

INNOVATION INC.

La empresa *Innovation Inc.*, radicada en la Provincia de Buenos Aires, se dedica a la elaboración de productos de consumo masivo. Fue creada en el año 1985 y tuvo su época de esplendor en la última parte de la década del '80 y principios del '90. Desde entonces, viene sufriendo caídas en las ventas y los resultados han empeorado especialmente en los últimos cuatro años. En el 2001 el balance arrojó una pérdida equivalente al 4% del total de las ventas.

La empresa conserva la misma estructura que tenía cuando se fundó, la cual ha quedado sobredimensionada e inflexible para adaptarse a las nuevas necesidades y velocidades de la industria. Los recursos humanos no se han capacitado en las nuevas técnicas y sus prácticas no han cambiado en años. El management del miedo, con estricto control de horarios, es moneda corriente y la mayoría de los gerentes, en forma inconsciente, priorizan el cumplimiento de horarios al cumplimiento de objetivos (precisamente, porque no hay objetivos).

Si bien en 1985 *Innovation Inc.* fue pionera en nuestro país con un market share del 100%, en la actualidad existen cuatro competidores internacionales que operan en Argentina y han hecho descender ese porcentaje al magro 15% actual.

Las devoluciones por productos defectuosos y los gastos por la cobertura de garantías han aumentado en forma exponencial, pese a haberse incrementado las inspecciones de productos terminados.

Como si faltaran los problemas, la línea de producción está en pleno caos. Existen inventarios innecesarios por doquier y hasta se encontraron stockeados componentes de productos que hace más de ocho años que no se fabrican. El gerente de planta, un amigo personal del fundador de la firma, de formación en biología, no tiene respuesta a los problemas de la planta, respondiendo que siempre se trabajó así y que así se han mantenido en el mercado.

Los sistemas de información están totalmente desactualizados, encontrando distintas versiones de software en cada PC. La política de seguridad es inexistente y en los últimos tiempos varios virus han destruido grandes cantidades de información.

En cuanto al desarrollo de productos, actividad clave de la empresa y por la que se hizo famosa internacionalmente, está en absoluto abandono. No está claro quién es el responsable de la actividad, ya que “de hecho” la han llevado a cabo tanto el Gerente de Ingeniería como el Gerente de Finanzas, y a veces el cadete del Gerente General, según quién generara la idea. El último producto fue un fracaso total y como tal, no pudo asignarse responsabilidad a ningún área, ya que todos los Gerentes decían que la idea había sido originada en otra y no en la propia. Esto fue hace tres años y desde ese entonces, por miedo a fracasar nuevamente, no se han originado nuevas ideas.

La situación financiera de la compañía es un fiel reflejo de estos problemas. El último mes no se pudo pagar una amortización de capital de una obligación negociable y para pagar los sueldos se recurrió a una financiera, endeudándose al 40% anual. Si la situación no se revierte, es probable la quiebra, porque los accionistas han suspendido los aportes de capital que venían sosteniendo las pérdidas.

El Gerente General de la compañía, nombrado por el accionista mayoritario, tiene como misión devolver a la empresa esa fama perdida en la generación de nuevos productos. Para ello tiene un plazo límite de tiempo, de lo contrario, *Innovation Inc.* cerrará sus puertas.

El Gerente General ha estado esperando que Ud. y su equipo de trabajo tomaran el curso de *Producción y Servicios* para ayudarlo a solucionar la situación. El futuro de los 181 empleados que trabajan en la compañía, y, por supuesto, sus honorarios, están en sus manos.

En estas circunstancias, el equipo deberá:

1. *Identificar los síntomas y problemas de Innovation Inc.*
2. *Realizar las recomendaciones que considere pertinentes.*
3. *Diseñar y desarrollar un nuevo producto para la compañía, indicando público objetivo, utilidad, funciones y atributos.*
4. *Realizar el diseño técnico y el diagrama de Gozinto, indicando partes, componentes y materiales.*
5. *Esbozar un plan de acción que muestre claramente las prioridades a seguir.*