

# Módulo 4. Contratos ágiles

## 1. Negocio Agile vs. negocio tradicional

Con el avance producido por la pandemia en términos de evolución de la tecnología (cambio tecnológico) las empresas han visto la necesidad de transformarse para responder al nuevo paradigma. La pandemia mundial en este sentido funcionó como el elemento que aceleró pronunciadamente dicha cuestión, haciendo que las organizaciones comenzaran a transitar ese camino donde en muchos casos toda la estructura se ha tenido que reconstruir para seguir siendo competitivos y relevantes en el mercado.

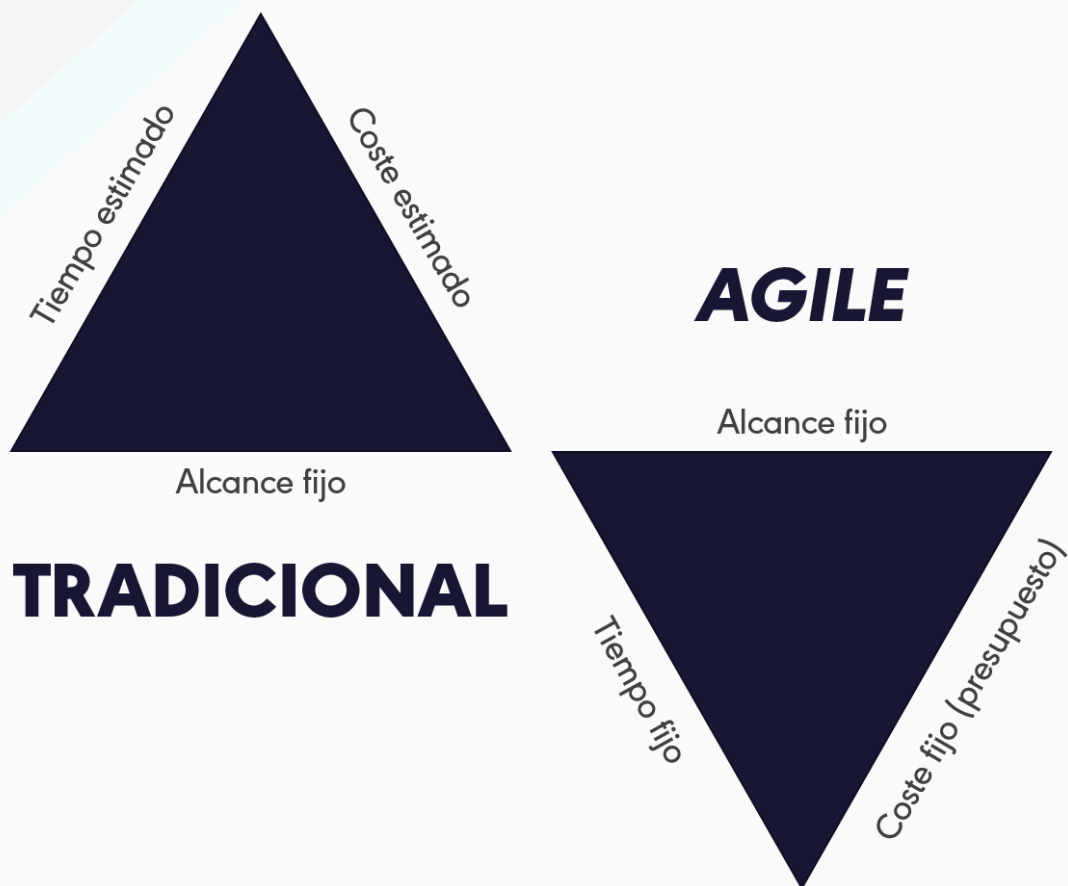
La mayoría de las organizaciones de hoy en día quieren hacer un presupuesto en *Agile*. Básicamente, porque se enfocan en brindar calidad y obtener la satisfacción del cliente, y eso es lo que *Agile* proporciona ya de salida. Para lograr esto, el desafío radica en dejar de trabajar de maneras tradicionales y empezar la andadura en metodologías de desarrollo ágiles.

Eso no es tarea fácil, ya que el cambio no es simple de abordar, pues vale más malo conocido que bueno por conocer.

La mayoría de las organizaciones debieron adoptar nuevas formas de hacer contrataciones, licitaciones y cuestiones afines. Hoy, se habla de contratos ágiles como el nuevo paradigma, en contraposición a los contratos tradicionales. Cada una con sus propias características, a continuación, veamos algunas de ellas.

Aunque ambos enfoques tienen aspectos positivos y negativos, tomar la decisión correcta desempeña un papel crucial al comenzar una nueva iniciativa. Los principales puntos a considerar al elegir metodología de trabajo podrían ser los siguientes:

Figura 1: Principales puntos a considerar al elegir metodología de trabajo



Fuente: elaboración propia.

- Necesidad comercial: impacto de la implementación de requisitos específicos en el negocio de los clientes
- Percepción del cliente: perspectiva del cliente sobre el impacto comercial
- Fechas de entrega: plazo definido para la implementación en tiempo real del proyecto

La diferencia más importante entre estas dos formas de contrato va por el lado del coste y su relación con el tiempo y el alcance, como puede apreciarse en la imagen anterior. Las empresas que optan por contratos tradicionales, tendrán siempre un alcance fijo, con un plan estructuralmente seteado de base, en donde se estimaron tanto el coste como el tiempo que insumirá. Esto se conoce como el **triángulo de hierro**. Los contratos ágiles, por su parte, ponen el triángulo al revés, centrandose en generar valor sabiendo que el alcance del proyecto puede cambiar en cualquier momento.

El tipo de contratos utilizados hasta ahora (*Time & Materials and Fixed Price*) evidencian que están lejos de satisfacer enteramente al cliente y al proveedor. En este tipo de contratos basados en el “triángulo de hierro”,

cualquier cambio en alguno de sus componentes afecta negativamente al éxito del proyecto, por lo que esos cambios por pequeños que sean, constituyen un punto de dolor en las relaciones proveedor-cliente.

- Además, desde la perspectiva *customer-centric* el éxito de un proyecto/producto ya no se mide por acabar las funcionalidades que se acordaron al comienzo del mismo, dentro del presupuesto y en el plazo previsto, sino a partir de la satisfacción del cliente final: el rol que juega la calidad en el producto tiene un papel preponderante que nunca debió abandonar utilizando enfoques tradicionales.

Por tanto, se requiere pasar de un modelo cliente-proveedor a un modelo de *partnership* que solo será posible si se construye sobre los pilares de la transparencia y la confianza mutuas, que permita adaptar el producto sobre la marcha a las necesidades cambiantes de los clientes, adaptando tanto el presupuesto como el alcance y los plazos. De esta forma, el triángulo de hierro pierde rigidez y se da un papel preponderante a la calidad del producto construido. (Notjustagile, 2021, <https://bit.ly/3W5sGIP>)

Las ventajas y desventajas en cada caso pueden verse claramente. Los contratos tradicionales poseen características que pueden diferenciarse según varios factores. En algunos casos pueden llegar a ser la mejor opción dentro de las industrias con un mercado estable. De todas formas, cuando se opta por un entorno de trabajo ágil se vuelve contraproducente.

En los contratos tradicionales, **no se incentiva por resultados**; el proveedor no tiene motivos para terminar antes o con costes más bajos, por lo que, por un lado, disuade la intención de mejora continua, y genera desconfianza entre las partes, porque cuando surgen cambios o imprevistos durante el desarrollo, si el precio es fijo sale perdiendo el proveedor; y si es un contrato de tiempo y materiales, sale perjudicado el cliente.

Figura 2: Diferencia entre contrato por tiempo y materiales vs. contrato a precio fijo

## Contrato por tiempo y materiales



## Contrato a precio fijo

Fuente: elaboración propia.

También **corroe el valor del producto**, ya que se entiende que se debe planificar en detalle desde el minuto cero. Se pone mucho foco en los procesos, y como consecuencia los requisitos se vuelven rígidos, y el cliente puede terminar no consiguiendo lo que de verdad quiere. Frente a cambios, el cliente siempre velará por lo acordado, dando como resultado horas y esfuerzo perdidos. A su vez, los proveedores verán las posibilidades de innovación limitadas y esto generará conflictos.

Al ser contratos tan cerrados, **los cambios tienden a evitarse**. Generan riesgos respecto de la posibilidad de que los costos aumenten y haya que revisar la dirección del alcance. En este sentido, tanto proveedor como cliente lo evitan, impidiendo también que se den aprendizajes y situaciones que respondan a nuevas situaciones del mercado.

En cuanto a los contratos ágiles, el triángulo de hierro queda de lado. Debemos estar siempre abiertos al cambio. Para que un contrato deba ser considerado ágil debe ser variable en cuanto a su alcance, lo cual plantea algunas desventajas también que deben ser consideradas.

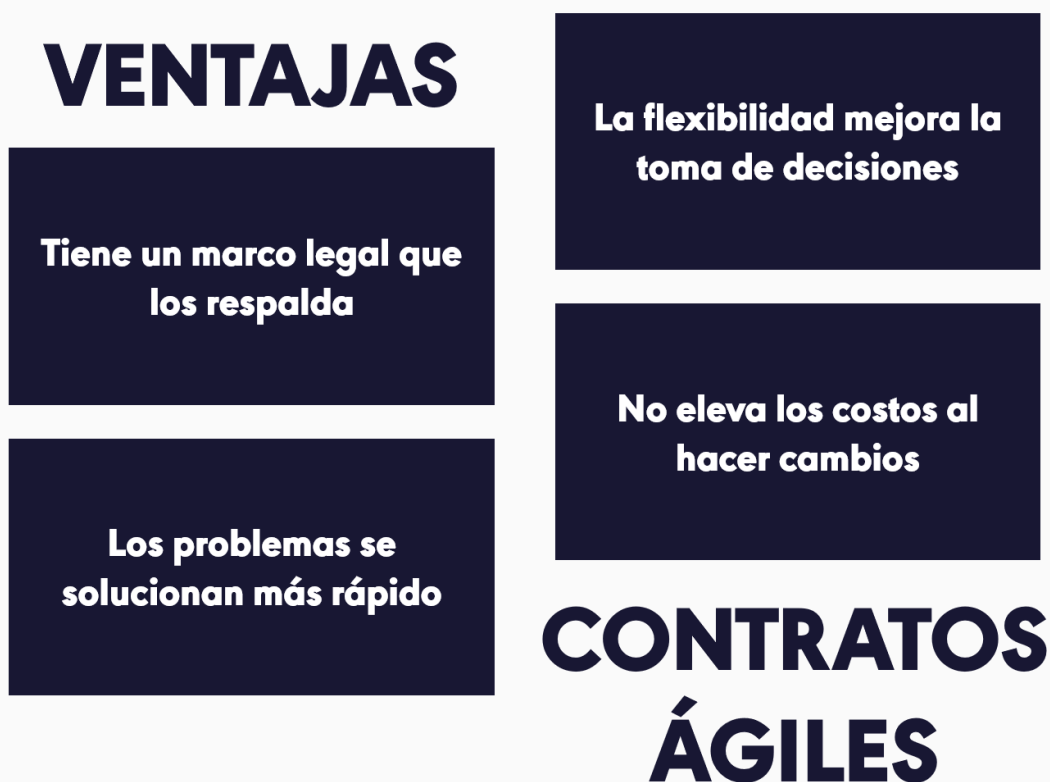
En principio, puede reinar la **desconfianza** si el cliente no conoce lo que es agile. La sensación de control se desvanece ante la posibilidad de cambios. Por esta razón, el cliente puede buscar proveedores afines a su forma de trabajar. En este caso, un proveedor que sea ágil puede caer en el error de intentar competir utilizando estrategias erróneas. Por ejemplo, aceptar una fecha de entrega cerrada sabiendo que no va a cumplirse para posicionarse por encima de los demás.

A su vez, muchas veces **el cliente puede trabajar con varios proveedores**, entre los cuales puede haber algunos que no sean *agile*. En estos casos suelen surgir problemas de compatibilidad por la forma de trabajo.

Otra posible cuestión a surgir tiene que ver con la **comunicación proveedor - cliente**. Aquí el cliente debe estar totalmente comprometido y colaborar de manera directa con el proveedor, de lo contrario aumentan los riesgos.

## Por qué trabajar con contratos ágiles

Figura 3: Ventajas de trabajar con contratos ágiles



Fuente: elaboración propia.

Los contratos ágiles son la herramienta que completa la transformación profunda que deben seguir las organizaciones para mantenerse competitivas hoy día. En este sentido,

al utilizar un contrato ágil los cambios siempre formarán parte del desarrollo, y esto **tiene un marco legal que los respalda**. Se deja claro en el contrato mediante cláusulas lo necesario para evitar discusiones y posibles rupturas de colaboración cliente-proveedor.

Como ya se sabe, la punta de lanza de la agilidad podría ser tranquilamente el aumento de la velocidad de trabajo sin perjudicar a nadie. Al haber comunicación asertiva y directa, y un contrato con incentivos adecuados, **los problemas se solucionan más rápido** y se genera valor antes. Esto último provoca que surjan momentos de innovación, posibilidad de poder comerciar antes el producto y posicionar al proveedor por encima de sus competidores.

**No eleva los costos al hacer cambios.** En los contratos ágiles deberían especificarse formas de comunicación constante y directa con el cliente para poder ir incorporando cambios sobre la marcha. Esto permite ir modificando todo aquello que el cliente desea sin esperar al final del proyecto. De esta forma, se abaratan los costes y se consigue un producto realmente valioso para el cliente.

**La flexibilidad** de este tipo de contratos **mejora la toma de decisiones** y da mayor margen de maniobra para aplicar soluciones innovadoras y experimentar.

## **Elaborar un contrato Agile**

A la hora de elaborar un contrato ágil, hay varios factores a tener en cuenta. Cada proyecto puede encajar en uno u otro tipo de contrato según sea el caso, por lo que los modelos de contrato ágil son igual de variados; desde añadir cláusulas *Money For Nothing/Change for Free* hasta reconvertir los contratos tradicionales en ágiles. También existe el contrato ágil con precio fijo, y un contrato ágil por tiempo y material (con variaciones).

De todos ellos, podemos extraer factores comunes para saber qué conviene en cada caso. Sin importar el tipo de contrato, es importante tener en cuenta seis ideas en nuestra mente. Las graficamos a continuación:

Figura 4: Principios de los contratos ágiles

# PRINCIPIOS DE LOS CONTRATOS ÁGILES

## 1 - Ajustes de incentivos

- **Pagar por punto o valor comercial entregado.** Se evita la baja productividad de mejora y se recompensa la calidad.
- **Fecha de entrega y alcances variables.** Lo recomendable es que solo uno de los dos sea fijo para que la calidad no decaiga.

## 3 - Transparencia

- **Sinceridad con el cliente.** Si hay algo que blanquear con el cliente, se debe hacer.
- **Incluir cláusulas.** Se debe especificar las consecuencias de los malos comportamientos entre las partes, así se evitan conflictos.

## 5 - Confianza

- **Dar un marco de referencia al cliente.** Si el cliente no tiene conocimientos *agile*, dar conocimientos. Cuanto más sepa el cliente más seguros van a sentirse.

## 2 - Flexibilidad

- **Establecer ciclos de *feedback* regulares.** Se especifican reuniones para esto, que ayuden a construir el vínculo entre las partes.
- **Identificar roles y procesos.** Esto es para dar *feedback* y perfeccionar los pendientes (*backlog*).
- **Ser flexible ante los cambios.** Asumir que el alcance cambiará.

## 4 - Colaboración

- **Visibilidad de los avances.** Incluir en el contrato las reuniones con el cliente para mostrar avances.
- **Manejo de expectativas.** El proveedor sólo debería prometer lo que puede cumplir, y el cliente debe saberlo.

## 6 - Comunicación

- **Compromiso total del cliente.** Es importante dejar claro el objetivo y la participación de ambas partes.
- **Gestión de responsabilidades.** A veces el cliente tiene varios proyectos. Se puede buscar alternativas de forma conjunta para que esto no afecte el ritmo de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Si es nuestro primer contrato ágil, lo ideal es buscar la sencillez. Aunque lo más probable es que sufra modificaciones y haya que añadir tantas cláusulas como situaciones problemáticas puedan darse para proteger tanto al proveedor como al cliente. En todo caso, es importante contar siempre con asistencia legal profesional.

En cuanto a los contratos de tipo de tiempo y materiales suele ser el habitualmente preferido por los proveedores, ya que el riesgo lo soporta directamente el cliente en su totalidad: el proveedor no tiene ningún incentivo en terminar antes ni en mantener bajos los costes. Por otro lado, el tipo de contrato *Fixed Price* es el que suelen preferir los clientes; una vez pactados el alcance y el coste, el riesgo lo asume el proveedor en su totalidad: si tarda más perderá dinero, ya que su beneficio es mayor si termina antes. Aquí entra en juego la lucha por los cambios no previstos en el alcance: el cliente requiere

modificaciones que el proveedor se niega a incluir en el contrato actual por no estar contemplados inicialmente, que de aceptarse se disparan los costes.

Como vemos, ambos **enfoques son asimétricos: el riesgo lo soporta una de las partes en cada caso**. Esta situación pone en peligro la relación de *partnership* ideal, y acabamos en la tradicional relación cliente-proveedor, basada en la desconfianza mutua y en la que la transparencia no existe: reuniones de seguimiento cada vez más frecuentes en las que se revisa el progreso y el coste de desarrollo real incurrido, procesos de gestión de cambios, incurriendo en costes adicionales para las partes, etcétera.

Jeff Sutherland, uno de los creadores de Scrum y que participó en la elaboración del Agile Manifesto, propone añadir un par de cláusulas a los contratos de *Fixed Price* convirtiéndolos en un híbrido entre *Fixed Price* y *Time & Materials*, para balancear los riesgos y permitir cierta flexibilidad a ambas partes.

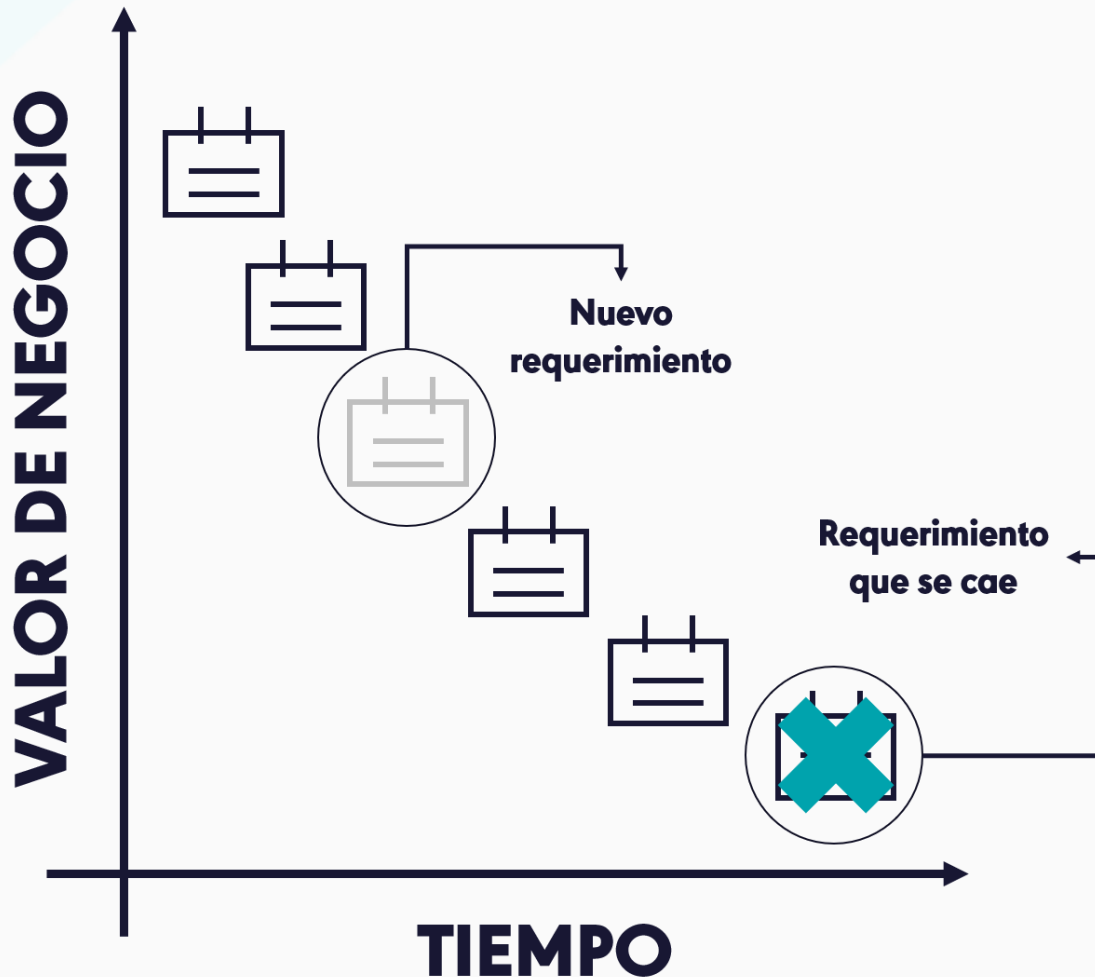
- **Cláusula 1: *Changes for Free***

El cliente puede cambiar el alcance sin que suponga un coste adicional. Los nuevos trabajos reemplazarán otros trabajos pendientes contemplados en el alcance original, que aún no hayan sido acometidos y que supongan un esfuerzo similar, de manera que el coste total original no se vea afectado. Para que la opción de cambiar el alcance por el cliente sin coste adicional pueda ser ejercida, hay que asegurar las siguientes cuestiones:

- A. Se utiliza un contrato estándar *Fixed Price* que incluye un *Time & Materials* para los cambios.
- B. El cliente puede ejecutar esta opción siempre y cuando colabore con el *Scrum Team* en todas y cada una de las iteraciones.
- C. Si se incumple el marco de trabajo de Scrum, esta cláusula se anula y el contrato será de tipo *Time & Materials*.
- D. El Product Owner reprioriza el Product Backlog al finalizar cada iteración.
- E. El Usuario colabora estrechamente con el Product Owner para producir un *Product Backlog* de calidad.
- F. Las *features* son priorizadas por valor de negocio e implementadas en orden de mayor valor.

- G. Cada cambio se indica con una somera ampliación del contrato. (Notjustagile, 2021, <https://bit.ly/3W5sGIP>)

Figura 5: Changes for free



Fuente: elaboración propia.

- **Cláusula 2: Money for Nothing (finalización temprana)**

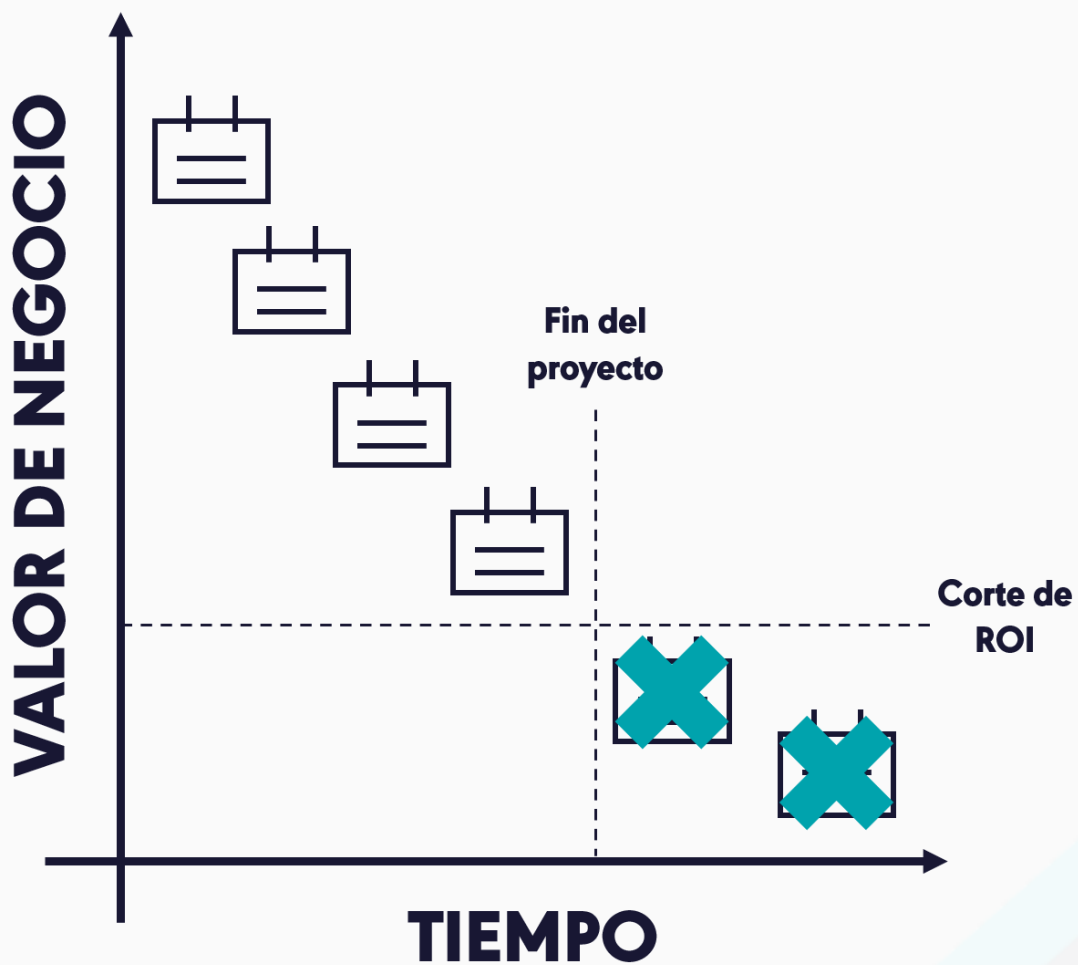
El cliente puede terminar el contrato al finalizar cualquier iteración: si el coste de continuar con el desarrollo es mayor que el valor adicional que se obtendrá, el cliente puede decidir no continuar, parar los trabajos y finalizar el contrato antes de la fecha de fin originalmente acordada. En este caso, ambas partes tienen el incentivo de terminar el proyecto lo antes posible. Para que esta cláusula pueda ser ejercida, hay que asegurar las siguientes cuestiones:

- A. Se utiliza un contrato estándar *Fixed Price*.

- B. El cliente determina el punto de corte de ROI en el que la implementación de las restantes *features* cuestan más que el valor que aportan.
- C. El cliente sigue las reglas Scrum.
- D. Existe un acuerdo en las estimaciones de todos los ítems de trabajo.
- E. El proveedor permite la terminación del contrato en cualquier momento con una compensación del 20 % del valor del contrato restante.
- F. El proveedor asume el riesgo de la entrega tardía del trabajo acordado con el cliente.

Como en el caso anterior, si se incumple el marco de trabajo de Scrum, esta cláusula se anula y el contrato será de tipo Time & Materials. (Notjustagile, 2021, <https://bit.ly/3W5sGIP>).

Figura 6: *Money for nothing* (finalización temprana)



Fuente: elaboración propia.

Una tercera opción y que podría ser aún mejor, es la combinación para adaptar el típico contrato *Fixed Price* o precio fijo, preferido por los clientes, balanceando riesgos entre las partes intentando lograr esa relación de *partnership* a largo plazo que se busca. Si bien no podemos establecer una regla general para todos los clientes/proveedores por igual, es necesario conocer en profundidad el entorno del proyecto y explorar el vínculo entre el cliente y el proveedor en conjunto con las características del servicio que se va a brindar. Solo después de esto podremos trabajar y enfocarnos en lograr un *partnership* exitoso con la modalidad de contrato que mejor se adecue para cada caso.

Deberemos estar atentos, igualmente, a todas las cuestiones que apunten a la estimación del *backlog* con muy poca información, o qué equipo vamos a necesitar y qué nivel de madurez requerirá que posean o alcancen. A su vez, es importante que conozcamos el valor de negocio de lo que vamos a desarrollar, atendiendo a la confianza entre las partes, entre otras cosas. El reto colaborativo en este sentido cobra gran importancia: cuanto mayor sea la confianza, mayores serán las posibilidades de éxito.

## 2. Presupuesto Agile: gestión

En conjunción con el tema anterior respecto de los contratos ágiles, la gestión del porfolio consiste en hacer que la visión estratégica de una empresa se materialice en iniciativas constructivas. En este sentido, es importante resaltar que la gestión también envuelve lo referente a proporcionar los medios económicos necesarios.

En la forma tradicional, los fondos dentro de una organización son gestionados en **presupuestos anuales** que destinan partidas a cada proyecto, con la idea de obtener un rendimiento cuando este finalice. En estos casos, siempre la provisión y gestión está planteada desde el punto de vista económico, usando lo que se conoce como contabilidad de costos de proyecto. Así entonces, un proyecto será definido, entre otras cosas, por un alcance cerrado que aportará un valor por el que creemos que vamos a obtener una utilidad o beneficio determinado dentro de un tiempo más o menos previsible.

La toma de decisiones en cuanto a las inversiones utiliza técnicas llamadas **VAN (valor actual neto) o TIR (tasa interna de retorno)** que permiten la comparación entre la rentabilidad de un proyecto con base en la estimación de flujos de caja. Aquí el problema que se plantea es que estamos hablando del futuro, y dependemos en gran medida del conocimiento que tengamos sobre el proyecto.

Por otro lado, el **presupuesto ágil** nos posibilita construir y tomar decisiones en diferentes momentos y con más datos. Utilizamos la iteración para validar las hipótesis que vamos

construyendo del producto. Realizar cambios se vuelve algo indispensable para conseguir que el producto se ajuste al mercado de forma rápida, por lo que este tipo de presupuestos se ajusta perfectamente para productos donde la incertidumbre es alta.

Las complicaciones cuando se opta por desarrollar de forma ágil están asociadas a la gestión financiera del proyecto. Si ambas no están alineadas pueden surgir diferencias que dificulten fuertemente el avance del proyecto. Desde la gestión financiera del proyecto se suele pedir que se establezca el alcance, lo cual es algo complicado dado que el desarrollo iterativo en Agile acepta la incertidumbre y el cambio como algo que puede suceder y que puede contribuir al aumento del valor del entregable.

Para acercarnos a una solución, podríamos pensar en el cambio de la gestión de los recursos económicos de una forma tradicional a una forma de presupuestación Lean (Lean Budgeting). El mismo consta de tres cuestiones básicas a tener en cuenta:

### **1 - Financiar cadenas de valor y no proyectos**

Una cadena de valor es la serie de pasos que una organización ha de seguir para crear una solución que dé respuesta a la necesidad de un cliente. Puesto que una cadena de valor no necesita tener un alcance del producto cerrado en el momento de la dotación de recursos económicos, se simplifica mucho el proceso de provisión de fondos, ya que los costes de ejecución son más sencillos de prever (tenemos perfectamente acotado).

### **2 - Inversión guiada por horizontes**

Si ya no financiamos proyectos, que podían ser clasificados y priorizados uno a uno de forma estratégica por la gerencia de la empresa, necesitamos de alguna manera que no se pierda dicha visión que garantizará la supervivencia futura de la empresa. Tendremos que asegurar que la inversión en las iniciativas, dentro de la cadena de valor, se realiza de forma adecuada. Es decir, se puede, por ejemplo, distribuir la financiación de iniciativas atendiendo al “modelo de horizontes” de crecimiento que propone Mckinsey (2009). De esta manera, las iniciativas a futuro no implicarán un menoscabo de ingresos presentes o al revés, la inversión en iniciativas que están en auge en el presente no hipotecarán el crecimiento futuro de la empresa.

### **3 - Presupuesto participativo**

Dado que los presupuestos generales no se destinan a proyectos concretos, sino a cadenas de valor, formadas por equipos estables, que son los encargados de poner en marcha distintas iniciativas, la repartición de estos no es trivial. Atendiendo al principio

de que las mejores decisiones son tomadas de forma colaborativa por las personas más cercanas al conocimiento, se usa el proceso de presupuesto participativo creando foros donde los participantes exploran, dan forma y negocian el uso de los recursos comunes de la empresa. Se puede usar el método de *bidding* por iniciativas o por cadenas de valor completas, donde reunidos los participantes y después de valorar cada una de ellas, estos “apuestan”, otorgando fondos, colaborativamente, a aquellas más interesantes.

Los presupuestos Lean nos habilitan a hacer crecer la capacidad de la organización de operar en un contexto ágil en todos los niveles. Al romper con el tradicional centro de costos, permite descentralizar la toma de decisiones acortando el *Time to Market* e incidiendo directamente en la capacidad de adaptación de la empresa al entorno. Asimismo, en cuanto a la financiación de cadenas de valor en lugar de proyectos, fomenta que los equipos sean estables, lo cual mejora sustancialmente el rendimiento y la predictibilidad de la producción.

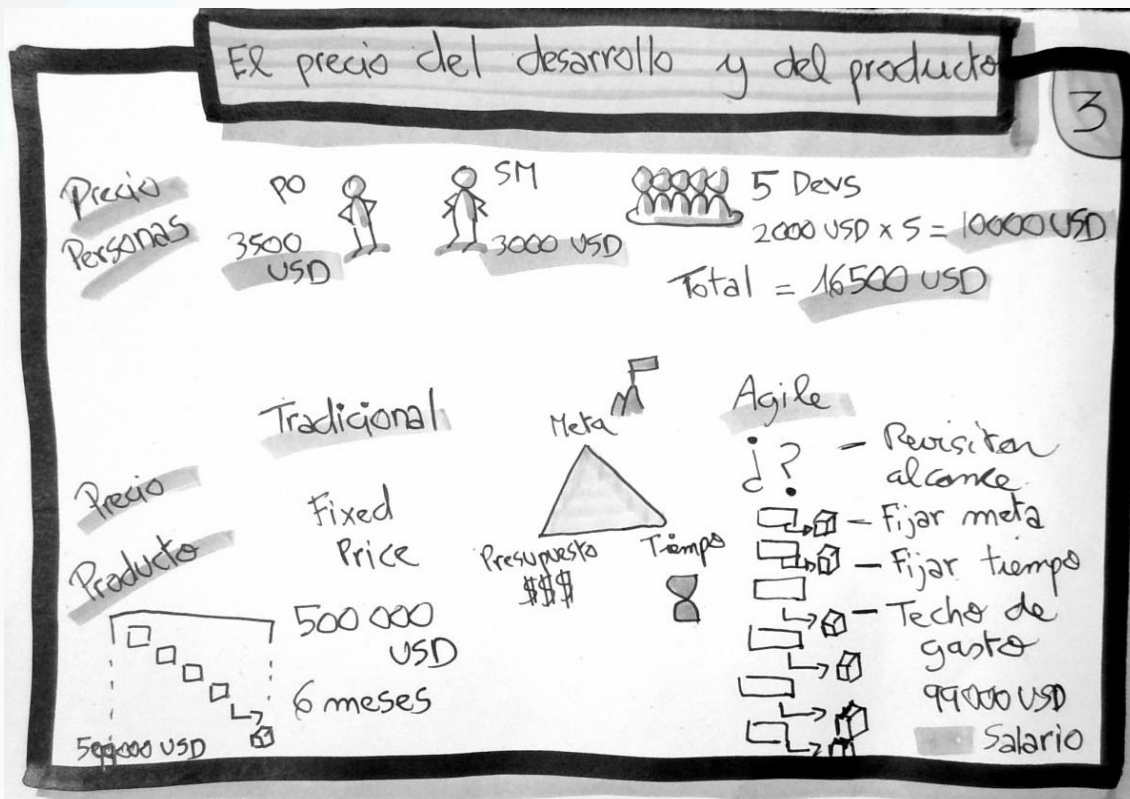
Asimismo, el presupuesto *Agile* permite hacer entregas en partes pequeñas. Con frecuencia en lugar de todo a la vez, evitando que las suposiciones originales o requisitos que ya no sirven o dejen de ser relevantes no terminen hipotecando una parte sustancial del dinero destinado al proyecto. Es importante que las empresas puedan moverse en pos de satisfacer la demanda de los clientes y del mercado, es por eso que utilizar métodos de planificación flexibles (por ejemplo, techos de gasto<sup>1</sup>) preparan a las organizaciones para afrontar los cambios que se dan hoy en día en casi todas las industrias.

---

<sup>1</sup> El techo de gasto es un método presupuestario destinado a proporcionar a las organizaciones enteras los mismos tipos de beneficios que el desarrollo Agile proporciona a TI.

## Cómo crece el techo de gasto en Agile Budgeting

Figura 7: El precio del desarrollo y del producto



Fuente: Hernández Sola, G, 2022 <https://www.scrum.org/resources/blog/como-puedo-hacer-un-presupuesto-en-agile>

### 3. Gestión ágil del portafolio

En resumidas cuentas la gestión ágil de un portafolio es un sistema que opera los medios necesarios para cumplir con los cambios impulsados por la estrategia de la empresa.

Esto sirve para hacer posible la visión de la compañía. Como artefactos o herramientas que utiliza, podemos encontrar los siguientes:

*Como sistema, la gestión del portafolio podría ser autónoma, aunque sin la interacción con otros sistemas perdería su razón de ser.*

#### Portafolio management y estrategia

En muchas ocasiones, gestionar la cartera de las empresas es una tarea que reviste un riesgo importante para las personas que están a cargo de las decisiones de una empresa.

El resultado de una mala gestión podría ser afrontar situaciones que lleven al fracaso estrepitosamente. Exploremos algunas situaciones que potencialmente podrían darse:

Figura 8: Artefactos para la gestión de portfolio



Fuente: elaboración propia.

- **Portfolio como recopilación de proyectos.** La gestión de proyectos es lo primero que se pone en marcha, mientras que la gestión del portfolio engloba en la mayoría de veces una lista de proyectos más grande. Es vista, en el mejor de los casos, como un sumario a través del que obtener una visión general de los proyectos de los que se ocupa un departamento o de proyectos con características específicas.
- **Las iniciativas se recopilan, pero no se priorizan según la estrategia.** La compañía entiende las ventajas de que las iniciativas sean planteadas por una gran audiencia. Esto genera un *backlog* de ideas y de proyectos. Sin embargo, el valor añadido que se logra al gestionar estas iniciativas no alcanza las

expectativas de la alta dirección debido a una pobre priorización y la demora entre la decisión y la ejecución del proyecto.

- **La estrategia no está clara para las personas involucradas en las iniciativas y proyectos de la organización.** La causa podría deberse a una comunicación deficiente dentro de la empresa, lo que genera una preocupación casi exclusiva del *management* de la empresa. También puede dar como resultado la falta de empoderamiento de los equipos.

Intentando evitar los puntos anteriores, es que las organizaciones trabajan en transmitir su visión de cómo quieren posicionarse en el mercado definiendo como punto de partida su estrategia. Con el tiempo, se pasó de una forma de hacer planes al respecto a corto y mediano plazo, a una donde se prioricen ajustes en la estrategia más frecuentemente poniendo foco al corto plazo. Esto plantea un desafío para los equipos encargados de generar la ejecución de la estrategia.

**Figura 9: Estrategia**



Fuente: elaboración propia.

El momento en el que se delimita una estrategia debe estar signado por el tamaño y la idiosincrasia de una organización. Asimismo, es sumamente importante que la estrategia se comunique asertivamente a las partes interesadas en términos de contenido y frecuencia para poder generar compromiso en los equipos y los miembros de toda la empresa. Una correcta formulación y comunicación de la estrategia son la clave para alinear los equipos encargados de ejecutar la estrategia.

## Por qué agilidad en la gestión de portfolios

- Los cambios frecuentes de prioridad en la estrategia son necesarios para optimizar las ventajas competitivas de la compañía.
- La prioridad viene especificada en términos de contribución a la estrategia. Por tanto, la prioridad es algo relativo; el valor absoluto no es relevante.
- Debido a que los tiempos de comercialización y los ciclos de vida de los productos se han acelerado tanto, las soluciones se entregan con más frecuencia.
- Las soluciones entregadas generan un valor que es medible.
- Los equipos de operaciones trabajan en colaboración estrecha con los ejecutivos de la organización. Esta colaboración es la que permite, por un lado, tomar decisiones en el momento oportuno y, por otro, empoderar a los equipos de la organización.

La implementación de metodologías ágiles en el portfolio *management* crea una ventaja comparativa teniendo en cuenta el mercado que hoy en día impera. Desplegar un enfoque ágil en cualquier ámbito de una empresa implica paciencia y foco. Es importante organizar la forma en la que se va a traccionar ese cambio, no todo a la vez sino por partes generando alianzas dentro de las unidades de negocio. Luego, en función de los resultados, vamos acrecentando el despliegue del modelo.

Cambiar hacia una gestión ágil del portfolio es un reto para muchos procesos clave de una empresa, como las finanzas, por ejemplo. Cualquier modificación de un proceso requiere de su correspondiente proceso de gestión del cambio. En lo referente portfolio *management* la gestión del cambio se vuelve crítico por lo siguiente:

**Figura 10: Gestión del cambio en el portfolio *management***

En la gestión del *Portfolio* se ven involucrados la mayor parte de los departamentos de una compañía, no sólo TI o Negocio.

Los *managers* y los equipos de operaciones están implicados y el mensaje debe adaptarse a las distintas personas implicadas.

Es un cambio que requiere de un proceso gradual, y es muy probable que la estrategia deba ajustarse a lo largo del proceso.

El cambio tendrá un impacto en muchos de los procesos arraigados de la organización y en la mentalidad de las personas.

Fuente: elaboración propia.

Si bien estos supuestos representan un reto para la implementación exitosa de la agilidad, esto se compensa con algunos hechos importantes.

#### Figura 11: Gestión ágil del portfolio

Una empresa dispuesta a adoptar la *Gestión Ágil del Portfolio* acabará beneficiándose de la buena 'prensa' que tiene todo lo *Agile*. Proporcionar agilidad a los procesos es considerado ahora como una decisión bien fundamentada. Esto es una baza fundamental, ya que los cambios de mentalidad han probado ser el impedimento más difícil a la hora de implementar cambios a gran escala en las organizaciones.

Ejemplos de buenas prácticas y casos de éxito en donde fue aplicado están disponibles en multitud de páginas web y publicaciones especializadas.

A lo largo de los últimos años han seguido apareciendo nuevas metodologías de trabajo, y también se siguen publicando de manera periódica revisiones de los *frameworks* actuales. Esto viene a demostrar que estas formas de trabajar están teniendo éxito y han madurado.

Fuente: elaboración propia.

## 4. Agilidad escalada: modelos

Aunque hoy en día existen personas que no confían del todo en lo que la agilidad plantea para la supervivencia de las organizaciones, hoy por hoy es mucho menos habitual escuchar debate sobre si *Agile* y *Scrum* funcionan o no. Se entiende que la agilidad bien hecha es algo bueno para los equipos, para el cliente y la organización en general.

El ordenamiento sistemático de su implementación y el refinamiento de los métodos utilizados para acercar la agilidad a las organizaciones ha hecho que muchos equipos de trabajo se aboquen a generar nuevos enfoques, prácticas y técnicas de trabajo afines. Hoy, el desafío está en conectar a toda la organización desde la estrategia para que las diferentes unidades de negocio trabajen bajo lineamientos *agile* compartidos.

En este sentido, comenzamos a hablar de **escalabilidad**. Este término puede ser abordado dependiendo de dónde se quiera poner el foco: en el producto o en la organización.

- **Desde el producto**

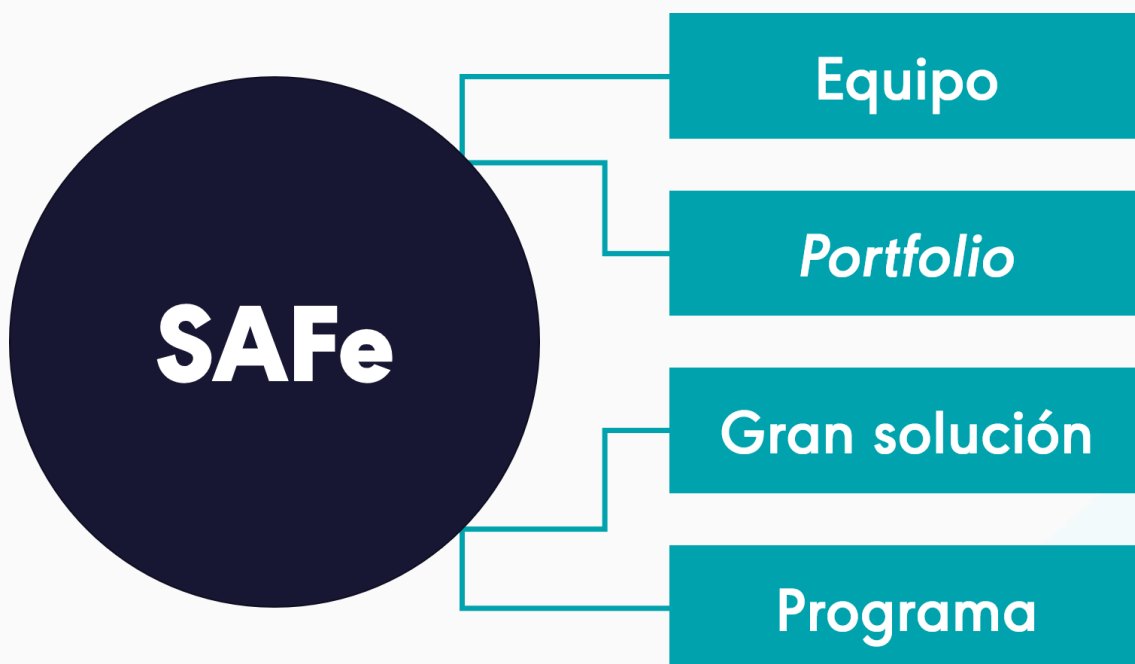
Implica escalar prácticas ágiles a varios equipos, que pueden estar trabajando en una misma solución todos a la vez, o bien en diferentes soluciones cada uno de ellos. En este sentido, **la escalabilidad se centra en hacer que los equipos hagan el trabajo de forma adecuada**, y que estén completamente **integrados**, especialmente si trabajan sobre una misma solución o derivados de una misma solución. Es conveniente, en este caso, contar con un marco de trabajo o metodología que indique cómo realizarlo teniendo en cuenta roles y responsabilidades, artefactos, eventos, técnicas, etc.

- **Desde la organización**

Se trata de **escalar los conceptos de agilidad tanto de forma horizontal como vertical** dentro de una empresa. Escalar horizontalmente reviste los conceptos de agilidad llevados a diferentes áreas de la organización. Llevar la mentalidad *Agile* y el pensamiento *Lean* para que se adopten los conceptos desde la acción y no tanto desde la teoría.

Escalar verticalmente es similar, pero aquí es necesario considerar que tratamos con personas que quizás poseen diferentes objetivos. En la mayoría de los casos no se trata de ejecutar proyectos, sino de coordinar grupos diferentes, de representar a los accionistas, de problemas relativos al gobierno de la organización, etc.

**Figura 12: SAFe**



Fuente: elaboración propia.

Existen modelos para escalar la agilidad. Uno de los marcos de trabajo más conocidos para generar escalabilidad es **SAFe**. Se trata de un marco que se basa en cuatro niveles para configurar opciones que permitan abordar los diferentes aspectos de la agilidad.

En el nivel de equipos, **SAFe** propone una combinación de distintas herramientas provenientes de Scrum, XP y Kanban que aparecen como punto de partida.

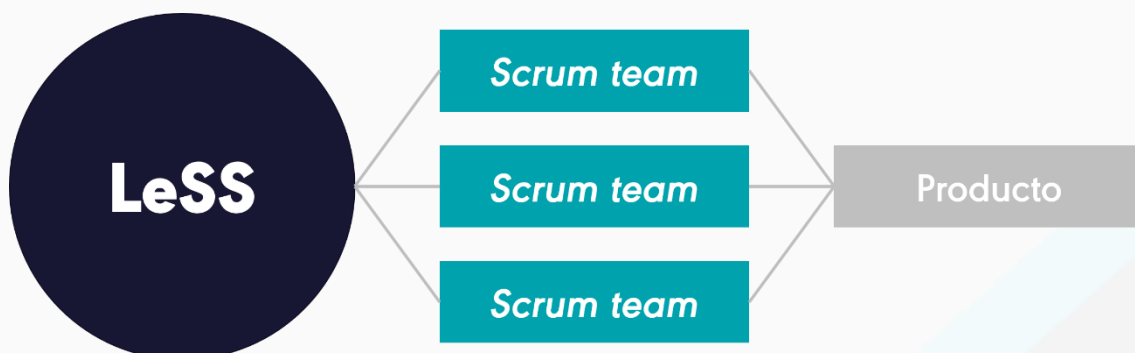
Además, da detalle sobre los roles y responsabilidades, los artefactos, eventos necesarios y permite coordinar múltiples equipos que trabajan sobre una misma solución mediante los *Program Increments* y *Agile Release Trains* (nivel gran solución). Así contribuye a solucionar gran parte de las problemáticas que plantea escalar agilidad a nivel producto.

A nivel organización SAFe contribuye escalando tanto vertical como horizontalmente. Por último, desde el nivel más alto, el porfolio, SAFe trabaja con base en flujos de valor (*value streams*) planteando los pasos que una organización utiliza para crear soluciones que brinden flujo continuo de valor al cliente.

Todos estos niveles se integran dentro de SAFe como parte del desarrollo de los **temas estratégicos**. Estas verticales de acción son, ni más ni menos que, objetivos empresariales diferenciadores que conectan una cartera con la estrategia de la empresa. Es una propuesta completa para escalabilidad, que considera varios y muy diversos aspectos de la agilidad.

Otro marco que puede utilizarse para generar escalabilidad ágil es **LeSS**. Es el resultado de un experimento derivado de XP (*eXtreme Programming*). Cuando Scrum comenzó a ganar popularidad a fines de los 90 en el mundo, este marco se volvió relevante por asociación. Se trata de un marco que posibilita escalar Scrum a varios equipos que trabajan en el mismo producto para ofrecer valor y al mismo tiempo reducir la complejidad y el desperdicio.

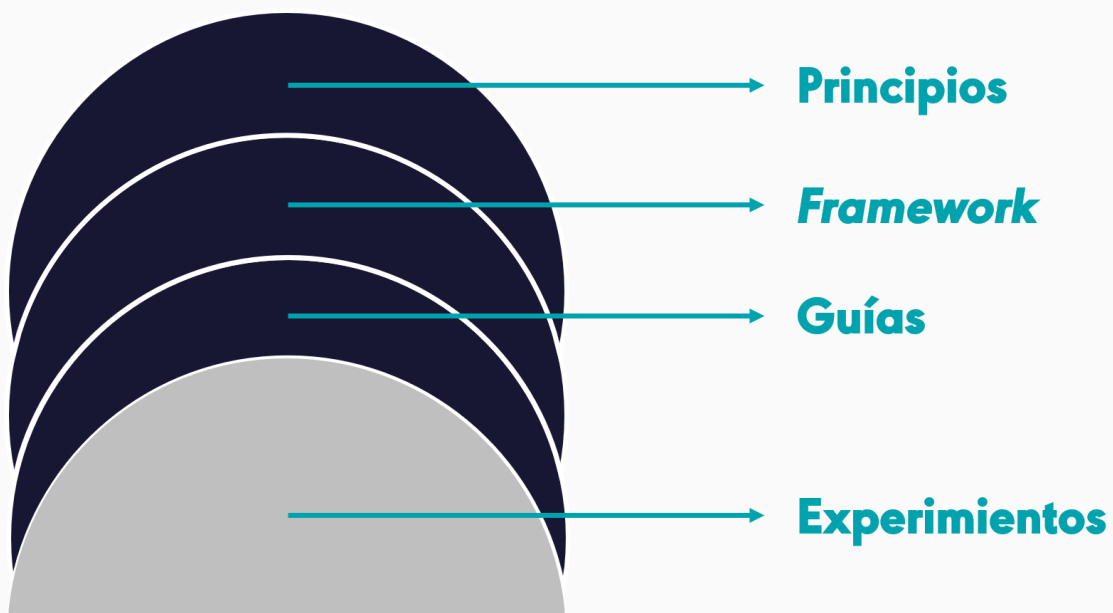
**Figura 13: LeSS**



Fuente: elaboración propia.

De base, se comporta de la misma forma que Scrum dado que los equipos mantienen la misma estructura. En cuanto al *Product Owner*, hay una figura general que representa la demanda y coordina (un *Product Owner* general) y otros que se circunscriben a su área, pero ayudan de todas formas a la figura general. El marco LeSS tiene como objetivo aplicar los principios e ideales del Scrum en un contexto empresarial a gran escala de la manera más sencilla posible a través de guías y reglas definidas. Su simplicidad ha hecho que la metodología LeSS se conozca como un marco “apenas suficiente”, pero eso no quiere decir que sea algo negativo.

**Figura 14: Metodología LeSS**



Fuente: elaboración propia.

LeSS se concibió para ampliar el alcance de Scrum y como este posee principios que lo regulan, marcos, guías y pruebas o experimentos.

**Principios.** Se establecen diez principios para aplicar el valor, los elementos y el objetivo general de Scrum en una gran empresa. Son los siguientes:

1. El Scrum a gran escala es Scrum.
2. Control de procesos empíricos.
3. Transparencia.
4. Más con menos.
5. Enfoque completo del producto.

6. Orientación a los clientes.
7. Mejora continua hacia la perfección.
8. Pensamiento sistémico.
9. Pensamiento Lean.
10. Teoría de colas.

**Framework.** Tiene dos configuraciones: básico o avanzado. El primero es para trabajar con menos de ocho equipos, el segundo para más. Se recomienda comenzar por el básico primero para experimentar, hacer pruebas y obtener comentarios antes de pasar al avanzado. Esto permite a las organizaciones crear una experiencia de equipo con el marco LeSS, expandirse a través de un área de producto y recibir ayuda en la gestión antes de escalar LeSS en toda la organización.

**Guía.** Son recomendaciones opcionales creadas por los autores del marco (Craig Larman y Bas Vodde) y basadas en pruebas realizadas dentro del marco LeSS. Son muy útiles para entender las formas de adoptar el marco, las funciones, responsabilidades de los implicados, cómo coordinar e integrar a los equipos.

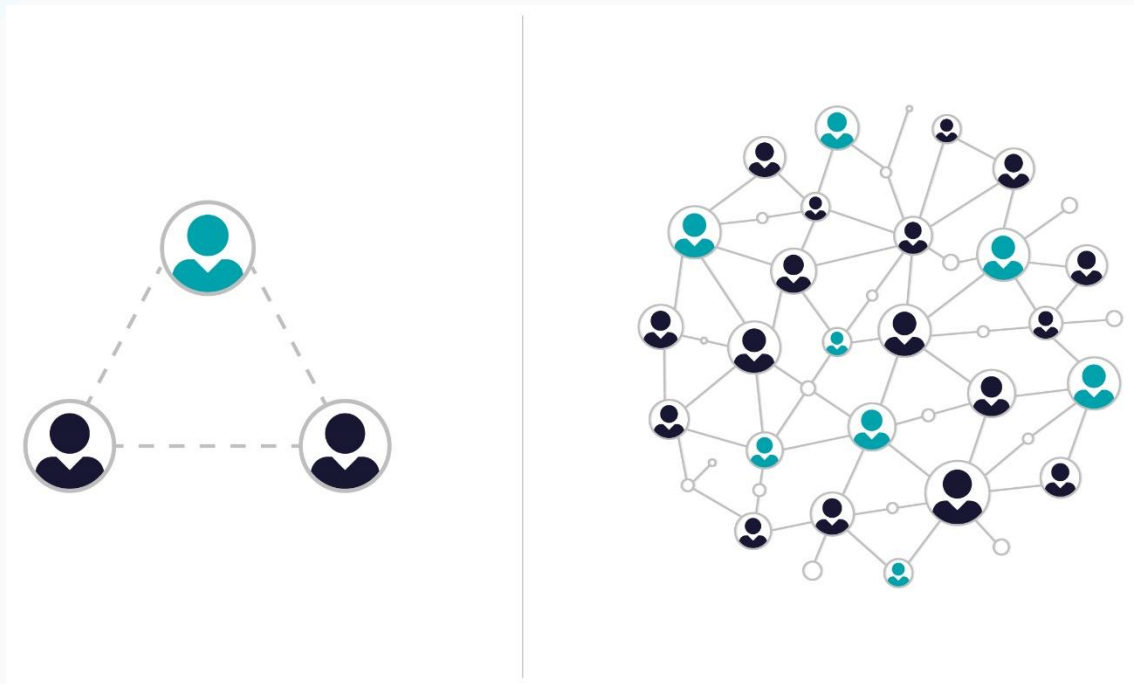
**Experimentos.** Se incluyen pruebas como sugerencias para que las organizaciones intenten realizar, otras que deben evitarse y algunas que tuvieron resultados dispares.

El marco LeSS comparte cinco componentes principales similares a los de otros marcos para escalar con la metodología ágil: la inspiración en el manifiesto ágil y sus 12 principios, la cadencia a lo largo de los *sprints*/iteraciones, la sincronización en la organización, sus raíces en el Scrum y las prácticas de desarrollo de calidad y el desarrollo basado en pruebas.

Pasando a otra metodología a escala que ofrece formas de conectar varios equipos para trabajar juntos en soluciones complejas, nos encontramos con **Scrum de Scrums**. Ayuda a los equipos a desarrollar y entregar productos complejos mediante la transparencia, la inspección y la adaptación a escala, apoyándose también en las bases de Scrum, claramente. Ofrece resultados especialmente buenos cuando todos los miembros del equipo de Scrum de alto rendimiento trabajan para alcanzar un mismo objetivo, confían los unos en los otros, se respetan y están completamente coordinados.

Para que esto funcione, el tamaño del equipo resulta crucial (de 4,6 personas). Los equipos demasiado pequeños o demasiado grandes podrían tener problemas a la hora de entregar productos complejos. La creación de varios equipos para cumplir un objetivo común requiere coordinación. Por ello, nació la necesidad de la técnica Scrum de Scrums.

**Figura 15: Scrum de scrums**



Fuente: elaboración propia.

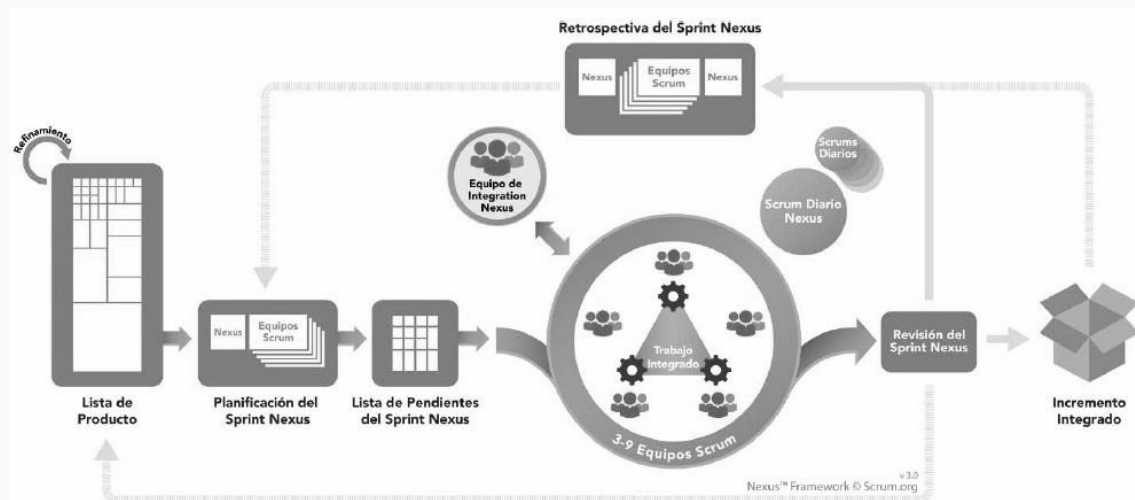
El objetivo de esta metodología es generar un equipo virtual compuesto por delegados con enlaces integrados en los equipos de entrega de origen. La finalidad es coordinar equipos independientes más pequeños. Los equipos que aplican la técnica Scrum de Scrums no solo coordinan la entrega, sino que también garantizan un producto completamente integrado al final de cada sprint ofreciendo valor a los clientes.

Las organizaciones generalmente usan este enfoque como primer acercamiento para escalar la metodología ágil y comenzar a entregar productos complejos y más grandes. Así como en otras metodologías ágiles a escala, existe la función de propietario principal del producto, quien se encarga de supervisar al equipo del propietario del producto y de ayudar a orientar la visión global del producto. La persona que desempeña esta función, que debería conllevar las mismas responsabilidades que las del propietario del producto, solo que a gran escala, no tiene por qué dedicarse a ello en exclusiva. Otra función nueva es la del Experto Scrum de Scrums, quien deberá centrarse en el progreso y en los *backlogs* de obstáculos visibles para los otros equipos, de forma que facilite la

jerarquización por orden de prioridad o la eliminación de los obstáculos, y mejore constantemente la eficacia del Scrum de Scrum.

**Nexus**, otra propuesta para escalar agilidad en las organizaciones, surge como una posibilidad creada por Ken Schwaber, uno de los originadores de Scrum, junto con Scrum.org para poder escalar Scrum usando Scrum. Se trata de un *framework* con roles, eventos, artefactos y técnicas que vinculan y entrelazan el trabajo de aproximadamente tres a nueve equipos de Scrum que tienen una sola lista de producto para construir un incremento integrado que cumpla un objetivo.

**Figura 16: Retrospectiva del sprint Nexus**



Fuente: [imagen sin título sobre retrospectiva del sprint Nexus], (s. f.).  
<https://bit.ly/3uUvn3K>

Nexus como marco de trabajo, se compone de lo siguiente:

- Roles. Hay un nuevo rol, el equipo de integración Nexus (un *Product Owner*, un *Scrum Master* y miembros), destinado a coordinar, acompañar y supervisar la aplicación de Nexus y la operación de Scrum para que se obtengan los mejores resultados.
- Artefactos. Solo hay una lista de producto. A medida que los elementos de la lista de producto se refinan y se preparan, se visualiza qué equipo los irá tomando. Un nuevo artefacto, la lista de pendientes del sprint Nexus, se crea para ayudar con transparencia durante el sprint. Todos los equipos Scrum mantienen sus listas de pendientes del Sprint individuales.
- Eventos. Algunos eventos se adicionan a, se ubican alrededor de, o reemplazan a (en el caso de la *Sprint Review*) los eventos regulares de Scrum para servirles de suplemento o para mejorarlos.

Existen varios enfoques más que forman parte de este grupo de frameworks que ayudan a las organizaciones a introducir la agilidad en escala a sus estructuras. Algunos de ellos son:

- Discipline Agile
- Portfolio Kanban
- Spotify, Entre Otros.

Lo cierto es que el mundo de la innovación y la agilidad siguen su vertiginoso camino creciendo a paso firme. Por lo que, probablemente, en poco tiempo más tendremos opciones sumamente aprovechables para poder investigar y aplicar a nuestros negocios y día a día.

# Referencias

[Imagen sin título sobre retrospectiva del sprint Nexus], (s. f.).  
<https://youssefoufaska.com/escalar-scrum-con-nexus/>

**McKinsey Quarterly** (2009). *Enduring Ideas: The three horizons of growth* (traducción propia). <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>

**Notjustagile** (2021). *Qué son los contratos ágiles y por qué son más eficaces*.  
<https://www.notjustagile.com/que-son-contratos-agiles/>