

EZ-TALK

TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Beatriz Manzaneque

Juan Pablo Elejalde

Luis Carlos Robles

Yeifre Rojas

Mayola Villar

EZ-TALK

ÍNDICE

Pag. 3 Presentación.

Pag. 3 Punto de partida.

Pag. 6 Transformación cultural.

Pag. 13 Propuesta de transformación.

Pag. 23 Framework a utilizar: SCRUM.

Pag. 34 DevOps.

Pag. 39 Herramientas de comunicación y colaboración.

Pag. 41 Desarrollo del proyecto.

Pag. 45 Contrato. Nuevo modelo contractual.

Pag. 47 Análisis de riesgos.

Pag. 48 Conclusiones.

Presentación.

El objetivo de este documento es confirmar la consolidación del aprendizaje a lo largo del curso.

¿Qué hemos aprendido? ¿Qué sabemos hacer ahora? ¿Cómo podemos aplicar los conocimientos en nuestro trabajo, centro de estudios o vida personal?

Intentaremos demostrar los conocimientos adquiridos aplicando los principios del agilismo y poniendo el foco en la mejora continua.

En este trabajo intentaremos demostrar que estamos capacitados para coordinar y liderar un proyecto siguiendo las metodologías, frameworks y buenas prácticas mostradas durante el máster.

Nuestro objetivo es centrarnos en el análisis y la definición estratégica relacionada con el planteamiento y estructuración del proyecto.

Punto de partida.

Para ello tomamos como punto de partida, una empresa llamada EZ-Talk.

EZ-Talk es una empresa ya establecida, tradicional, que desarrolla software hace 20 años y que se podría decir, que en estos 20 años no ha cambiado, en lo sustancial, el modo de trabajo.

Es de ámbito internacional, con 250 trabajadores, con sedes en diferentes países: España, Portugal, EEUU, UK, Dubái y Bélgica. El departamento de I+D está radicado en Portugal, así como el CEO y CFO de la compañía.

El objetivo de la empresa es el desarrollo y venta de software para centros de atención al cliente, y a su vez, la venta de servicios profesionales asociados a dicho software, cuya finalidad es la adaptación y personalización del software a las necesidades concretas del cliente.

La organización de cada una de las oficinas es la siguiente:

1. Departamento de administración y RRHH. Comparten funciones y reportan a la central en Portugal.
2. Departamento financiero.
3. Departamento legal. Centralizado en la central de Portugal, con acuerdos locales en cada oficina.
4. Dirección de la oficina y dirección comercial. Responsable de cada una de las oficinas locales, tanto a nivel de gestión, definición de objetivos locales en sintonía con la dirección corporativa y consecución de dichos objetivos.
5. Departamento comercial. Reporta a la dirección local de cada oficina.
6. Departamento de preventa. Encargados de definir la solución adecuada para el cliente, analizar la viabilidad técnica y definir la arquitectura de la solución.
7. Departamento de servicios profesionales. Encargados de la implementación de los proyectos según lo definido y acordado con el cliente en las fases de venta y preventa.
8. Departamento de soporte postventa. Encargados de la resolución de incidencias una vez entregados los proyectos.

El funcionamiento de la empresa se basa en la distribución y en las funciones internas descritas en el párrafo anterior. Se intenta mitigar el riesgo a través del cumplimiento de procedimientos muy detallados para cada una de las áreas.

El crecimiento se basa en un crecimiento constante a través de la gestión y los controles estrictos, estando sujetos a una gran presión para el cumplimiento de los objetivos, con reportes muy frecuentes, generalmente trimestrales. Un ejemplo de esta presión es la siguiente frase, que, en lugar de motivar, añade una presión innecesaria: *“El fracaso no es una opción”*.

El éxito o fracaso se mide fundamentalmente por el ROI, incluso cuando se trata de proyectos con un alto grado de incertidumbre (tecnológica o de mercado). En resumen, el éxito de un proyecto se basa en una contabilidad tradicional y una “cuota de mercado”. Generalmente los objetivos que se establecen podrían definirse como “métricas de la vanidad”, diseñadas para que sean lo mejor posible, con nula gestión de la incertidumbre y riesgo de los proyectos.

La separación de roles en la empresa es muy marcada, sobre todo entre la gerencia/dirección y sus subordinados.

Como se intuye, por la descripción organizativa de nuestra empresa, ésta se compone de expertos especializados en diferentes silos funcionales entre los que se pasan el trabajo y/o la comunicación de tareas, en un proceso tipo cascada enviando las tareas o proyectos en función de hitos concretos ligados a entregas previamente definidas.

Por la propia organización, ya descrita de la empresa, en muchas ocasiones se producen reuniones y más reuniones, en las que los participantes se centran únicamente en una parte concreta del proyecto, la que les atañe a ellos, prestando poca o nula atención al resto, y en muchas ocasiones, sin poder validar su trabajo y sus hipótesis hasta que no se finaliza el proyecto. No se valida si el trabajo de un departamento es correcto hasta que los sucesivos departamentos no avanzan en sus respectivas tareas.

Pese a ser una empresa de tecnología, el uso de herramientas colaborativas no es frecuente, en ninguno de los departamentos, siendo a veces complicado acceder a actas de reunión o información relativa al proyecto de otros departamentos e incluso a información de miembros del propio equipo.

La relación con la competencia muchas veces es una relación en la que se establecen barreras de entrada. Se adopta una actitud “de estar a la defensiva”, en la que se está muy pendiente de lo que hacen los competidores y de “sabotear”, en la medida de lo posible, el trabajo de estos, en lugar de apostar por la innovación continua y propia.

DAFO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Productos con poca personalización.- Proyectos a medio / largo plazo.- Orientados únicamente al resultado.- Poca coordinación con el cliente.- Con escasa capacidad de escalar.- Personal no motivado.- Equipos no multifuncionales.- Reuniones tediosas y largas.	<ul style="list-style-type: none">- Nuevas propuestas ágiles de la competencia.- Crisis económica COVID-19.- Entrada de competidores asiáticos.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Respuesta inicial rápida.- Proyectos a la larga más ajustados que la competencia.- Gran experiencia en el sector.	<ul style="list-style-type: none">- Nuevos nichos de mercados.- Orientación a PYMES.- Incorporación de herramientas colaborativas.- Barreras de entrada basadas en el control inicial del mercado.

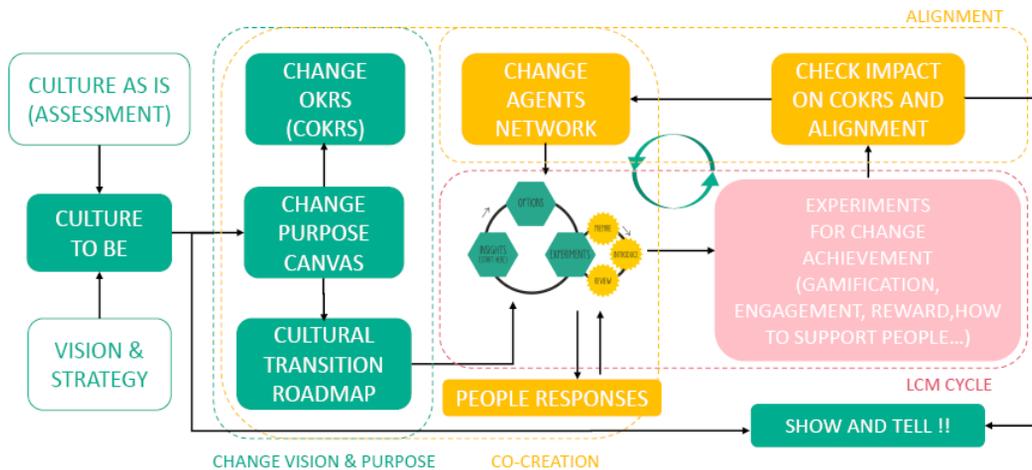
OBJETIVO 2020 – 2021:

La nueva dirección de la empresa se ha propuesto implementar un **cambio en la gestión / cultura** de la misma pasando de ser una **empresa tradicional a una empresa ágil**. Para ello se aplicarán metodologías ágiles para mejorar la interacción entre las personas y la gestión de tareas dentro de la empresa con un análisis end to end, orientado a ofrecer un nuevo enfoque en los procesos, interacción, gestión y actividad del equipo involucrado en el mismo.

Transformación cultural.

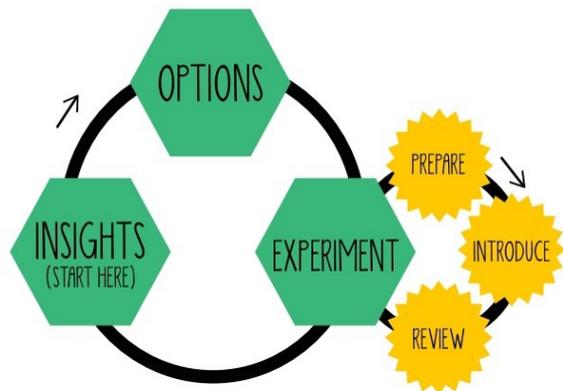
Como primer paso vemos necesario realizar un cambio en la cultura de la empresa. No se puede realizar un cambio tan importante si no se transforma el “pensamiento” de la misma. Para abordar el desafío de la transformación cultural, proponemos Lean Change Management. Para ello, vamos a apoyarnos en 4 pilares esenciales:

1. Visión y Propósito del cambio.
2. Co-Creación.
3. Alineamiento y Medida del cambio.
4. Ciclo Lean Change Management (LCM).



Se empezará con la **alineación** de la compañía con un **World Café**, en donde los directivos y los principales líderes definirán la **visión y el propósito de cambio**, tomando consciencia sobre la importancia y el significado de la transformación.

Paralelamente se realizará un **mapeo de la cultura**, mediante **assessments**, para conocer cómo es la cultura ahora (“culture as is”) y cuál es la cultura a la que queremos llegar (“culture to be”). Así tendremos identificada la situación actual y la situación deseada de la transformación cultural, en donde poder establecer las acciones. Hemos utilizado Schneider y OKAI.



Después de eso se elaborará con los agentes de cambio y aquellos interesados el **Strategic Changes Canvas**. Se harán Lean Coffees, encuestas y assessment culturales para tener **insights** de la compañía, a partir de ellos se sacarán opciones y se priorizarán. Es interesante en este punto tener en cuenta los **Change OKRS: Objectives and Key Results** (objetivos y resultados clave). Además de trabajar en un **Cultural Transition Roadmap**, para el mapeo de comportamientos en los equipos, comportamientos de la cultura actual y poder hacer el seguimiento en cada sprint de los comportamientos hacia la cultura ágil deseada.

Con estos inputs o insights, nos vamos al **Ciclo LCM**. Generamos ideas para experimentar. Es fundamental al hacer experimentos, involucrar en la elaboración del mismo a las partes afectadas. Sólo desde la **Co-creación**, podremos transitar con éxito la transformación. El proceso de obtener insights, sacar opciones y hacer experimentos es cíclico y lo deben realizar las personas afectadas por el cambio, los agentes de cambio actúan como facilitadores. Priorizaremos primero por coste/impacto y en segundo lugar, podemos tener en cuenta la idea más disruptiva. Elegimos la opción priorizada y lanzamos el experimento. Medimos como impacta. Es muy importante la **comunicación y la visibilidad durante todo el proceso: por transparencia, por fomentar una cultura de aceptación del error, entendiendo este como parte del proceso de mejora continua y del aprendizaje y para crear movimiento social en la organización.**

Cada área deberá tener su Canvas personalizado alineado al Strategic Changes Canvas, involucrando a la mayor cantidad de personas en la creación del mismo y haciéndolo lo más adaptado posible a su contexto. Los agentes y líderes de cambio deben estar facilitando el proceso en toda la compañía, ayudando a la resolución de conflictos y a llegar a acuerdos para que el cambio se lleve a cabo.

Lean Change Management son un conjunto de prácticas y herramientas innovadoras de gestión de cambio **enfocadas en las personas** por lo que un aspecto esencial del mindset a adoptar es que el cambio debe ser co-creado, adaptado al contexto, con causa y propósito. Es muy importante que el proceso de cambio sea visible para todos a través de paneles, carteles y/o Canvas.

PROCESO PARA LA ALINEACIÓN AL CAMBIO

TRANSFORMACIÓN HACIA UNA CULTURA DE PERSONAS Y CUSTOMER CENTRIC

PREGUNTAS PODEROSAS

¿Cuál es la visión y propósito del cambio?	¿Quiénes (áreas, procesos y roles específicos) sí apoyan el cambio y cuáles no apoyan el cambio?
¿Cuál es la importancia del cambio?	¿Cuáles son los principales problemas?
¿Qué métricas van a determinar el progreso del cambio y cuáles, el éxito del cambio?	¿Cómo vamos a trabajar?
¿Qué áreas, procesos y/o roles específicos estarán afectados por el cambio?	¿Cuál es el plan de acción para la transformación?

CANVAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO

VISIÓN: ¿Cuál es la visión del cambio que queremos lograr?	IMPORTANCIA: ¿Cuál es la importancia del cambio?			
Convertirse en una organización ágil que sepa adaptarse al entorno y ofrecer continuo valor a sus clientes, logrando una cultura de servicio y orientada a las personas	Organización ágil, clientes más felices, experiencia del empleado más satisfactoria, retención del talento, sentido de pertenencia, crecimiento de negocio.			
MÉTRICAS DE ÉXITO: ¿Qué métricas van a determinar el éxito del cambio?	DE PROGRESO: ¿Qué métricas nos van a indicar el progreso del cambio?			
People: Retención talento, satisfacción clientes, etc. Estructura organizativa más plana y ágil. Procesos ágiles y colaborativos. Aumento de ventas.	Espacios de trabajo abiertos, uso de herramientas de trabajo colaborativo, equipos multidisciplinares y con autonomía, co-creación y visibilización del trabajo, cambios digitales			
IMPACTO DEL CAMBIO: ¿Qué áreas/roles/ procesos específicos se van a ver afectados?	ROLES DE APOYO: ¿Quiénes van a apoyar aquellas áreas/ roles/procesos afectados?			
Todas las áreas	Líderes, early adopters, especialistas en agilidad, en trabajo colaborativo, facilitadores del cambio, apoyo de líderes a sus equipos, formación a líderes			
APOYO AL CAMBIO: ¿Quiénes apoyan el cambio (áreas/roles/procesos)?	NO APOYO EL CAMBIO: ¿Quiénes no apoyan el cambio (áreas/roles/procesos)?			
RRHH, negocio, TI, atención al cliente	Los equipos que no fueron involucrados de diferentes áreas			
PROBLEMAS A RESOLVER: ¿Cuáles son los principales problemas a resolver?				
Clientes en segundo plano, respuestas lentas ante cambios de mercado, estrés laboral, falta de reconocimiento a los equipos, falta de experiencia en metodologías ágiles, involucrar solo a nivel executive y managers, falta de transparencia.				
BACKLOG 1MES	SIGUIENTE	PREPARAR	INTRODUCIR	TESTEAR
1. Comunicar el para qué del cambio cultural		1. Comunicar el para qué del cambio cultural		
2. Apoyo al personal por sus líderes		2. Apoyo al personal por sus líderes		
3. Revisar y re-definir la cultura de la organización		3. Revisar y re-definir los valores de la organización		
4. Coaching y Formación continua para trabajar el mindset agile				
5. Introducción de cambios digitales: Jira, Trello, Drive				
6. Espacios para co-crear y visibilizar el trabajo				

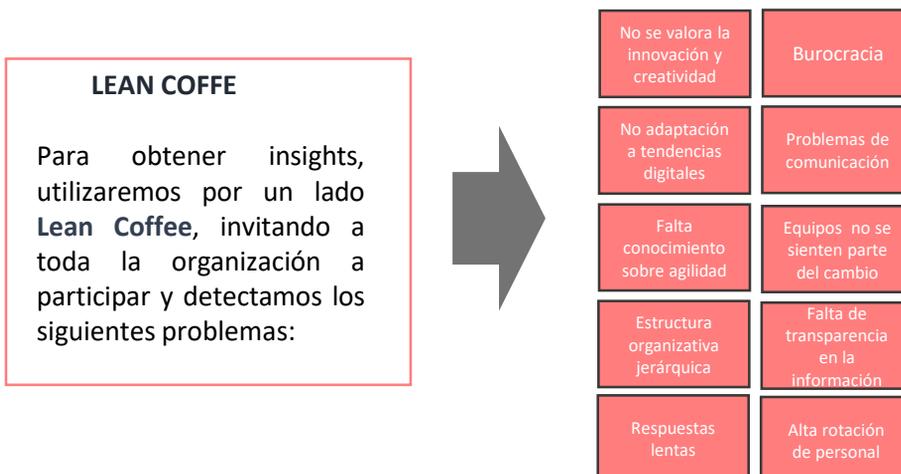
También se realizó un mapa de perspectivas para indagar quienes son los movilizados, movilizables e inmovilables. Además con esto se tiene una visión general de las formas de ver el cambio de los diferentes tipos de cargo.

MAPA DE PERSPECTIVAS

	Soporte al cambio	No soporte al cambio
<p>★ Trabajo en equipo</p> <p>★ Cliente feliz</p> <p>★ Tecnología colaborativa</p>	<p>La cultura colaborativa facilitará que se entienda la estrategia. Luis González</p> <p>Los clientes/usuarios recibirán mayor valor. Pepa Nieto</p> <p>Mejoramos la comunicación a todos los niveles, somos más eficaces y competitivos. Beatriz Suárez</p>	<p>La cultura ágil y de trabajo colaborativo, no nos está aportando valor. Vicente Gómez</p> <p>Estar tan cerca del cliente, nos va a aumentar mucho los costes. Angie Llana</p> <p>La tecnología puede estar siendo contraproducente porque perdemos control. Roberto Flores</p>
Managers	<p>Con la cultura colaborativa, el clima en los equipos y la productividad, es mejor. Alicia García</p> <p>Cuanto más involucrado el cliente, mejor. Cristina Serrano</p> <p>Con la transformación digital, seremos más rápidos en detectar desperdicios. Jaime Fernández</p>	<p>Una cultura ágil y colaborativa, nos hará perder tiempo a todos. Mónica Lucas</p> <p>No tiene sentido involucrar tanto al cliente, les estamos molestando y parecemos inexpertos. Mar Rodríguez</p> <p>Con la tecnología y los cambios digitales, nos perderemos cosas físicas y su valor. Jorge Lumbré</p>
Personal	<p>Nuestra experiencia como empleados y el trabajo en equipo, ha mejorado mucho. Luis Tomé</p> <p>El equipo se adapta mejor al cliente, el feedback nos ayuda mucho a hacer mejor nuestro trabajo. Jorge Sabater</p> <p>Con las mejoras tecnológicas podemos tener teletrabajo siempre que no afecte a la calidad del trabajo. María Pérez</p>	<p>No tengo tiempo para aprender a hacer las cosas de esta manera "colaborativa", me sobra el trabajo y me falta tiempo. Silvia Lit</p> <p>No puedo involucrar al cliente en cada paso, me exige cambios continuamente. Antonio Cuellar</p> <p>No me siento apoyada ni con conocimiento para utilizar estos cambios digitales. Leyla Montes</p>

Los principales conflictos que se pueden encontrar es en la toma de decisiones entre los directores, gerentes y miembros de equipo que apoyan el cambio y los que no, no existe mucha relación entre las diferentes perspectivas (ejecutivos, managers y staff), solo las necesarias para la alineación. Para la resolución de estos problemas se pretende usar colaboración constructiva.

PROCESO PARA OBTENER INSIGHTS



MODELO DE CULTURA DE SCHNEIDER

Nuestro reto es transitar hacia una cultura de CONTROL a una cultura de COLABORACIÓN y CULTIVACIÓN O CRECIMIENTO, una cultura de personas, equipos empoderados, cooperación, innovación y mejora continua.

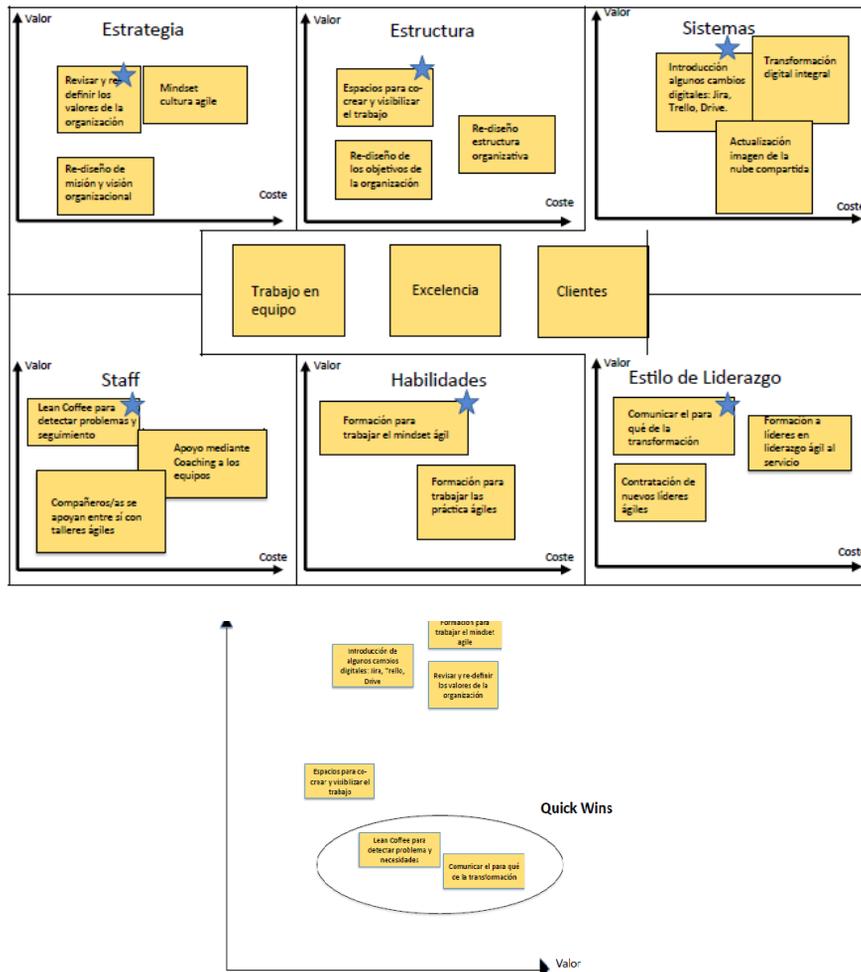


CULTURA... CÓMO HACEMOS LAS COSAS



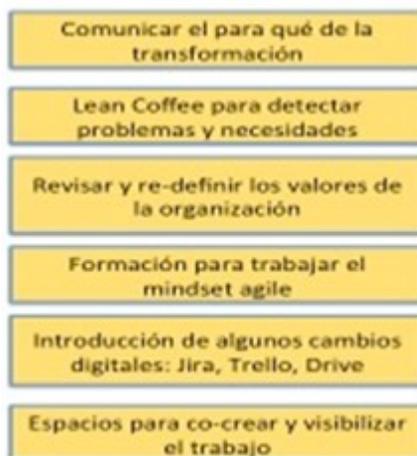
PROCESO PARA OBTENER OPCIONES Y PRIORIZARLAS

Para obtener las opciones, hemos utilizado **MCKINSEY 7S FRAMEWORK** y hemos priorizado mediante el **Eje Coste-Valor** obteniendo los "Quick Wins" para ser implantados dentro de la empresa.



PROCESO PARA REALIZAR LOS PRIMEROS EXPERIMENTOS

BACKLOG PRIORIZADO DE OPCIONES



EXPERIMENTOS

1. Creemos que comunicando el para qué de la transformación y el cambio cultural, nosotros resolveremos el problema de la falta de alineación y eliminaremos la resistencia al cambio, que contribuye positivamente en el cambio en general y en la mejora de la comunicación, y lo mediremos con una encuesta de expectativas con el cambio y de satisfacción al cabo de 3/6/12 meses, así como con el número de personas involucradas activamente con el cambio.
2. Creemos que facilitando Lean Coffee para detectar problemas y necesidades, resolveremos el problema de la falta de transparencia y el problema de que los equipos no se sientan involucrados en la cambio, que contribuye a la satisfacción de los empleados y a su reconocimiento como parte importante en la organización, y lo mediremos por el número de personas que asisten y participan activamente y una encuesta sobre este acompañamiento tras 3/6/12 meses.
3. Creemos que revisando y re-definiendo los valores de la organización, nosotros resolveremos gran parte de los problemas detectados, que contribuye a ser una organización que se adapta mejor al entorno y ofrece valor continuo al cliente, enfocada en las personas y con una cultura ágil y colaborativa, y lo mediremos mediante assessments trimestrales para comparar los avance.
4. Creemos que facilitando coaching y formaciones de mindset agile de forma continua, resolveremos los problemas de los equipos al conocer los principios y valores ágiles y aprender prácticas, que contribuye a cambiar la forma en que cambias el trabajo y gestionar el trabajo de cambio, y lo mediremos mediante encuestas de satisfacción a los empleados y feedback de cliente en los próximos 3/6/12 meses.
5. Creemos que introduciendo cambios digitales (Jira, Trello, Drive), nosotros resolveremos el problema del retraso digital, que contribuye a la transformación digital integral de la empresa, y lo mediremos por el incremento del rendimiento en el próximo año.
6. Creemos que habilitando espacios para co-crear y visibilizar el trabajo, nosotros resolvemos el problema de falta de apoyo y reconocimiento a la creatividad e innovación en la organización, que contribuye a desarrollar competencias ágiles como la flexibilidad y adaptación, y lo mediremos por el número de espacios habilitados y el número de veces que son usados por los equipos.

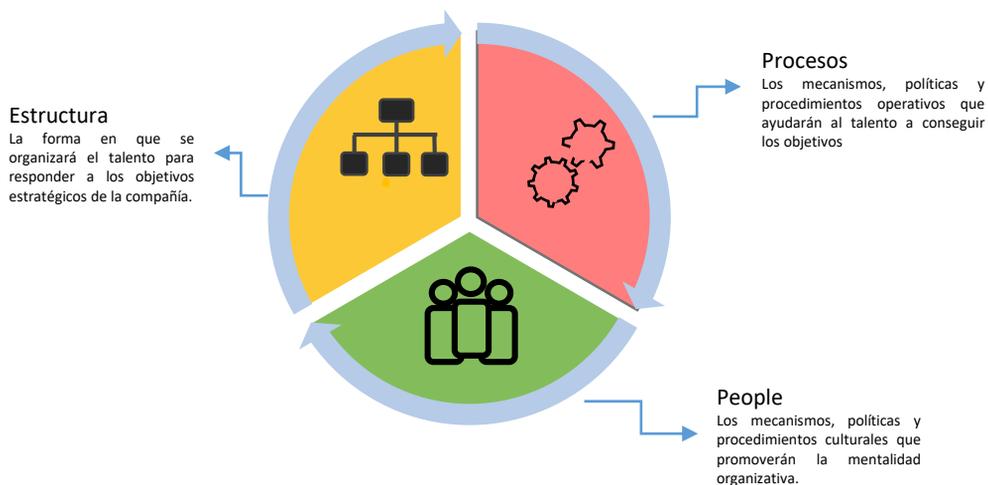
El resultado de la aplicación del proceso de alineación y primeros experimentos han sido positivos, el proceso de alineación con el World Café fue exitoso para los líderes de área y directivos. La alineación de toda la compañía no ha culminado porque requiere la creación de todos los Canvas de alineación de cada una de las áreas y equipos involucrados y son conversaciones que requieren tiempo.

Nuestro reto es transitar hacia una cultura de COLABORACIÓN y CULTIVACIÓN o CRECIMIENTO, una **cultura de personas, equipos empoderados, comunicación y transparencia, de cooperación, innovación y mejora continua**. Una cultura que permita a la organización ser ágil y flexible, y saber adaptarse a los cambios continuos del entorno y aportar valor continuo a los clientes.

Queremos llevar la innovación a la forma de estructurar y de operar en la compañía, para ello necesitamos prácticas innovadoras de management y al mismo tiempo, mantener lo que ya nos está funcionando, nuestras prácticas estables y exitosas. Por lo que apostamos por un modelo ambidiestro en donde tengamos un balance entre: Estructura, Procesos y People.

Nuestros objetivos serán:

- Adaptabilidad a nivel estratégico.
- Flexibilidad a nivel operativo.
- Empoderamiento a nivel de organización.
- Mantener las prácticas del pasado que funcionan, estables y exitosas, combinaremos prácticas estables y agile.

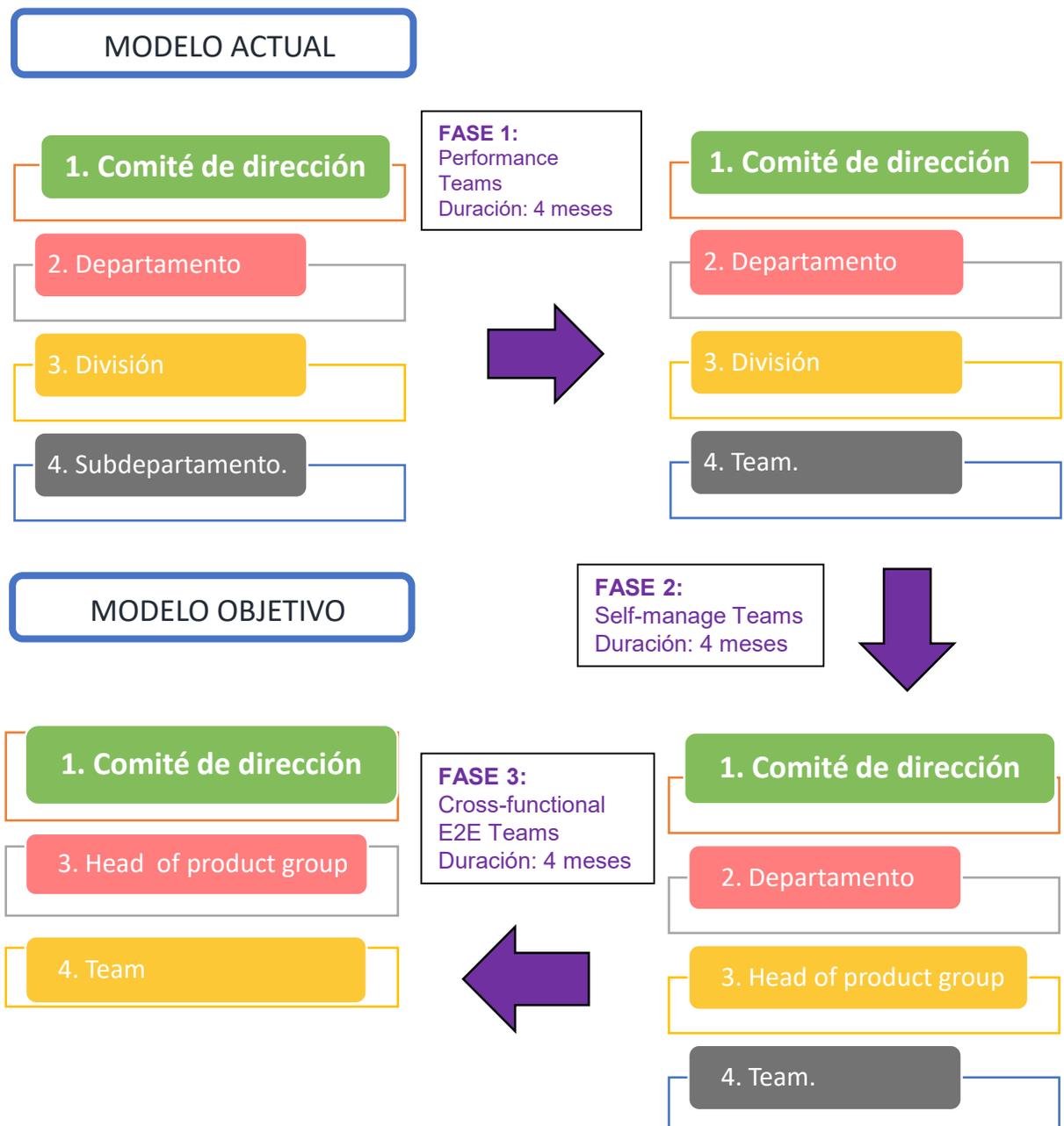


Propuesta de transformación.

1. JOURNEY Y MARCO DE TRABAJO

Para empezar proponemos pasar de una estructura tradicional a una estructura ambidiestra. Esto implicará por tanto, pasar de una empresa centralizada, basada únicamente en el resultado, limitada a la ejecución del día a día y a la explotación de su modelo actual a una empresa descentralizada, que busque la eficacia en la toma de decisiones, la innovación, la explotación de nuevas fórmulas y con capacidad de escalar.

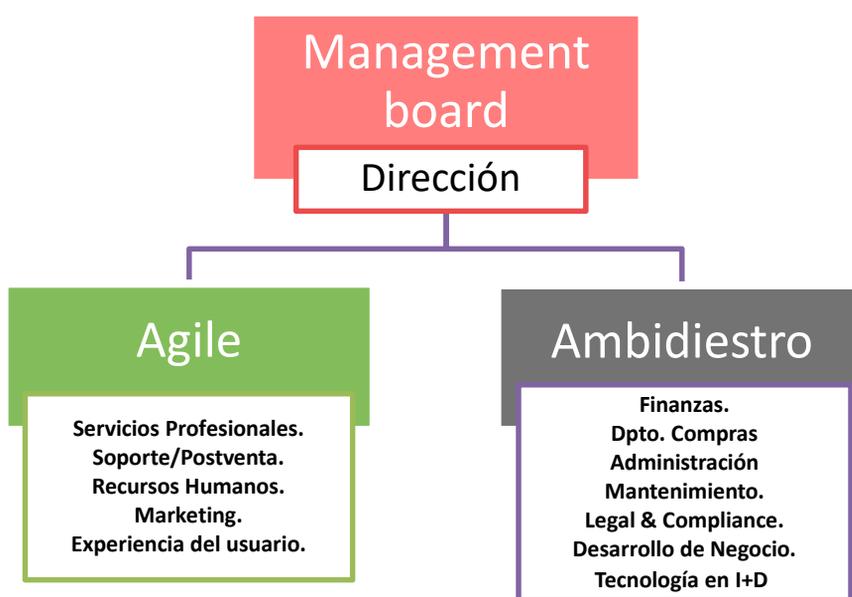
Por tanto la **primera propuesta** que lanzamos es **adelgazar el modelo** de estructura jerárquica a una estructura más “plana”.



Paralelamente nuestra **segunda propuesta** no pretende una ruptura con la estructura actual de la empresa, nuestra propuesta propone pasar de un modelo tradicional a un modelo ambidiestro basado en dos prácticas:

- **Ambidiestro** (prácticas tradicionales y dinámicas): se aplicarían a aquellos departamentos donde hay poco margen para cambiar y que nos interesa que sigan funcionando como hasta ahora.
- **Agile**: para aquellos departamentos que nos interese trabajar con prácticas ágiles con vistas a ir introduciendo el cambio cultural en los mismos.

En consecuencia, el Management board propuesta para la empresa quedaría de esta manera:



2. APLICAR Y REFINAR

Por tanto el objetivo general que nos planteamos es el siguiente:

OBJETIVOS GENERALES
Cultura ágil de la empresa
Estructura más plana
Plantilla abierta a los cambios
Mejorar el índice de retención
Clientes: contratos "agile friendly"
Introducir procesos ágiles

Para el presente ejercicio nos centraremos en:

OBJETIVOS 2020
Cultura ágil de la empresa.
Introducir Scrum en Servicios Profesionales
Mejorar la experiencia del empleado y cliente

Se plantea realizar las primeras pruebas piloto con parte de la plantilla. Para ser más concretos comenzaremos introduciendo SCRUM en algunos nuevos proyectos no muy grandes, involucrando a stakeholders y empleados con experiencia y, en la medida de lo posible, cierto conocimiento previo de metodologías ágiles.

El proceso para dichas pruebas lo detallamos en el siguiente punto.

3. GESTIÓN DEL CAMBIO

A. Organización.

En esta área es necesario desarrollar estructuras que nos permitan:

- Liderazgo de dirección y habilitación.
- Foco en resultados.
- Equipos con visión y responsabilidad end2end.
- Asignación flexible de recursos.

Proponemos, por tanto, que se establezcan unos equipos interdepartamentalizados, con equipos que aporten valor y orientados a cubrir las siguientes misiones:

Personal engagement Team

Misión:

- Empoderar a los trabajadores.
- Disminuir el índice de rotación.
- Aumentar el nivel de engagement.
- Disminuir la resistencia al cambio.

Competition surveillance Team

Misión:

- Anticiparse a las acciones de los nuevos competidores.
- Dotar de un mecanismo rápido de respuesta.
- Vigilancia competitiva.

Budget Team

Misión:

- Asignación dinámica y flexible de recursos.
- Fijación de “comodines” por pérdida de productividad.

Agile friendly provider Team

Misión:

- Pasar a un sistema más ágil de contratación basada en la confianza cliente-proveedor.

B. Gobierno.

En este nivel buscamos un desarrollo de procedimientos y políticas que permitan:

- Gestionar la demanda.
- Gestionar los presupuestos. Propuesta económica y previsión de cómo se va a capitalizar dicha transformación.
- Gobernar las iniciativas a nivel de estrategia, planificación y ejecución.

PROPUESTA ECONÓMICA

Para la propuesta económica, tomaremos en consideración:

1. Personas involucradas en el proyecto. Comenzaremos con la oficina de España, que consta de 95 miembros.
2. La elaboración del contrato entre las empresas.
3. Nuevos formatos de contratos tipo agile.
4. Coste de elaboración e implementación de procesos de transformación.
5. Coste de la gestión del cambio cultural y organizacional.

Nuestro plan de trabajo consta de 2 fases, divididas para 6 meses cada uno:

FASE 1: DIAGNÓSTICO PREVIO E IMPLANTACIÓN

Durante los primeros 6 meses tendremos el acuerdo inicial donde vamos a integrar:

- Realizar un diagnóstico previo de la cultura organizacional de la empresa.
- Posteriormente a través de Lean Change Management y Organización Agile se hará propuesta de implantación.
- Terminaremos esta primera fase dando los primeros pasos de implantación de la nueva cultura organizacional de la empresa.

FASE 2: REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN

En esta segunda fase (6 meses):

- Se aplicará en aquellos departamentos seleccionados de implementar los cambios.
- Se hará una revisión de lo logrado y se propondrán medidas de refinamiento.

Presupuesto

Aplicación de metodologías ágiles

Consultoría Lean	Fase 1	Fase 2
Lean Change Management	22.500,00 I	7.800,00 I
Organización Agile	8.750,00 I	18.575,00 I
Scrum	18.750,00 I	19.000,00 I
Otras	3.000,00 I	7.530,00 I
Total	53.000,00 I	52.965,00 I

Coste interno de personal	Fase 1	Fase 2
Dpto. Servicios profesionales	12.500,00 I	17.500,00 I
Dpto. Soporte / Post-venta	18.000,00 I	12.335,00 I
Dpto. Recursos Humanos	7.500,00 I	3.570,00 I
Dpto. Marketing	13.800,00 I	17.500,00 I
Dpto. Experiencia de usuario	9.350,00 I	4.380,00 I
Total	61.150,00 I	55.285,00 I

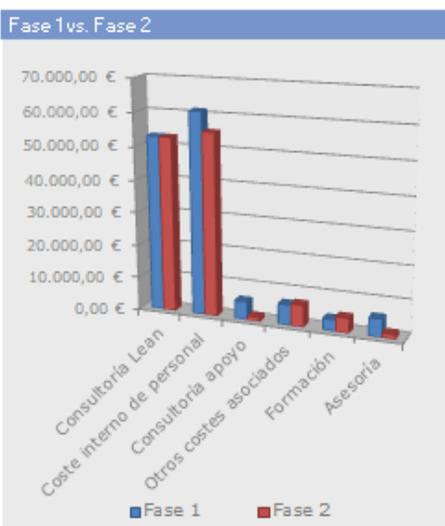
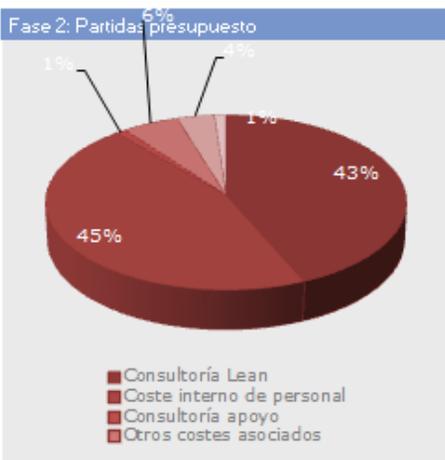
Consultoría apoyo	Fase 1	Fase 2
Diagnóstico formativo	1.250,00 I	0,00 I
Motivacional	3.570,00 I	1.200,00 I
Mindfulness	750,00 I	0,00 I
Total	5.570,00 I	1.200,00 I

Otros costes asociados	Fase 1	Fase 2
Telecomunicaciones	500,00 I	600,00 I
Transporte	750,00 I	750,00 I
Dietsas	3.500,00 I	3.570,00 I
Comidas	1.500,00 I	1.750,00 I
Total	6.250,00 I	6.670,00 I

Formación	Fase 1	Fase 2
Trabajo en equipo	850,00 I	950,00 I
Habilidades directivas	550,00 I	0,00 I
Liderazgo	850,00 I	0,00 I
Estrategia de negocio	1.250,00 I	0,00 I
Formación específica comple.	0,00 I	3.500,00 I
Total	3.500,00 I	4.450,00 I

Asesoría	Fase 1	Fase 2
Compliance	3.500,00 I	0,00 I
RGPD	750,00 I	0,00 I
Laboral	1.250,00 I	1.350,00 I
Total	5.500,00 I	1.350,00 I

Total Gastos	Fase 1	Fase 2
	134.970,00 I	121.920,00 I
Total PRESUPUESTO		256.890,00 I



ROI:

Estimamos que con esta nueva propuesta de cambio cultural lograremos incrementar las ventas en un escenario de 3 años en +12,5% lo que implica un incremento del margen de 325.000 € por tanto el ROI sería el siguiente:

$$\text{ROI: } \frac{525.000 \text{ €} - 256.890 \text{ €}}{256.890 \text{ €}} = 1,04$$

A primera vista no se trata de un gran ROI pero es importante recalcar que este proyecto implicará un cambio cultural total por parte de la empresa y que este esfuerzo se consolidará a medio / largo. Esta consolidación con el paso del tiempo irá aportando a medida una mayor rentabilidad a la empresa.

C. Palancas

Finalmente, en esta área proponemos el desarrollo de procedimientos y políticas que permitan apoyar los cambios en:

- Talento. Engagement y técnica Meddlers.
- Liderazgo y cultura. Estrategia de concientización y formación (tópicos incluidos) para utilizar con los empleados.
- Gestión del cambio. Unidad-Unidad.
- Procesos de apoyo. Contrato.

A continuación, desarrollamos cada uno de los conceptos de este apartado:

➤ Talento

ENGAGEMENT: Empoderamiento de los trabajadores

Un problema enorme que tenemos es:

¿Qué hacemos para evitar la rotación tan enorme de nuestros trabajadores de hasta un 25%? La rotación voluntaria puede costarnos hasta un 100% del salario anual de un empleado, dependiendo de su función.

Consecuencias más importantes de una alta rotación:



El desafío está en comprender que actualmente los colaboradores **buscan beneficios ligados a su experiencia en el trabajo, la flexibilidad y oportunidades de desarrollo** para decidir si quedarse en una organización o irse a otra.

Definitivamente debemos introducir cambios importantes ligados a potenciar el **Employee Experience**, innovando mediante **estrategias de Recursos Humanos que entregan beneficios ligados a mejorar la vida de nuestros empleados**.

Un conjunto de estrategias que se podrían poner en marcha para reducir la rotación y empoderar a los trabajadores sería el siguiente:

Fomentar y pagar la formación y educación de los trabajadores:

Mediante la creación de programas de financiación, destinando fondos para que los empleados puedan tener acceso a formación, cursos y capacitaciones. También la creación de becas para estudios universitarios de especialización.

Entregar los beneficios adecuados:

En muchas ocasiones, los mejores beneficios no necesariamente están ligados al dinero, algunos de estos beneficios pueden ser: trabajo remoto, flexibilidad laboral, programas de conciliación de vida personal y profesional, beneficios sociales (tickets restaurante, seguro médico, cheques guardería, etc.).

Reconocimiento del trabajo bien hecho:

Los trabajadores de hoy quieren, muchas veces, más que una recompensa monetaria, buscan ser reconocidos por su trabajo. Tomarse el tiempo para reconocer el trabajo arduo de tus empleados hace que se sientan más valorados y a la vez ayuda a crear un ambiente laboral más positivo.

Interactuación frecuente con los trabajadores:

El aislamiento y la falta de comunicación pueden alejar rápidamente incluso al colaborador más prometedor. Los colaboradores a menudo se sienten “a oscuras” sobre temas importantes como los objetivos de la compañía o su desempeño. Las interacciones frecuentes permiten crear fuertes conexiones sociales en el trabajo, las que se traducen en trabajadores más felices y comprometidos. Al igual que el reconocimiento, podemos usar las aplicaciones y las nuevas tecnología para potenciar la comunicación y el contacto de unos con otros, haciendo partícipes a los empleados de la estrategia de la compañía, así como de sus avances.

Crear oportunidades de crecimiento:

No podemos esperar que nuestros mejores talentos estén conformes si están estancados en el mismo lugar. La introducción de nuevas oportunidades y desafíos es imprescindible para mantener a estos trabajadores comprometidos. Empoderar a nuestros empleados les permite estar a la altura de las circunstancias y nuevamente demuestra que valoras sus habilidades. Debemos crear planes de carrera dentro de la compañía, rutas profesionales que motiven a nuestros empleados a seguir creciendo dentro de nuestra empresa. Aprovechemos su experiencia.

Rotación de puestos entre los trabajadores:

Permitir que nuestros trabajadores pasen por otros departamentos o puestos por los que no están acostumbrados, de forma que adquieran nuevos conocimientos y experiencias. Al fin y al cabo, esto también es una forma de darles una mayor responsabilidad y en su gran mayoría lo agradecerán.

Cambio cultural:

La alta rotación es un signo revelador de una cultura empresarial deficiente. La cultura en última instancia se reduce a las creencias y valores de nuestra empresa y si nuestros trabajadores logran vernos, como empresa, como algo más que un sueldo a fin de mes lo más probable es que se queden. Esto, sin duda, hará que nuestros empleados sean propensos a trabajar en una empresa que tiene una fuerte cultura “de propósito” establecida.

Fomentar el trabajo en equipo:

Es el motor para conseguir objetivos comunes y da valor a la cooperación entre compañeros en aras a la consecución de objetivos.

TÉCNICA DE MEDDLERS

Meddlers es el nombre de un popular juego de mesa alemán, pero también es una práctica de gestión de cambio que se da a conocer en los Talleres de Management 3.0, con esto podemos lograr:

- Trabajar efectivamente con múltiples productos y propietarios de productos.
- Adoptar prácticas ágiles en un equipo geográficamente distribuido.
- Adaptar la estructura organizacional a la gestión ágil.
- Replicar la estructura de la organización como un fractal.
- Equilibrar la especialización y la operatividad.
- Aprovechar las ventajas de trabajar con equipos funcionales y multifuncionales.
- Asimilar a los equipos como unidades de valor que forman parte de una gran red.
- Asimilar a los equipos como unidades de valor que forman parte de una gran red.
- Facilitar que los equipos se autoorganicen.
- Empoderar a las personas para que definan sus funciones, de acuerdo con los objetivos de sus equipos o de la empresa.



Primero formaremos los equipos en un mismo departamento, con los early adopters repartidos en cada equipo, con sus respectivas fichas. Los roles serán los sombreros, y veremos qué papel van a desempeñar cada uno, en el equipo, de esta forma estamos escuchando la opinión de cada persona, sabiendo sus preferencias. También estamos promoviendo la comunicación, el compañerismo y la autogestión, ya que aprenden que cada departamento al final dependerá de otros, porque al darles la tarea que le corresponde a ese departamento del proyecto, se darán cuenta de las dependencias.



El objetivo de implementar esta técnica para el caso que tenemos frente a nosotros, es la autogestión de los equipos. Ellos formarán su propio sistema interno de gestión y de autonomía y mejora la comunicación entre los equipos. La técnica de Meddlers se plantea implementar en la fase dos como un apoyo a la gestión del cambio e implementación de “planaridad al sistema” vigente actual: la comunicación por redes es más efectiva y eficaz que una comunicación waterfall, así como se hace más accesible implementar frameworks como SCRUM.

➤ Liderazgo y cultura

ESTRATEGIA DE CONCIENTIZACIÓN Y FORMACIÓN

Para la concienciación y formación, hace falta cambiar la cultura como ya hemos visto. Sin un cambio cultural no podremos estimular a los miembros del cambio. Es por ello que seguiremos la estrategia **SHU-HA-RI**.

1. **SHU. Observar “como se hacen las cosas aquí”:** necesitamos entender cómo funciona la cultura de la empresa. Estaremos frente a un cambio cultural, pero primero, debemos entender el terreno de juego. Sabemos que es una empresa de enfoque tradicional y jerárquico, por lo que se esperan cosas como: *si no funciona, se reemplaza; las directrices vienen desde arriba en cascada; la satisfacción de los empleados es nula, no hace falta estimarla.*
2. **HA. Analizar y “romper las reglas”:** empezaremos a aplicar técnicas para quebrantar estas ideologías culturales, poco a poco y de forma poco invasiva. Es por ello que implementaremos tácticas de engagement con los empleados, quienes empezaran a sentir el cambio y se esparcirá por toda la empresa, siempre empezando con los early adopters, que en estas circunstancias, generalmente serán los que, por medio de una práctica de moving motivators, se sabrá quienes son los menos satisfechos con la cultura actual.
3. **RI. Innovar o “mejorar lo implementado”:** se plantea que apliquemos planes de mejora, que perduren en el tiempo, por lo cual aprenderemos a aplicar tácticas que permiten que la nueva cultura organizacional perdure.

Para el cambio cultural, primero debemos pensar que estamos en un sistema de management 1.0. Para esto tomaremos en consideración 10 estrategias de motivación, y ocurrirá con cada proyecto nuevo que se vaya a implementar:

1. **Considerar la opinión de los empleados** sobre el proyecto a desarrollar.
2. **Mantener una comunicación fluida entre empleados y alta directiva**, dado que permite a la plantilla conocer qué están haciendo bien y qué podrían hacer mucho mejor.
3. **Mostrar interés por el trabajo de los empleados.** Los equipos están haciendo la labor, entonces verificamos lo que hacen, aprendemos de sus procesos y preguntamos si tienen lo necesario para llevarlo a cabo.

4. **Establecer metas realistas** y que los empleados sientan que realmente pueden cumplir con las tareas asignadas, todo acorde al punto 1: considerando la opinión de quienes realizarán la labor.



5. **Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente**, a través de una capacitación constante, realizada por niveles de complejidad y enfocada hacia cada departamento de la empresa.

6. **Ofrecer incentivos** y promover el estímulo organizacional. Para esto podemos aplicar los estímulos salariales pequeños, como bonificaciones por desempeño.

7. **Promover el trabajo grupal** donde empezaremos por implementar el kudobox, estimulando el elogio y el apoyo entre los equipos. Obviamente estos kudos estarán visibles donde todos puedan verlos y sentirse empoderados.

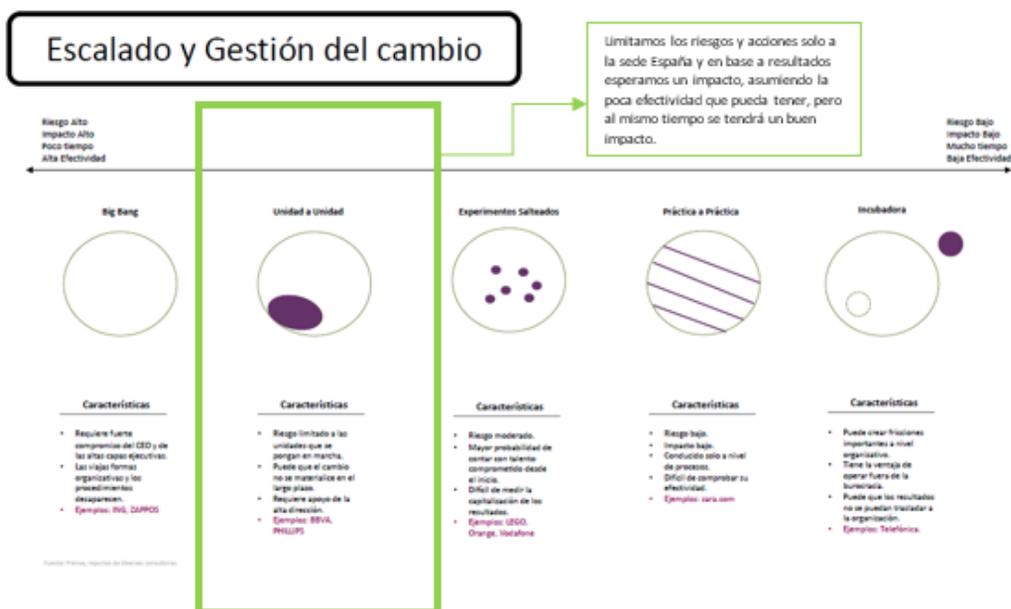
8. **Mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal** a través de la disposición de un horario flexible o la posibilidad de trabajar desde casa.

9. **Potenciar las fortalezas de cada trabajador**. Para esto es útil que volvamos siempre al punto 1: qué tienen que decir los miembros del equipo y qué quieren aprender a hacer.

10. **Facilitar los recursos necesarios**. Recordatorio del punto 3: mostrando interés sabremos qué necesitan y podemos implementar mejoras paulatinas con sus necesidades.

➤ **Gestión del cambio**

UNIDAD A UNIDAD



Framework a utilizar: SCRUM

Para este proyecto hemos elegido como framework Scrum. Pensamos que esta metodología es la más adecuada para una empresa tradicional con la motivación de un cambio, como es la nuestra.

Inicialmente, el departamento que usará este framework será el departamento de Servicios Profesionales. La comunicación entre el resto de los departamentos de la empresa, los stakeholders y equipos Scrum involucrados en cada proyecto, se realizara a través de las ceremonias Scrum correspondientes.

Tomaremos al equipo de España como punto de partida, es decir, haremos la implementación del framework Unidad a Unidad. En caso de tener éxito, el modelo se implantará en otras oficinas paulatinamente.

ARGUMENTACIÓN DE ROLES

En Scrum existen 3 roles, por lo que las decisiones de qué personas asumirán cada nuevo rol para pasar de una estructura tradicional a una estructura Scrum, ha sido algo muy sopesado. Hemos valorado a las personas y su idoneidad a un nuevo rol Scrum en base a sus conocimientos, experiencia, habilidades y motivaciones. Será muy importante también la actitud ante el cambio.

Por otra parte, dado el proyecto que vamos a desarrollar y que venimos de una estructura tradicional, hemos decidido que lo mejor dada nuestra inexperiencia, es tener tres equipos, cada uno con su Scrum Master, y que sean estos equipos los que inicialmente aborden los proyectos que surjan, en conjunto, o equipo a equipo, dependiendo de la complejidad de dichos proyectos. Teniendo en cuenta lo siguiente:

- El **Product Owner** es responsable de los aspectos de negocio del desarrollo, incluyendo el orden en que el producto se desarrolla y que éste sea desarrollado correctamente. También se encarga de las proyecciones, presupuesto y gestión de los diferentes interesados en el desarrollo del producto (stakeholders).
- **Scrum Master** se encarga de gestionar el proceso Scrum, funciona como un Coach del equipo, y su autoridad se extiende únicamente al proceso. El Scrum Master ayuda al Product Owner, al Development Team y a la organización.
- **Development Team** o El Equipo de Desarrollo se encarga de construir el producto, así como realizar los planes durante el Sprint Planning, que luego actualizan durante el Daily Scrum, como conseguir los objetivos de proyecto a través de los Sprint Goals, las prácticas necesarias para asegurar la calidad y la mejor manera de construir técnicamente el producto.

Hemos valorado que dos responsables de productos, empiecen a desempeñarse como Product Owners. Y como Scrum Masters, dos responsables de proyecto y una desarrollador.

Cada miembro deberá comprender su nuevo rol.

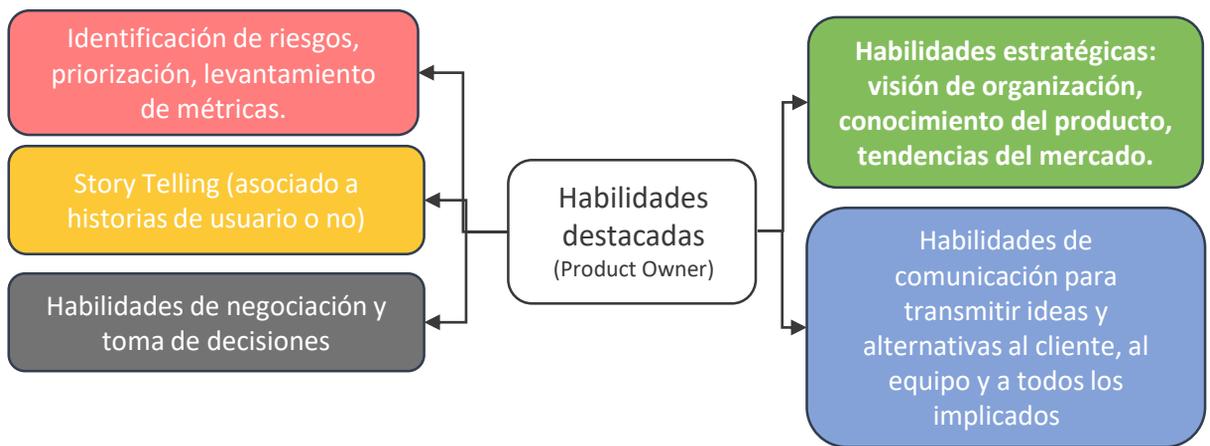
Product Owners

Los Product Owners tendrán como responsabilidades:

Decidir que construir y que no.	Definir el MVP.
Recoger y tener claros los requisitos del SW	Acordar junto al resto del equipo la Definition of Done
Definición de buenas historias de usuario	Definir el plan de releases
Fijar criterios de aceptación para las historias de usuario.	Validar entregas (Sprint Review).
Ordenar y priorizar los ítems del Product Backlog	

Para adaptarse mejor al puesto, es muy importante que puedan tener en cuenta lo siguiente:

1. No debe dar órdenes al equipo, ahora es miembro del equipo. Por otro lado, el equipo no debe trabajar en otros requisitos distintos a los que el Product Owner incluya en el backlog.
2. Debe estar disponible y accesible para todo el equipo.
3. Es el responsable de cancelar un sprint si surge un imprevisto extremo.
4. Asegurarse de que el product backlog es visible para todo el mundo.
5. Asegurarse de que todo el equipo entiende los elementos del backlog.
6. Como miembro del equipo, el Product Owner deberá participar en las siguientes reuniones con el resto del equipo: Sprint Planning, Sprint Review, Sprint Retrospective.



Scrum Masters

Ninguna metodología ágil describe el rol de Responsable de Proyecto. Al aplicar Scrum a la gestión de un proyecto, aunque desaparece el rol del director de proyectos, no desaparece la responsabilidad que antes recaía sobre él, la cual es transferida al Development Team, al Scrum Master y al Product Owner.

De nuevo, nos toca valorar qué personas del equipo son las más adecuadas para el desafío de convertirse en nuestros dos Scrum Masters. Pues deberá asumir el rol de Scrum Master, en base a su conocimiento, experiencia, habilidades y motivaciones.

Para estar seguros de que nuestros miembros de equipo son adecuados para hacer la labor de Scrum Master, hemos valorado diferentes aspectos a nivel de experiencia, formación, competencias y motivaciones:



Hemos valorado el desarrollo de sus soft-skills: habilidades sociales y relacionales, las más orientadas a las personas (escucha activa, la negociación, win-win, la comunicación, liderazgo y la motivación de los miembros del equipo).



Su experiencia en el desarrollo y liderazgo de equipos de trabajo, el coaching (ejecutivo y de equipos) y la facilitación (experiencia y certificaciones).

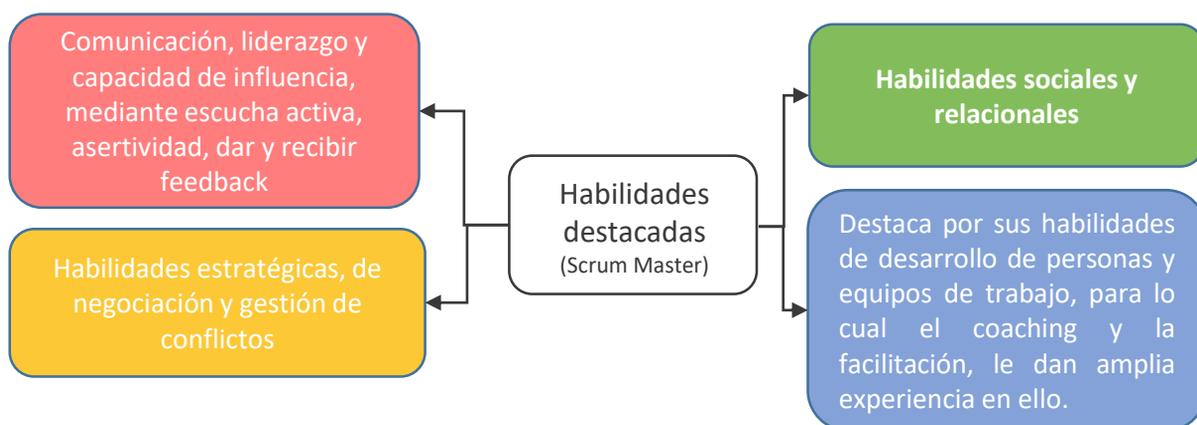


El conocimiento profundo de Scrum para velar por su correcto cumplimiento. Poseen formación, certificaciones y experiencia como Scrum Master y se están formando continuamente en Scrum y metodologías ágiles, actualmente cursan el Master de Agile Project Management en IEBS. Esto nos habla además de su capacitación, de su motivación en el puesto, en la transición ágil y en adaptarse a las nuevas necesidades.



En definitiva, su preparación y motivación para ser Agente de Cambio en la organización.

Por todo ello creemos que serán grandes Scrum Masters las personas asignadas: facilitando, eliminando impedimentos, como líder al servicio de la organización y del Scrum Team. Creemos que tienen buenas cualidades para liderar y guiar en la adopción de la agilidad, apoyando en entender y adoptar Scrum, desde sus principios y valores, hasta sus prácticas, fomentando una cultura de agilidad, de aprendizaje y mejora continua. Ayudar y motivar al equipo de desarrollo a realizar cambios que incrementen la productividad del equipo, ayudando al equipo a ser autoorganizados y multifuncional, a promover sinergias y colaboración y apoyando en la eliminación de impedimentos para su progreso. También colaborarán con los Product Owners, apoyándole en la planificación del producto y mantenimiento/priorización del backlog.

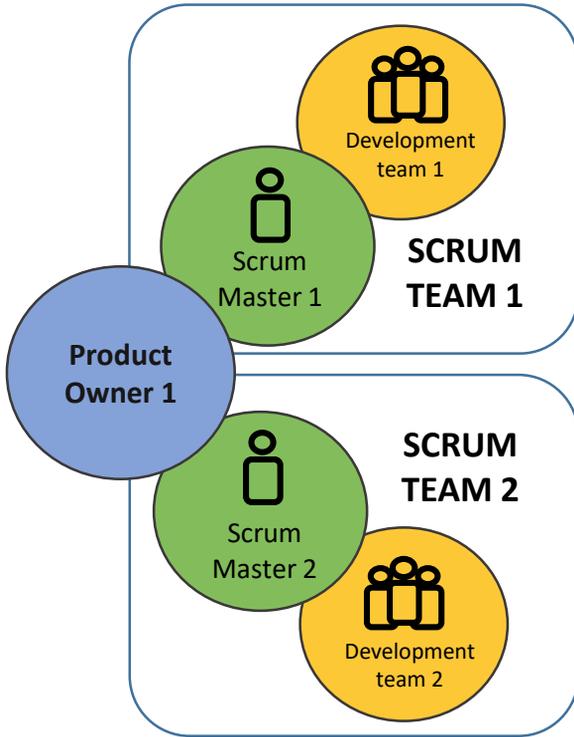


Development team

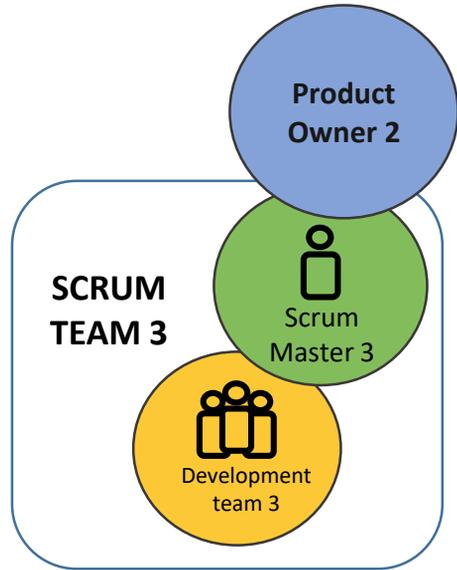
Los equipos de desarrollo estarán conformados por el equipo de servicios profesionales, ya que estos desarrollarán los servicios para ofrecer a los clientes. Por su parte, tenemos a los stakeholders, proporcionando feedback. Dentro de la oficina de España tendremos como Stakeholders:

Tabla 1. Stakeholders

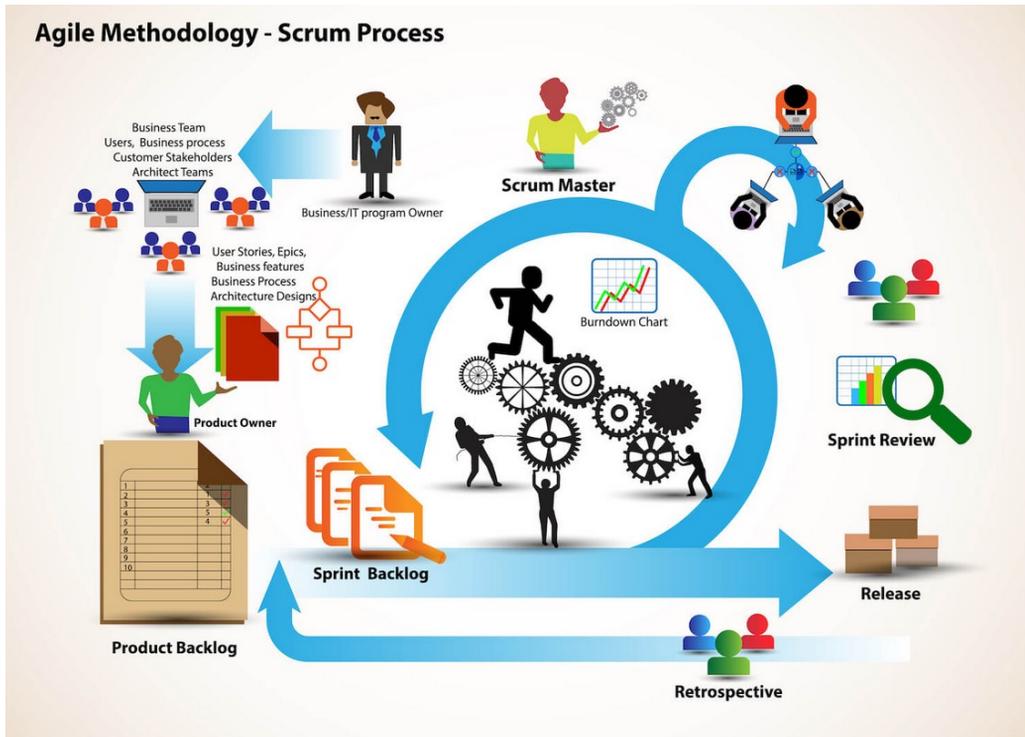
Finanzas	Legal	Comercial	Preventa	Post-Venta	Ciente
<ul style="list-style-type: none"> Control de gastos e inversiones de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar que los proyectos no generen conflictos legales. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de la venta y gestión/seguimiento comercial de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Validación de los requisitos funcionales por parte del cliente. Diseño de la solución a implementar 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de incidencias relativas al proyecto una vez haya sido entregado este 	<ul style="list-style-type: none"> Consumidor final de nuestro servicio. Son los que nos darán el feedback continuo de cada incremento



Organigramma de los Scrum Teams

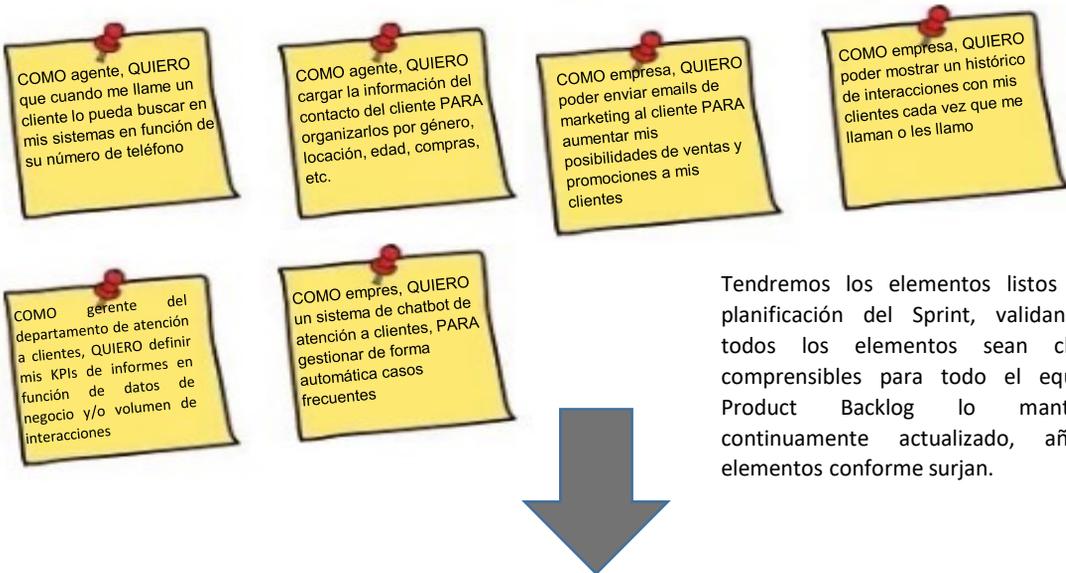


PROCESO SCRUM



Product backlog

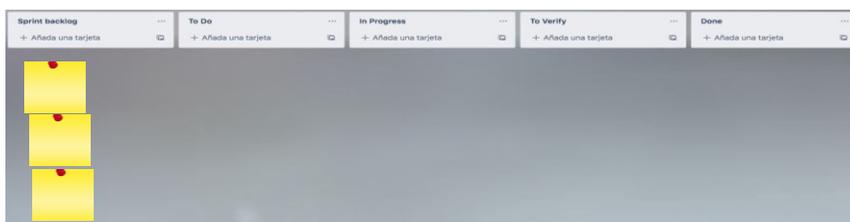
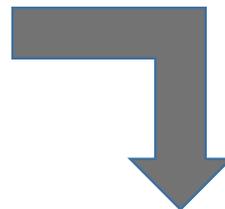
Lo primero que definiremos será el flujo de trabajo de los equipos Scrum para cada iteración. En cada ciclo de scrum se espera que se cumplan artefactos y ceremonias de la siguiente forma:



Tendremos los elementos listos para la planificación del Sprint, validando que todos los elementos sean claros y comprensibles para todo el equipo. El Product Backlog lo mantenemos continuamente actualizado, añadiendo elementos conforme surjan.

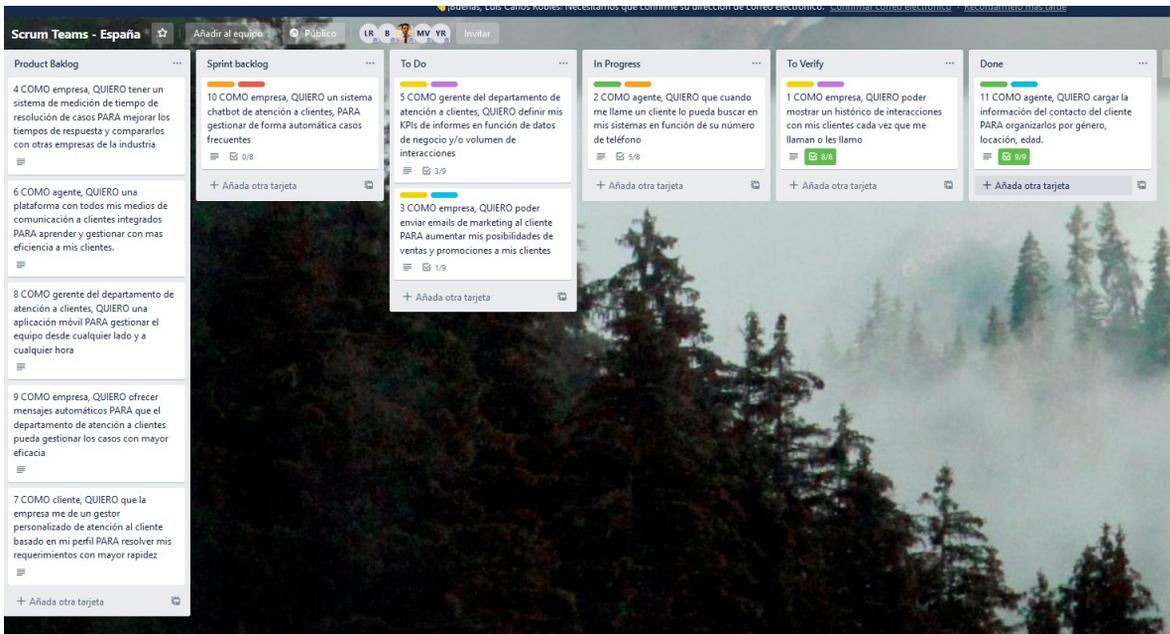
ID	STORY	STORY POINTS	PRIORITY
2	COMO agente, QUIERO que cuando me llame un cliente lo pueda buscar en mis sistemas en función de su número de teléfono	5	
11	COMO agente, QUIERO cargar la información del contacto del cliente PARA organizarlos por género, locación, edad, compras, etc.	5	
1	COMO empresa, QUIERO poder mostrar un histórico de interacciones con mis clientes cada vez que me llaman o les llamo	4	
3	COMO empresa, QUIERO poder enviar emails de marketing al cliente PARA aumentar mis posibilidades de ventas y promociones a mis clientes	4	
5	COMO gerente del departamento de atención a clientes, QUIERO definir mis KPIs de informes en función de datos de negocio y/o volumen de interacciones	3	
10	COMO empresa, QUIERO un sistema <u>chatbot</u> de atención a clientes, PARA gestionar de forma automática casos frecuentes.	3	

Asignamos un valor (story points) a cada una de las historias de usuario, para expresar un estimado del esfuerzo total que será requerido para implementar completamente la historia. Teniendo en cuenta la complejidad del trabajo, la cantidad de trabajo, la experiencia previa de items similares, etc.



Sprint backlog

Una vez priorizadas las historias de usuario en el Product Backlog, el equipo procederá a elegir qué elementos se van a comprometer a realizar durante el sprint, por lo cual se considera como una predicción hecha por el Development Team (DT) acerca de qué funcionalidad o funcionalidades formarán parte del próximo Incremento y del trabajo necesario para entregar esas funcionalidades dentro de lo establecido en el “Definition of Done”.



<https://trello.com/b/A1jvYlnp/scrum-teams-esp%C3%B1a>

Se decide que el sprint Backlog será único para los tres Development Teams, dada la naturaleza de estos donde dos equipos tienen un mismo Product Owner. De esta forma todos los equipos tendrán visibilidad del progreso de la iteración en curso, y para diferenciarlos, cada equipo tendrá una asignación de color diferente: siendo El Development Team 1 en verde, el Development Team 2 azul, y el Development Team 3 en violeta.

El Sprint Backlog pertenece a los Development Teams, y son los únicos que van a modificarlo, teniendo en todo momento constancia del trabajo que queda por realizar para alcanzar el objetivo del Sprint, gestionando su progreso.

Incremento.

Para los proyectos que abordaremos, tenemos que definir los tiempos de entrega de cada incremento, cada sprint, hasta llegar a la entrega final del MVP o Release.

Obviamente, cada proyecto será un mundo, teniendo una variabilidad muy alta, desde proyectos sencillos, con ninguna integración, a otros integrados con otras muchas herramientas (CRM, ERPS, herramientas de BI). Por tanto cada proyecto tendrá sus tiempos, sprints, número de equipos participantes. Lo que será común a todos los equipos es el método para establecer estos tiempos: Usaremos el **MODELO INCREMENTAL**.

Este modelo, tiene como objetivo un incremento progresivo de la funcionalidad. Es decir, el producto, nuestro proyecto de software, irá evolucionando con cada una de las entregas previstas hasta conseguir ajustarlo a lo requerido por nuestro cliente.

Este enfoque, establece entregas parciales mediante un calendario de plazos. En cada uno de ellos, el producto ha de mostrar una evolución con respecto a la fecha o entrega anterior. Nunca puede ser igual.

Una de las claves para que esto se haga efectivo es la evaluación de los sprints. Los responsables del proyecto deben analizar si los resultados parciales son los esperados y si, sobre todo, apuntan al objetivo principal. En nuestro caso si las historias a desarrollar cumplen el DoR y el DoD.

Los sprints deben estar vinculados unos con otros, de modo que uno suponga un avance con respecto al anterior, otras características de este modelo incremental son:

- Los incrementos son pequeños.
- Permite una fácil administración de las tareas en cada iteración.
- La inversión se materializa a corto plazo.
- Es un modelo propicio a cambios o modificaciones.
- Se adapta a las necesidades que surjan.

DoR, DoD y Team Agreements

Antes de empezar con el primer SPRINT es necesario definir bien los siguientes artefactos:

DoR

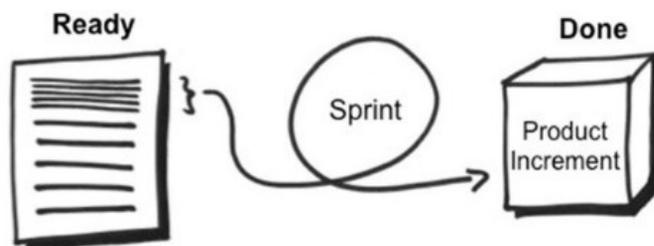
Antes de empezar el primer Sprint hemos acordado la calidad de los requisitos para que las historias de usuario puedan entrar en el sprint. Así el equipo puede conocer las precondiciones, las dependencias externas, la información respecto a la historia, etc. y así sabremos todo lo que debemos resolver antes de comenzar a desarrollar la historia de usuario. Con estos ítems, el equipo puede comprometerse a desarrollar el sprint. Mucha de la responsabilidad de este punto recae sobre el Product Owner.

Definition of Ready

- El Product Owner junto al equipo ha definido los criterios que debe cumplir la historia de usuario específica antes de considerarse lista para su estimación o inclusión en un sprint.
- Que las historias pueden ser inmediatamente procesables.
- El equipo de desarrollo puede determinar qué debe hacerse y puede estimar la cantidad de trabajo (en puntos de historia) requerida para completar la historia de usuario
- El equipo que adoptará esa historia de usuario está identificado.
- Lista de dependencias identificadas.
- Criterios de aceptación de las historias de usuario.
- Requerimientos no funcionales identificados.
- Identificar requerimientos de Frontend y Backend.

DoD

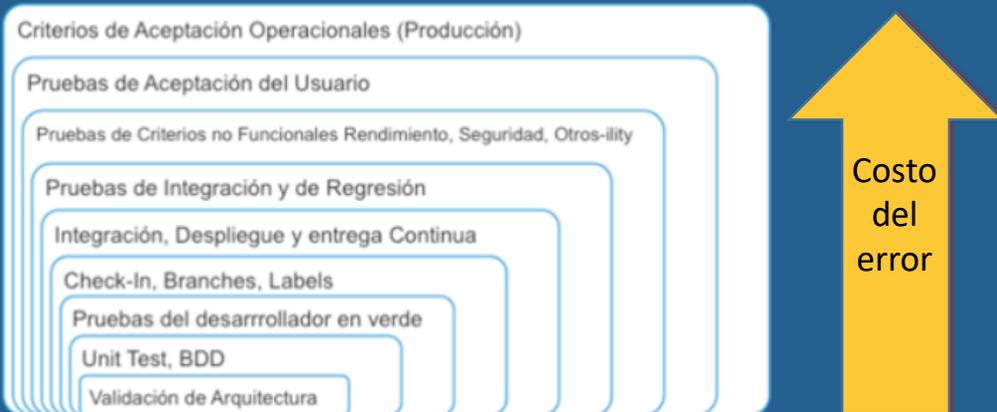
Igualmente, al inicio del proyecto y antes del primer Sprint hemos establecido un criterio de calidad del software, con esto hemos conseguido un entendimiento común entre todo el equipo del proyecto de lo que significa “done” definiendo inicialmente todos los requisitos que toda historia debe cumplir en un Sprint para ser considerada como terminada. Hemos impulsado la calidad del trabajo y lo utilizaremos para evaluar cuando se ha completado la historia de usuario, asegurando que se entregan realmente historias hechas, no sólo en términos de funcionalidad sino también en términos de calidad.



¿Qué debería incluir la definición de DoD?

- Pruebas de rendimiento
- Pruebas de escalabilidad
- Pruebas de seguridad
- Calidad de código
- Refactoring
- Internacionalización a varias culturas
- Pruebas de aceptación del usuario
- Documentación requerida por la organización
- Pruebas de regresión
- Revisión de código
- Capacitación
- Integración y despliegue continuo
- Uso TDD
- Pruebas de integración

Ciclos de Feedback En el Desarrollo de Software. Definición de Done para el SDK



Definition of Done

- Se han definido los criterios que debe cumplir una historia de usuario específica para considerarse DONE. Determinamos así el acuerdo de calidad entre los desarrolladores y el product owner.
- Todas las tareas de las historias de usuario se han completado.
- Cualquier trabajo creado se adjunta a la historia de usuario.
- El Product Owner / Stakeholders pueden revisarlo y asegurarse de que cumpla sus expectativas.
- Se ha documentado (diseño técnico y manual técnico).
- Pruebas de usabilidad.
- Código cumple los estándares de codificación.
- Pruebas de integración.

Team Agreements:

Los acuerdos de equipo de trabajo son el conjunto de reglas co-creados en un equipo, donde se plasman algunos límites y hay compromisos sobre labor en el día a día.

Es una herramienta para conocer las perspectivas de las personas que van a interactuar durante el proyecto, para tener claro cada uno los derechos y deberes de los miembros del equipo, e igualmente generar un entendimiento mutuo sobre las acciones a realizar durante las iteraciones para generar un entorno adecuado. En nuestro serian lo siguientes:

- Actualizar los estados de las actividades en el tablero Kanban.
- Asistir y ser puntuales en las reuniones.
- Apagar los teléfonos durante las reuniones.
- Horarios de Ceremonias de Scrum.
- Definir actividades extracurriculares del Sprint.
- Qué hacer cuando no respetamos los acuerdos de equipo.

CEREMONIAS

- **Sprint Planning:**

Planificación con una duración como máximo de 8 horas para un sprint de un mes.

Este plan se crea mediante el trabajo colaborativo del equipo Scrum completo (incluyendo stakeholders de los departamentos de I+D, Pre-Venta, Post-Venta y Comercial). El Scrum Master se asegura de que el evento se lleve a cabo y de que los asistentes entiendan su propósito.

Para la planificación del sprint se deben responder las siguientes dos preguntas:

- ¿Qué puede entregarse en el incremento resultante del Sprint que comienza?
- ¿Cómo se conseguirá hacer el trabajo necesario para entregar el incremento?

- **Daily Scrum:**

Reunión de 15 minutos para que el equipo de desarrollo sincronice sus actividades y cree un plan para las siguientes 24 horas. Se realiza a la misma hora y en el mismo lugar todos los días. Cada miembro del equipo de desarrollo explica:

- ¿Qué hice ayer que ayudó al Equipo de Desarrollo a lograr el Objetivo del Sprint?
- ¿Qué haré hoy para ayudar al Equipo de Desarrollo a lograr el Objetivo del Sprint?
- ¿Veo algún impedimento que evite que el Equipo de Desarrollo o yo logremos el objetivo del sprint.

- **Sprint Review:**

Al final del sprint se lleva a cabo una revisión para inspeccionar el incremento y adaptar el Product Backlog si es necesario. Durante la revisión del sprint el equipo Scrum y los stakeholders colaboran acerca de lo que se hizo durante el sprint y determinan que podría hacerse para optimizar el valor.

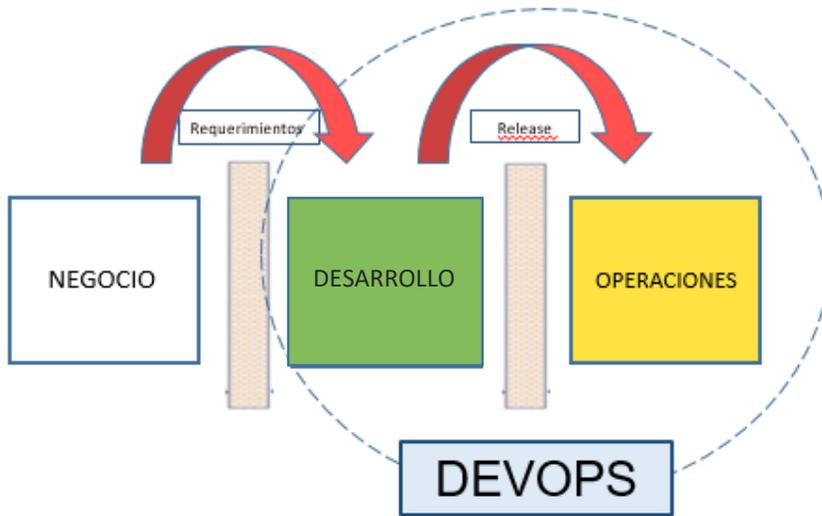
- **Sprint Retrospective:**

Es una oportunidad para el equipo de Scrum para reflexionar como les ha ido como equipo y crear un plan de mejora para el siguiente sprint, con la participación de Product Owners, Scrum Masters y Development Teams.

DevOps.

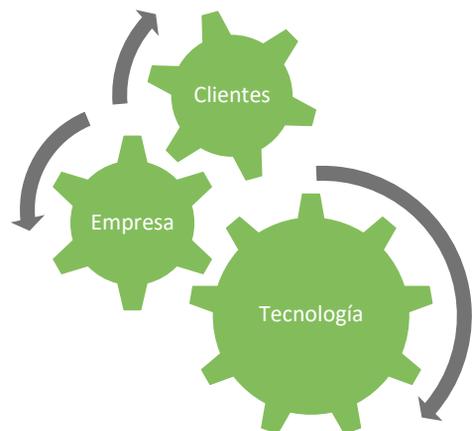
Dentro de nuestro objetivo de ofrecer un nuevo enfoque en los procesos, interacción, gestión y actividad del equipo involucrado en el mismo, apostamos por la filosofía Devops para nuestro departamento de desarrollo para así conseguir la agilidad tanto en la puesta en valor del cliente como en la organización de nuestros procesos. Colocaremos DevOps como uno de los pilares en nuestra transformación digital.

Involucraremos a miembros de la organización, como a responsables de negocio, arquitectura, diseño, calidad (QA), operaciones, seguridad, empresas asociadas y proveedores.



DevOps como filosofía de trabajo, cambiará profundamente todos los aspectos de la organización y no sólo la forma de desarrollar y operar sistemas de información o software. Devops alinea la cultura, el estilo de liderazgo, la estructura, los métodos, la arquitectura de sistemas de información y el enfoque del aprovechamiento tecnológico.

En nuestro camino de 'adoptar' DevOps tenemos un plan que incluye personas, procesos y tecnología.

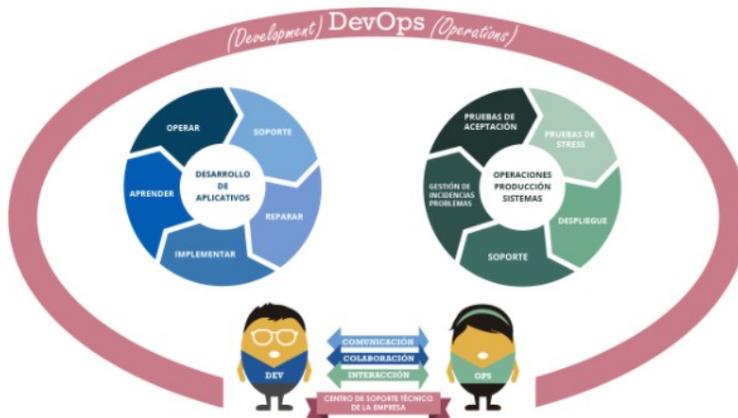


Nuestro objetivo es acelerar el desarrollo y la creación de nuevas aplicaciones, generando una mayor velocidad y ahorro de costes. Uniendo el equipo de desarrollo y operaciones en todo el ciclo de vida del software, mejoramos también la calidad de las innovaciones. Estaremos con ello a la vanguardia de nuestra competencia ya que cumpliremos los requisitos cambiantes del desarrollo de aplicaciones. Aceleramos las subidas de versión con el desarrollo de equipos basado en depósitos y en la integración continua consiguiendo implementar una vez por semana.

Al venir con una mentalidad de desarrollo clásica debemos tener en cuenta varios puntos importantes para implementar Devops y modificar la capacidad de respuesta que hasta ahora tenía el equipo de desarrollo:

- **Trabajar con un depósito de código fuente:** Es muy importante para el equipo de desarrollo cambiar esta mentalidad y comenzar a trabajar con un sistema de administración de código fuente con GIT, en los que permite a los equipos el desarrollo paralelo.
- **Integración continua:** Es el pilar de Devops. Esta técnica fusiona continuamente la actualización de código fuente de todos los desarrolladores de un equipo en una línea principal compartida. Publicamos así aplicaciones con más frecuencia y mayor calidad.
- **Automatizar las pruebas:** con ello conseguiremos acelerar las entregas. Realizamos las pruebas en entornos similares al de producción, para así no provocar cuellos de botella. Reduciremos riesgos y costes realizando pruebas antes de subir a producción y con más frecuencia.
- **Colaborar en la gestión de proyectos y cambios:** Dando transparencia a todo el proceso durante el ciclo de vida del desarrollo.

Conseguiremos con DevOps un conjunto integrado de soluciones o una "cadena de herramientas" para eliminar pasos manuales, reducir errores y escalar más allá de equipos pequeños y aislados. Facilitaremos la relación entre los equipos fomentando el trabajo colaborativo.



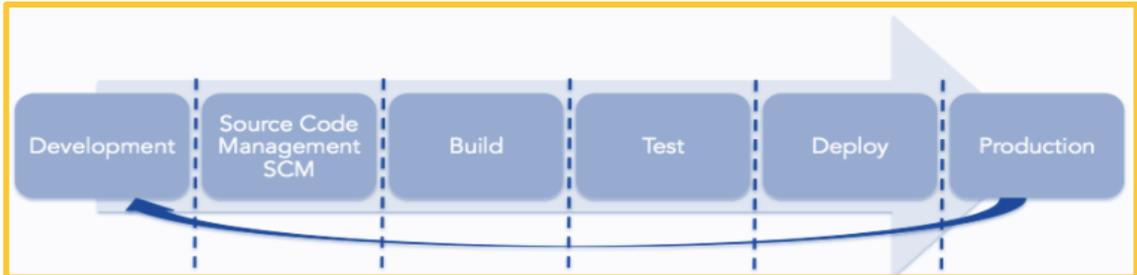
BENEFICIOS QUE OBTENEMOS CON DEVOPS

1. Reduce el TIME to MARKET, permitiendo la respuesta rápida ante los cambios del mercado.

El negocio cada vez demanda más agilidad y calidad en la entrega del producto. El uso de DevOps facilita que se acorte el tiempo que pasa desde la definición del requisito del negocio hasta la implementación en producción.

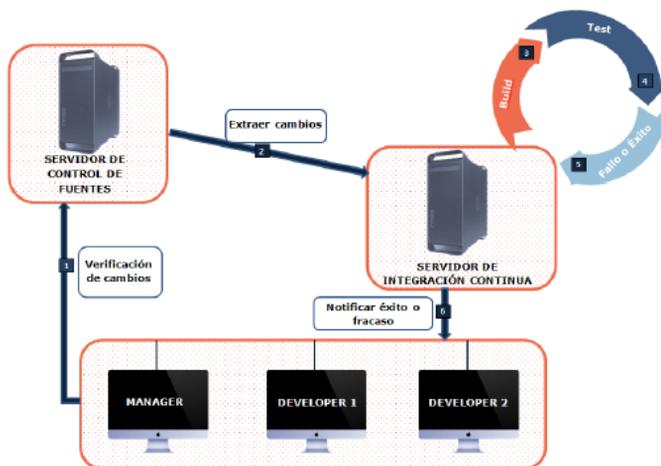
Esta velocidad en el proceso de desarrollo de software podemos conseguirla si establecemos que hay que catalogar correctamente todos los requisitos en el modelo de integración continua, asociando dichos requisitos a versiones de software y a su correspondiente código fuente. Obtendremos con esto un software controlado. El software controlado se compila de forma más rápida y sencilla.

Generar las *pruebas asociadas al software* da como resultado un entregable totalmente funcional de forma iterativa. Este entregable iterativo **MVP (Minimum Viable Product)** o **Producto Mínimo Viable** estará disponible a negocio para su validación de forma constante. Cubriremos en tiempo express las necesidades que nos vaya demandando el negocio.



2. Publicaciones de software más rápidas.

Gracias a la **integración continua (CI)** tendremos siempre disponible un **software para ser entregado**. Sobre este artefacto y aplicando técnicas de **entrega continua (CD)** disponemos de un **producto de software probado** que podrá ser desplegado.



La integración continua es una práctica en la que miembros de un equipo integran su trabajo frecuentemente, típicamente cada persona integra al menos una vez al día, generando varias versiones por día. Cada versión ejecutable es verificada por un sistema automático de integración y pruebas para detectar errores de integración lo más rápido posible.

La **entrega continua (CD)** implica que el software tenga pruebas automatizadas, ya sean unitarias o funcionales. Dicho software integra **pruebas de regresión** que aseguran que las modificaciones del software no rompen nada.

Con DevOps incrementamos el número de despliegues en producción de manera segura y estable. El escenario perfecto DevOps en publicación de software es, despliegues rápidos y el mayor número de veces.

3. Reducir el tiempo en la resolución de incidencias.

Un software continuamente compilado mediante integración continua (CI) y un software listo para ser desplegado con entrega continua (CD) reduce el tiempo de resolución de una incidencia. Tenemos un equipo responsable y consciente de las incidencias que se generan en el software desplegado desde el primer momento.

4. Mejor Calidad de las Aplicaciones.

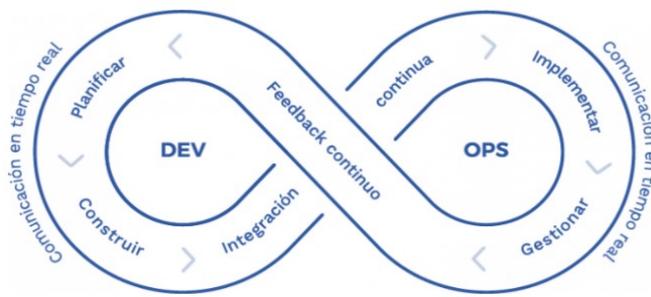
La calidad aumenta el grado de satisfacción del cliente.

5. Escalabilidad de las Aplicaciones.

Uno de los pilares en los que se sustenta el Devops son los modelos del Cloud Computing El uso del Cloud hace que se realicen puestas en producción sin la pérdida de servicio e incluso podemos responder a picos de demanda en el servicio sin caer en riesgos tecnológicos. Tendremos escalabilidad de aplicaciones haciendo frente a escenarios complejos provocados por el cambio de demanda

6. Entornos Colaborativos.

Fomentar el cambio cultural y la generación de un marco de colaboración entre los grupos de desarrollo y operaciones, compartiendo responsabilidades y flujos de trabajo.



Esta colaboración y compartición de flujos hace que se reduzca el tiempo de puesta en producción del software.

7. Mayores niveles de Seguridad.

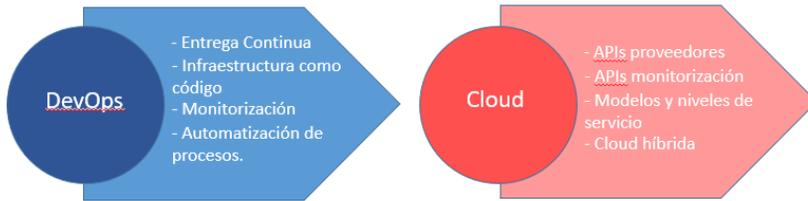
Los procesos y prácticas DevOps mejoran los niveles de seguridad. Aplican técnicas de seguridad en el código. Definición de la infraestructura como código para posibilitar revisar la calidad de la misma mediante la inspección de dicho código.

Al eliminar cualquier tarea manual de aprovisionamiento de infraestructura y despliegues reducimos la posibilidad de error en la intervención.

MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Vamos a realizar, en la medida de lo posible, la migración de la infraestructura a entornos multicloud híbrido (donde conviven la infraestructura on-premise y la infraestructura cloud). Aprovechando contenedores, kubernetes y microservicios para reducir el coste y la complejidad, manteniendo la inversión de las aplicaciones originales.

Debemos aumentar la agilidad con un enfoque multicloud híbrido respondiendo rápidamente a las cambiantes demandas del mercado y de los clientes. Con el enfoque multicloud híbrido seleccionamos la estrategia y arquitectura acorde a nuestra transformación digital.

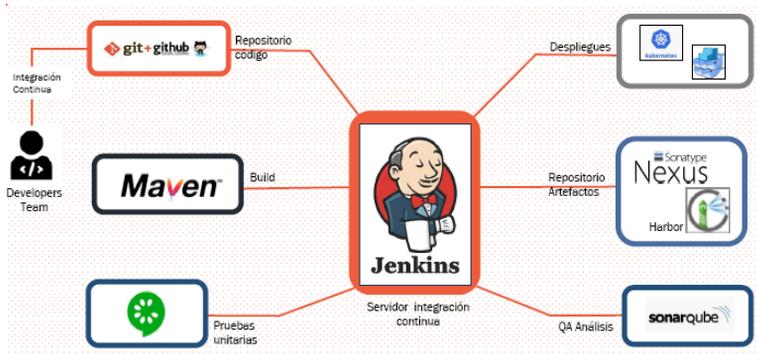


Entre los beneficios del uso CLOUD tenemos:

- Cambio de los gastos de capital por gastos variables.
- Economía de escalada.
- Escalabilidad: Capacidad para aumentar o disminuir servicios.
- Aumento de la velocidad digital.
- Ahorro de dinero en la ejecución y el mantenimiento de los centros de datos.

Consideramos la nube y el dato como fuente de generación de valor son algunas de las claves de una revolución digital que invita a transformar los modelos de negocio de las empresas.

HERRAMIENTAS DEVOPS



ROADMAP IT 2020/2021

	SEM 2 - 2020	SEM 1 - 2021	SEM 2 - 2021
D E V O P S	Migración Azure		
	Test automation 50%	Test automation 90%	
	Monitorización infraestructura técnica		Monitorización funcional
	Mejorar SW Integración Continua		
	Gestión de incidencias	Mejora Gestión de incidencias	
	Mejora en la gestión de la Base de Datos		

Herramientas de comunicación y colaboración.

Fomentamos el trabajo colaborativo, la comunicación fluida de los equipos y la participación equitativa de todas las partes hacia un objetivo común, claro y conciso ayudando a crear equipos más eficaces y autónomos. Permite dimensionar mejor los proyectos minimizando los riesgos. Será vital la transparencia entre equipos. El trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de la organización redonda en una mayor productividad. Es fundamental que proporcionemos a los empleados herramientas que permitan que conecten entre sí y que conecten también con el contenido que necesitan para trabajar.

Estos flujos de colaboración son posibles gracias a un conjunto de herramientas técnicas, pero además se acompañan de alguna **herramienta pura de comunicación** para establecer conversaciones, en las cuales se integre toda la información técnica compartida de una forma sencilla.



ONENOTE

Aplicación para tomar notas digitales.

OUTLOOK

Es una aplicación de correo electrónico que proporciona una visión clara y unificada tanto del correo como del calendario. Es multiplataforma.

TRELLO

Es un software de administración de proyectos con interfaz web y con cliente para iOS y android para organizar proyectos.

MICROSOFT TEAMS

Es espacio de trabajo basado en el chat y diseñado para mejorar la comunicación y la colaboración de los equipos de trabajo. Reúne en un mismo espacio todas las aplicaciones necesarias para el trabajo colaborativo: chat, videoconferencias, llamadas, programación de reuniones, planificación de tareas, recursos, archivos (Word, Excel, PowerPoint, etc.). Esta aplicación permite personalizar el área de trabajo, con las aplicaciones más utilizadas por cada usuario.

SERVICE NOW

Es una plataforma de gestión de servicios IT alojada en la nube. Permite llevar el control de tareas de diferentes departamentos para lograr tus objetivos. Ofrece flujos de trabajo flexibles e inteligentes, ideales para el proyecto de transformación digital que estamos llevando a cabo. Permite gestionar peticiones de todo tipo, gestión de incidencias, gestión de releases, cmdb y multitud de servicios a disposición de la organización.

CONFLUENCE

Es un espacio de trabajo colaborativo, donde los miembros de la empresa comparten su conocimiento a partir de creación de contenidos en un único repositorio.

JIRA

Es una herramienta de gestión de proyectos para equipos ágiles. Está diseñado para que todos los miembros de los equipos de software puedan planificar, supervisar y publicar software de gran calidad.

PROJECT

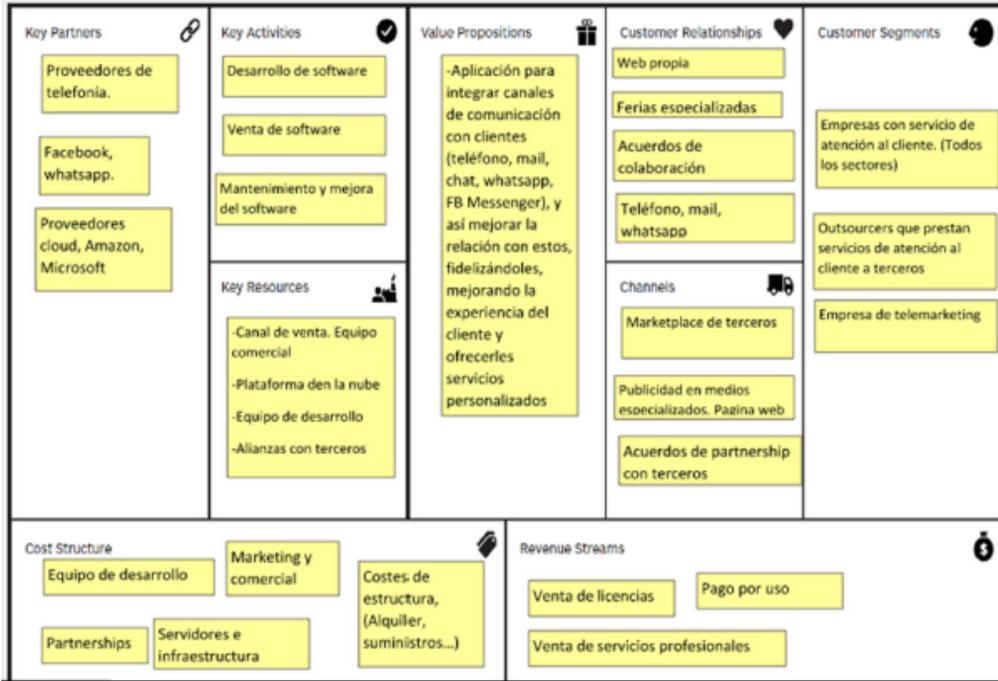
Es un software de administración de proyectos y programas de proyectos desarrollado y comercializado por Microsoft para asistir a administradores de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.

SHAREPOINT

Es una herramienta diseñada para la gestión documental y el trabajo en equipo. Está formada por una serie de productos y elementos de software que incluye funciones de colaboración, módulos de administración de procesos, módulos de búsqueda y una plataforma de administración de documentos.

Desarrollo del proyecto.

BUSINESS MODEL CANVAS



KPIs y MÉTRICAS DEL EQUIPO

1. Orientadas a medir la atmósfera laboral en la empresa (Cultural):

Para la gestión de las capacidades del equipo proponemos las siguientes métricas y/o KPIs:

Con ellas pretendemos medir la satisfacción de los participantes con relación a su trabajo en un equipo u organización. Por tanto proponemos los siguientes KPIs:

- **Turnover** (Tasa de Rotación de empleados): una alta tasa puede revelar que la empresa no está proporcionando un ambiente de trabajo adecuado.
- **Clima organizacional**: mide calidad del ambiente de trabajo, percibida por los colaboradores / trabajadores de la empresa. Se trata de una encuesta al detalle que mide varios factores particulares, más una valoración global.
- **Antigüedad**: la evolución de la antigüedad media de la empresa nos dará pistas de si somos capaces de retener el talento. Si la antigüedad media se incrementa con respecto al año pasado será un buen indicativo de que somos capaces de retener el talento.
- **Engagement profesional**: el objetivo es aumentar la sensación de pertenencia del trabajador así como su compromiso con la empresa.
- **Formación continua**: la formación debe ser parte de la empresa y el reciclaje y mejora, será continuo. El trabajador se debe sentir valorado y toda formación es una inversión en el trabajador. El criterio que se marcará será en función de la asistencia a los cursos de formación programadas.

- **Absentismo:** es que un KPI que indica la tasa de ausencia en el ambiente de trabajo por parte de los colaboradores. Una elevación en esta tasa da señales de que algo puede estar pasando en la empresa. Es importante justificar si se trata de absentismo justificado o no y si la empresa puede poner medidas para reducirlo.

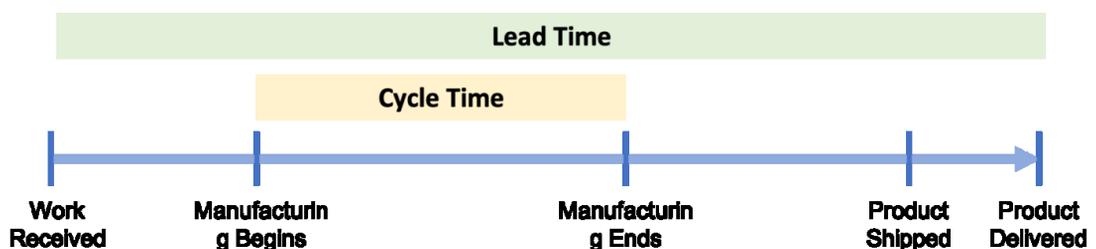
2. Orientadas a la eficiencia del equipo (Organizativa):

Orientadas al rendimiento del trabajo del equipo con relación a la entrega del producto. Sirven para la previsibilidad en el trabajo, identificar cuellos de botella del proceso y apoyar prácticas de colaboración internas y externas para el equipo.

- **Velocidad:** cantidad media de trabajo que un equipo de Scrum lleva a cabo durante un sprint, medida en puntos de historia u horas. Con ella podemos predecir la rapidez con la que un equipo puede recorrer el backlog.
- **Delivery Rate:** se mide con el número de features por Sprints.
- **Burndown Chart:** En él, se representa de manera muy sencilla el avance del Sprint o de todos los Sprints planificados en el proyecto. Esta métrica tiene su utilidad para poder saber a cuantos puntos de historia se podrá comprometer el equipo para cada iteración conociendo la velocidad a la que es capaz de trabajar.



- **Cycle Time y/o Lead Time:** tiempo que tardamos en resolver un ítem de trabajo o el conjunto de ítems (producto).



Por tanto vistas a marcar los objetivos de cambiar la cultura ágil de la empresa establecemos los siguientes KPIs.

Objetivo	KPI	Clave	Éxito
Eficiencia del equipo	Velocidad en cada proyecto (respecto al anterior)	KT1	+5%
	Deliverv Rate:	KT2	Min. 5
	Cycle Time	KT3	+3%
	Lead Time	KT4	+10%
	Burndown chart	KT5	Min 5 points x Sprint
Atmósfera Laboral de la empresa	Tasa de rotación empleados	KF1	<8%
	Clima organizacional (Valoración global)	KF2	7,5/10
	Clima organizacional (Valoración de cada apartado)	KF3	Mín 6/10
	Engagement profesional (encuesta Q12)	KF4	+1 punto nota media
	Antigüedad (Años)	KF5	+5%
	Asistencia a sesiones formativas	KF6	90%
	Absentismo laboral	KF7	<9%

Objetivos claves del negocio:

A lo largo de estos años el objetivo final de cualquier empresa ha sido la rentabilidad. La profesionalización y el cambio de paradigma han ido introduciendo nuevos hitos que ya no sólo se basan en el resultado económico sino que también están orientados a cubrir la responsabilidad social corporativa de la empresa, medioambientales, etc.

Esta empresa ha entendido el valor añadido que le da su personal y apostará por retener el valor, la motivación y su empoderamiento. No obstante para poder llegar a estos objetivos hay que cumplir una serie de objetivos en cada uno de estos proyectos. Por tanto los objetivos que hemos marcado para el presente ejercicio son los siguientes:

- Incremento de ventas: para crecer hay que vender más pero no sirve cualquier venta. Tiene que ser una venta orientada a la satisfacción del cliente.
- Tasa de retención del cliente: si ofreces un buen servicio el cliente se quedará con nosotros. Hay que conseguir la excelencia al cliente.
- Satisfacción del cliente: el objetivo va en función al objetivo anterior y esto pasa por la Excelencia al cliente.
- Cuota de mercado: con este cambio ya no sólo podemos llegar a las PYMES, sino que nuestra capacidad de escalar nos permitirá llegar a grandes cuentas.
- Margen bruto: No todo consiste en vender más, sino que estas ventas no aporten un mayor margen. Por tanto es fundamental que el margen no se vea reducido ante los posibles cambios que hagamos. No garantizar este margen puede llevar por delante todos los cambios propuestos.

KPIs DE NEGOCIO

Para medir la evolución del negocio proponemos la implantación y el seguimiento de los siguientes KPIs:

OBJETIVOS	KPI	Clave	Éxito
Negocio	Incremento de ventas	KN1	+7%
	Tasa de retención del cliente	KN2	+8%
	Satisfacción del cliente	KN3	8/10
	Cuota del mercado	KN4	+5%
	Margen bruto	KN5	+4%

Contrato. Nuevo modelo contractual.

La idea será que partiremos de un modelo clásico waterfall, a uno agile. El objetivo de contrato al que queremos llegar es, inicialmente, un modelo intermedio:

Los contratos a los que tenderemos será un modelo intermedio de alcance variable e importe fijo (modelo menú).



Dentro de nuestra empresa y dentro de nuestra estrategia de transformación digital, en la parte del contrato, partiendo de un contrato más o menos tipo (de tipo clásico o waterfall), que incluiremos las dos siguientes cláusulas:

La cláusula “Dinero sin hacer nada” (Money for nothing)

Añade la cláusula de “Dinero sin hacer nada”:

- Sólo es operativa si el cliente, nosotros, seguimos las reglas de Scrum.
- Acuerdo mutuo a la hora de estimar requisitos (formalmente items, normalmente historias de usuario).
- De no hacerlo, se anula esta cláusula y el contrato se pasa a “tiempo y materiales”
- (bolsa de horas, pago por tiempo).

El cliente, nosotros, determinaremos cuándo el desarrollo de un nuevo requisito (o los requisitos restantes) es más costoso que el valor que aportará una vez desarrollado.

El proveedor permite que el cliente rescinda el contrato en cualquier momento, obteniendo un 20% del valor de lo que resta de contrato al momento de la rescisión (el cliente deja así de perder un 80% del trabajo que se desarrollaría y que no necesitará).

El proveedor asume el riesgo de entregar tarde trabajos que se han acordado (estimado) mutuamente.

- Podemos y debemos hacer uso de esta opción trabajando (colaborando, participando) con el equipo Scrum en cada Sprint..
- De no hacerlo, se anula esta cláusula y el contrato se pasa a “tiempo y materiales” (bolsa de horas, pago por tiempo)
- El product Owner re-prioriza la Pila de Productos al final de cada Sprint



Los cambios están permitidos bajo estas normas:

- Los cambios en las prioridades son gratis sino se cambia la cantidad total de trabajo.
- Nuevos requisitos (formalmente ítems, normalmente historias de usuario) se pueden añadir de forma gratuita en los límites de Sprint (durante un Sprint, salvo ciertos condicionantes, no se modifica el trabajo a realizar) si esos nuevos requisitos son de igual cantidad de trabajo, normalmente, añadir un nuevo requisito elimina otro de los menos prioritarios.

Requisitos de los clientes:

- Los requisitos (formalmente ítems, normalmente historias de usuario) son priorizados por valor de negocio y se desarrollan en orden de máximo valor.
- Los usuarios siguen el proyecto de cerca y trabajan con el Product Owner para crear un Product Backlog de calidad.

Análisis de riesgos.

Como en cualquier proyecto, sea software o del tipo que sea, siempre estamos expuestos a numerosos riesgos (negativos y positivos, oportunidades).

En este caso, nos centraremos en los riesgos negativos que supondrían un grave problema para el lanzamiento del proyecto, así como un problema enorme para otras áreas, como el área de marketing, que tendría contratada, lista y preparada el lanzamiento de una campaña de marketing para anunciar las nuevas funcionalidades.

Nos centraremos en los siguiente posibles riesgos, divididos por categorías:



Conclusiones.

VIDEO



<https://www.youtube.com/watch?v=NAgOPM-mjfs>

DAFO DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA ÁGIL

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Capacidad inicial de respuesta más lenta.- Proyectos a la larga más caros que la competencia.- Posible resistencia al cambio de algunos “veteranos”	<ul style="list-style-type: none">- Reacción de la competencia.- Coordinación inadecuada con el cliente.- Crisis económica COVID-19.- Entrada de competidores asiáticos.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Entrega por MVPs.- Proyectos Ad hoc.- Equipos multifuncionales.- Reuniones concretas y ágiles.- Personal empoderado y motivado.- Estructura de empresa más vertical y con menos roles.- Procedimientos sencillos y fáciles de aplicar.- Orientados a la satisfacción del cliente y no sólo al resultado.- Experiencia en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">- Nuevos nichos de mercados.- Orientación a PYMES y Macro empresas.- Con alta capacidad para escalar.- Incorporación de herramientas colaborativas.- Nuevas barreras de entrada basadas en la innovación.

TRELLO DEL PROYECTO:

<https://trello.com/b/n70onZRD/equipo-agile-fin-de-master>