda, Roberto Martínez estaba en el centro del huracán y en la última entrevista que tuvo con Sergio Ávila este externó su profunda preocupación por el estado de avance del modelo 802, que reportaba un progreso del 50% cuando concluía el noveno de diez meses establecidos como la duración del proyecto. Algo grave estaba pasando con Roberto Martínez que este reto se la había salido de las manos y estaba por comprometer la posición de Corporación Alfa ante el cliente principal del 802.

Sergio Ávila llamó a todos los involucrados a una reunión extraordinaria para tomar decisiones drásticas sobre el futuro del modelo 802.

**Le solicitó a Roberto Martínez que preparara un informe detallado de la situación y expusiera las causas de los problemas y fallos cometidos, así como las propuestas de solución para corregir el camino, para este y las siguientes innovaciones.**

**PREGUNTAS DEL CASO:**

1. ¿Cómo modelarías la ***cadena de valor* actual de servicio** de este negocio? Identifica claramente los diversos clientes presentes.
   * Utiliza un diagrama de flujo de alto nivel para definir los grandes bloques que conforman el proceso suscrito en el caso.
2. Con la información disponible y haciendo los supuestos que consideres argumentables bajo lo expuesto en el curso: ¿Cuáles son los problemas principales que consideras aquejan a la compañía? ¿Cuáles estimas que son las causas más probables?
   * Elabora un mapa conceptual que presente la síntesis de tu diagnóstico.
3. ¿Es posible aplicar **principios de *Open innovation*** para mejorar los servicios al interior de Alfa?
   * Fundamenta tu punto de vista.
4. ¿Qué **aprendizajes del caso *Apple*** podrías tomar para llevarlos al momento que vive Alfa?
   * Enumera y describe brevemente cada uno de ellos (al menos dos).
5. ¿Qué **elementos de innovación de servicio de *Zappos*** podrían impactar favorablemente el desempeño interno de Alfa?
   * Enumera y describe cada uno de ellos (al menos 3).
6. En la resolución de la problemática: ¿cuál **tendencia tecnológica en evolución** combinada con qué **imperativo** podría generarles más valor en su innovación de servicios?
   * Describe tu cruce de tendencia con imperativo.
7. ¿Qué **propuesta de valor de servicio** plantearías a la empresa para mejorar integralmente su negocio y evitar que se vuelva a repetir una situación como la descrita en el caso?
   * Desarrolla una matriz ERAC (Eliminar-Reducir-Aumentar-Crear) para desplegar tu respuesta.

1. Caso propiedad de CoSphere Consulting Group, 2015. [↑](#footnote-ref-1)