

Agilidad empresarial como una ventaja competitiva

Technology Consulting

Project Advisory Services



Introducción

¿Sabías qué son las organizaciones nativas e inmigrantes digitales? En el 2001 *Marc Prensky* estableció, en su estudio llamado *Digital Natives, Digital Immigrants*, la definición de Nativos Digitales para las personas que nacieron después del 1980 y su vida se caracterizó por el acceso a la tecnología: computadores, juegos de video, música digital, celulares, internet, entre otros.

De igual manera, llamó Inmigrantes Digitales a las personas que crecieron con tecnologías analógicas, es decir: radios, teléfonos de hogar y voltímetros.





Introducción

Los mismos conceptos aplican para las organizaciones; donde encontramos empresas nativas digitales que se caracterizan por haber surgido dentro del empoderamiento de las tecnologías de la información y no están viciadas por “antiguas costumbres” y las organizaciones inmigrantes digitales son las que tuvieron que adaptarse a su entorno, pero mantienen características relacionadas con su origen tradicional.*

Las organizaciones nativas digitales han logrado posicionarse y aprovechar su ventaja competitiva gracias a la apropiación de la tecnología en un entorno ágil e innovador: hoy en día, dentro de las empresas más valiosas están consideradas: Amazon, Microsoft, Alphabet Inc (Google) y Apple.**

*Fuente: “Building the Agile Business through digital transformation” – Neil Person and Peter Abraham

**Fuente: Forex Sentiment Board – “Most Valuable Companies in the world” – 13th January 2019

La importancia de adoptar prácticas ágiles

Por lo tanto, cada vez es más necesario que las organizaciones inmigrantes digitales transformen su forma de pensar y operar para generar más valor y responder oportunamente a su entorno mediante el agilismo.*

De hecho, la encuesta del 2018 *Project Management Institute* informa que el 87% de las organizaciones encuestadas utilizaron alguna forma de prácticas **ágiles**. A continuación se muestran las 5 principales razones para adoptar prácticas ágiles y los 5 beneficios que entrega:

5 razones principales para adoptar Ágil

-  Acelerar la entrega de *software*
-  Administrar el cambio de prioridades
-  Incrementar productividad
-  Alinear más el negocio con la tecnología
-  Mejorar la calidad del *software*

5 beneficios de Ágil

-  Administrar el cambio de prioridades
-  Visibilizar la productividad
-  Alinear el negocio con la tecnología
-  Aumentar la velocidad de entrega y el *time-to-market*
-  Aumentar la productividad de los equipos

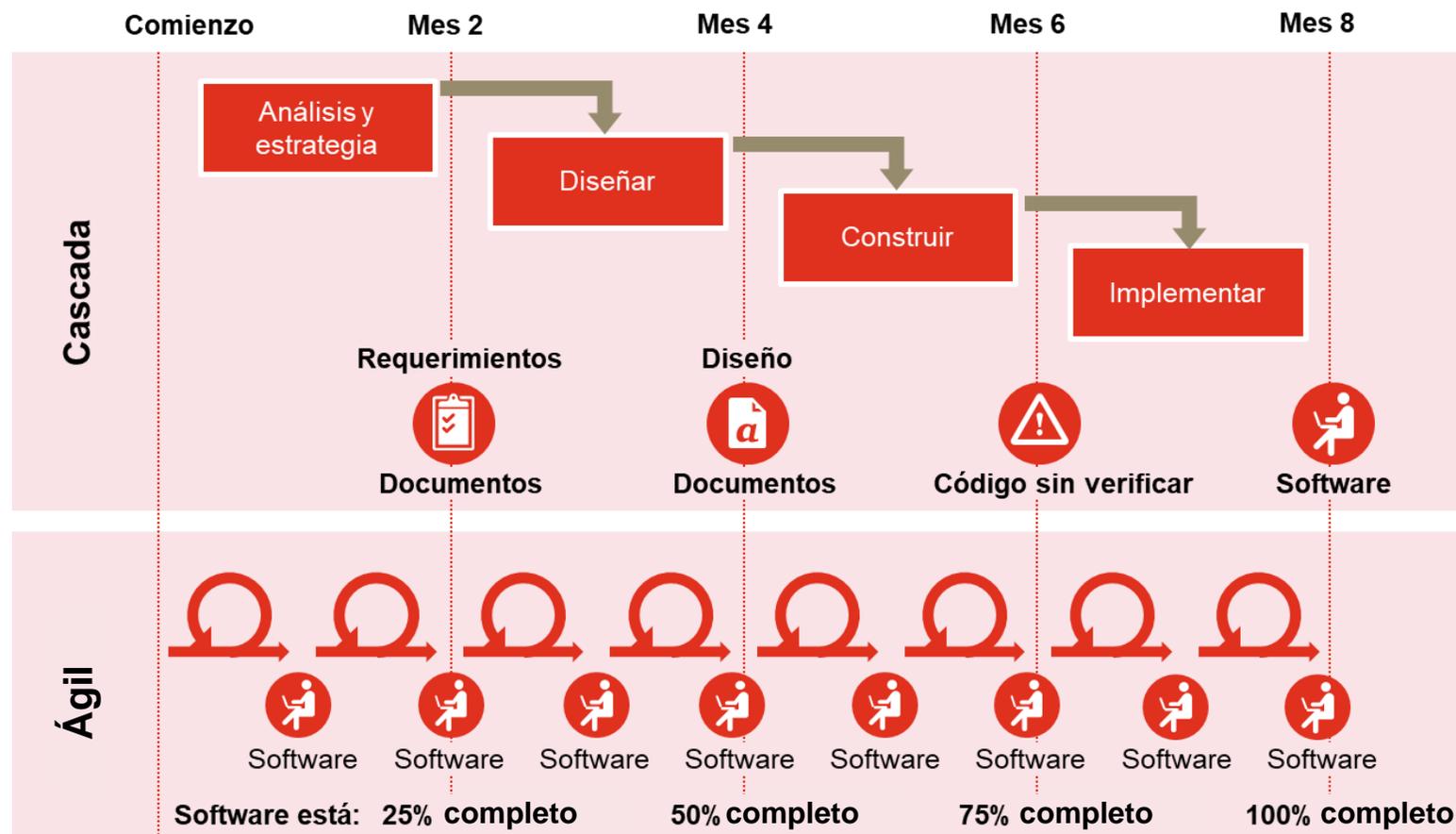
* Es una filosofía iterativa. Su enfoque principal es hacer que los procesos sean más flexibles y capaces de adaptarse para cambiar rápidamente. De esta manera, la entrega de resultados se vuelve más rápida.

Diferencia entre un enfoque ágil y uno tradicional

Este gráfico muestra la diferencia entre un proyecto tradicional y uno ágil, ejecutados en el mismo periodo de tiempo.

Ágil reduce la complejidad rompiendo el típico ciclo largo de un proyecto tradicional, estableciendo ciclos de una a cuatro semanas, llamados: iteraciones, que entregan “incrementos” listos al producto final, que fueron desarrollados y probados durante cada iteración en equipos de 3 a 9 personas.

Aunque el riesgo todavía existe en ambos, el resultado principal con un enfoque **ágil** es la entrega de un “incremento del producto funcionando” al final de cada iteración. Este producto mejora a lo largo de cada iteración debido a la retroalimentación continua con el negocio y con el cliente, que se incorpora en varias etapas del ciclo de vida.



Diferencia entre un enfoque ágil y tradicional continúa

Los cuatro valores ágiles (ver gráfico), originarios del *Manifiesto Ágil* —escrito por 17 desarrolladores de *software* en el 2001— establecen principalmente la definición de un proyecto exitoso, en especial en un ámbito organizativo; ya que, **Ágil** valora más la **comunicación** entre miembros de equipos y la aceptación de los **cambios** que se presentan en nuestro entorno (por solicitud de los **clientes**) para entregar un **producto funcionando** al final del proyecto. En vez de esperar lo que se genera tradicionalmente: un plan y documentación muy detallada que rara vez se cumple.

Otras diferencias claves entre la entrega de proyectos tradicionales y ágiles (Scrum) son:



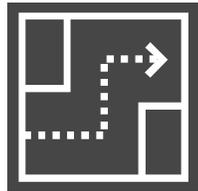
Un **dueño de producto** responsable de tomar todas las decisiones sobre las características que deben desarrollarse. Estas características se eligen en función del valor que entregan. A cada equipo se le asigna una persona que represente a la empresa; alguien con la autoridad, el tiempo y la confianza para ser eficaz en permitir el cambio y generar valor.



Los **miembros del equipo son 100% dedicados al proyecto**, lo que reduce la multitarea y crea un alto nivel de enfoque. Además, se recomienda la **cubicación** del equipo, ya que crea eficiencias en la comunicación, la transferencia de conocimientos y la creación de equipos. Si consideramos a los mejores equipos del mundo —ya sea un equipo deportivo o un equipo de *software*— las personas que trabajan juntas construyen confianza y tienen mejor desempeño.

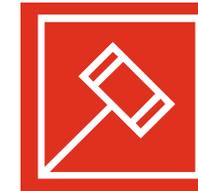
¿Cuáles son los principales retos para adoptar agilidad empresarial?

A pesar del aumento de la adopción **Ágil**, las empresas todavía luchan por escalar la agilidad más allá de un equipo; por lo tanto, no logran el máximo provecho de sus inversiones.



Falta de experiencia:

la falta de experiencia con métodos ágiles de entrega en de la organización (negocio y TI) y la experiencia limitada para guiar y apoyar a nuevos equipos ágiles, dificulta su crecimiento.



Las obligaciones tradicionales para la gestión y el cumplimiento del portafolio:

la comprensión limitada de cómo organizarse en torno a la generación del valor, la falta de enfoque en la maximización de las ventajas disponibles y el intento de reajustar los antiguos marcos de control pueden llevar a heredar problemas tradicionales que erosionan el valor del desarrollo iterativo.

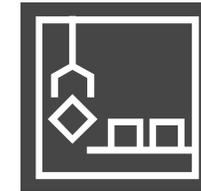
¿Cuáles son los principales retos para adoptar agilidad empresarial?

A pesar del aumento de la adopción **Ágil**, las empresas todavía luchan por escalar la agilidad más allá de un equipo; por lo tanto, no logran el máximo provecho de sus inversiones.



Pobre gestión del cambio organizacional:

la falta de suficiente apoyo de gestión y/o alineación cultural a los principios y valores fundamentales que permiten la agilidad.



Tecnología heredada:

la falta de sistemas modernos significa que la arquitectura y la infraestructura están estrechamente acopladas y son difíciles de configurar. La arquitectura monolítica también es un obstáculo para la integración e implementación continuas.

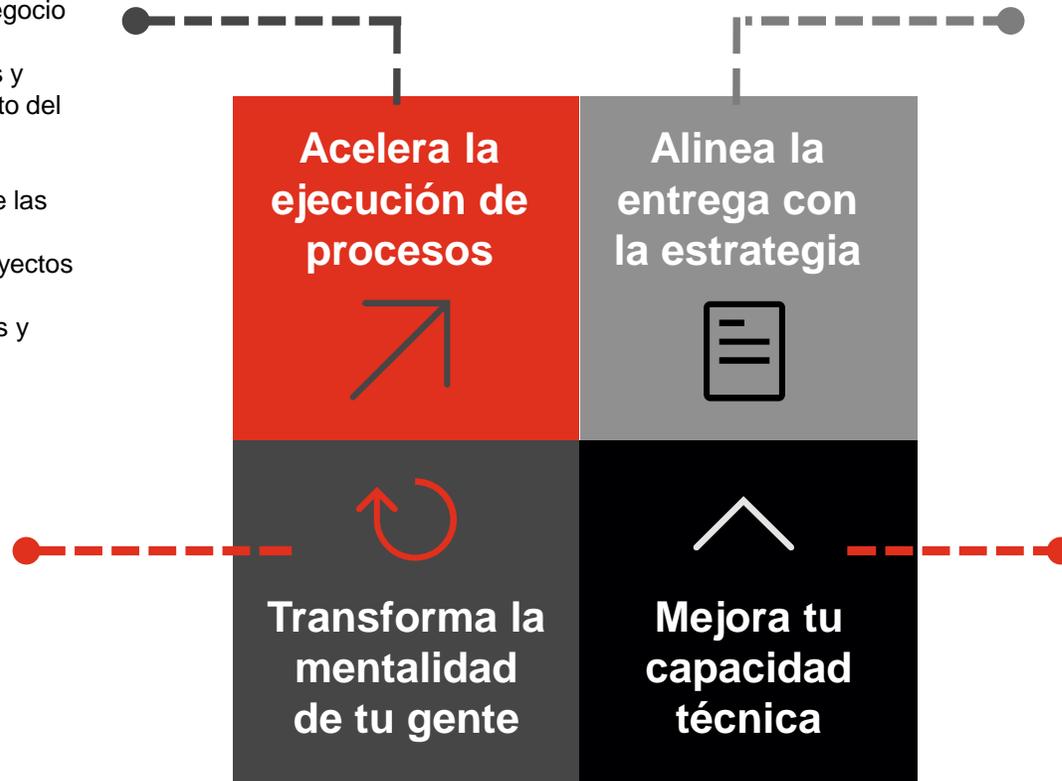
Toma un enfoque de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba

Convertirse en **Ágil** se logra alineando la entrega con la estrategia, mejorando la capacidad técnica, transformando la mentalidad de tu gente y acelerando la ejecución del proceso.

A continuación algunas consideraciones que te ayudarán a alcanzar cada objetivo:

- **Construye** ciclos de lanzamiento cortos, demostraciones frecuentes e involucra al negocio continuamente.
- **Actualiza** el proceso de gestión de cambios y defectos para alinearse con el mantenimiento del trabajo pendiente del producto.
- **Habilita** el aprendizaje continuo a través de "inspeccionar y adaptar" para garantizar que las lecciones aprendidas sean incorporadas.
- **Acuerda** un enfoque para la entrega de proyectos ágiles y determina las mediciones correctas relacionadas con la aplicación de los valores y principios de **Ágil**.

- **Construye** equipos cruzados, autónomos, totalmente comprometidos y motivados.
- **Mejora** el compromiso de los empleados proporcionando autonomía, misión clara, propósito y minimiza las restricciones.
- **Invierte** en *coaching* para desarrollar la mentalidad ágil y proporcionar formación continua sobre métodos y prácticas.
- **Fomenta** una cultura de colaboración y comunicación abierta.



- **Prioriza** proyectos e historias de usuario basadas en el valor para el negocio alineadas con la estrategia organizacional.
- **Descentraliza** la toma de decisiones para reducir los retrasos y lograr una entrega de valor rápido.
- **Proporciona** una mayor visibilidad a través de la monitorización periódica de la velocidad de los equipos y gráficas *Burndown* para evaluar el riesgo de entrega.
- **Minimiza** el riesgo a través de demostraciones frecuentes y promueve la retroalimentación de las partes interesadas.
- **Empodera** al dueño del producto para tomar la decisión de ir/no ir para cada lanzamiento del producto.
- **Elimina** las barreras a la productividad del desarrollo, aplicando más rigor en la automatización, el control del código fuente y su aprovisionamiento.
- **Conduce** el proceso de integración continua de los cambios de código de los equipos **Ágil** en entornos basados en código compartido.
- **Construye** en calidad a través de revisiones de código automatizadas y refactorización.
- **Aprovecha** las herramientas ágiles para la gestión, el soporte, la colaboración y la generación de informes de forma transparente y eficiente.

¿Estás preparado para transformar tu organización?

En PwC Colombia te podemos ayudar a establecer el mapa de ruta y las brechas que debes cerrar para lograr que tu estrategia sea iterativa y responda a los cambios del entorno mediante una ejecución ágil de tus proyectos.

Contactos

Jorge Mario Añez

Socio Tecnología

Tel: (1) 668 4999 ext. 270

Jorge.anez@co.pwc.com

Diego Gutiérrez

Gerente Project Advisory Services

Tel: (1) 668 4999 ext. 270

diego.gutierrez@co.pwc.com

Paula Piedrahita

Consultor Senior Project Advisory Services

Tel: (1) 668 4999 ext. 270

paula.piedrahita@co.pwc.com



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países, con más de 250.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: www.pwc.com.

© 2019 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.