

AGILIDAD DE NEGOCIO

A través de Cadenas de Valor que Inician y Terminan con el Cliente

El cliente actual demanda de las empresas; flexibilidad y gran capacidad de adaptación para que puedan responder en el menor tiempo posible a sus peticiones y necesidades. Lo que conlleva a un gran desafío al interior de las organizaciones que deben reestructurarse con el objetivo; de ser más productivos, siendo eficientes en el uso de los recursos y sin disminuir la calidad en el producto o servicio.

Dado lo señalado, surge la agilidad de negocio. Que es una práctica a través de la cual las organizaciones aplican procesos y herramientas; que les permiten desarrollar y generar nuevas capacidades enfocadas a mejorar sus niveles de productividad, y rentabilidad. Con foco en lograr acelerar la entrega de valor en el corto plazo.

Así mismo mediante este proceso de transformación, las empresas logran explotar de mejor forma las nuevas oportunidades de negocio. Puesto que con la nueva estructura se puede incrementar y posesionar la participación de los productos y/o servicios del negocio en el mercado en línea con las necesidades de sus clientes.

Una manera sencilla de entender la agilidad de negocio, es que a través de ella se construyen cadenas de valor que inician y terminan con el cliente. Que es la razón de ser de la empresa.

Para graficar lo señalado ver la imagen N°1 que corresponde al diagrama DA FLEX Life Cycle de la guía de fundamentos de Disciplina Agile del PMI a manera de ejemplo. Donde se puede observar cómo se estructura la cadena de valor en torno al cliente y favoreciendo al mismo tiempo la aceleración de la entrega de valor al negocio.

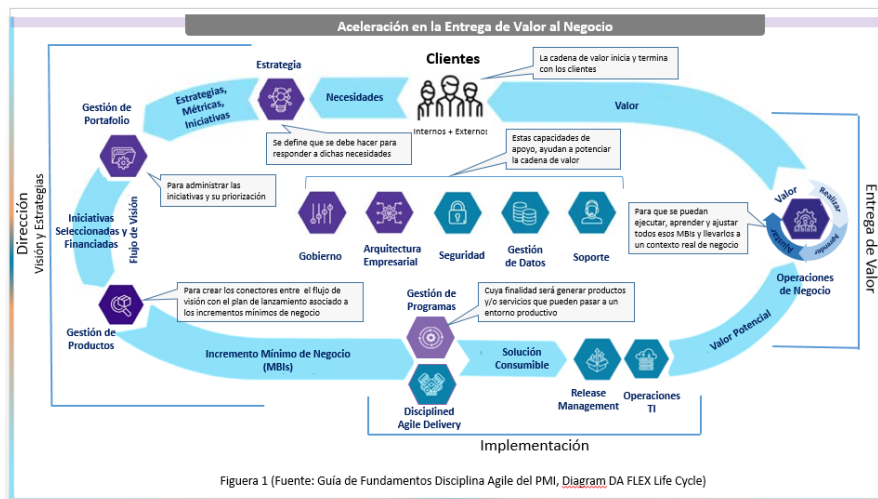


Imagen N°1 (Fuente: Guía de Fundamentos Disciplina Agile del PMI, DA FLEX Diagrams Life Cycle)

Al analizar en detalle el ciclo se observa que el flujo de la cadena de valor nace capturando las necesidades del cliente. Que se convierten en el principal foco de la agilidad de negocio.

Después se procede a someter las necesidades capturadas a un proceso de evaluación para identificar las oportunidades de negocio en términos de lo que requiere y necesita el cliente, y en base ello se define las estrategias, métricas e iniciativas sobre las cuales se debe avanzar para dar respuesta a la necesidad expresada por el cliente.

Luego todo definido y aprobado en el proceso anterior es incorporado dentro del portafolio de proyectos para su administración y control, con el objeto de garantizar que estén en línea con el flujo de la visión que se pretende desarrollar. En este caso Disciplina Agile se integra con el estándar PMI para la gestión de portafolio. Estableciéndose un esquema híbrido que mantiene el enfoque tradicional en la parte estratégica.

Cabe resaltar que el nivel de escalabilidad de disciplina agile es muy robusto ya que se complementa con las capacidades de los estándares que tiene el PMI para el enfoque tradicional.

El siguiente componente de la cadena de valor corresponde a la gestión de productos. Que permite crear los conectores entre el flujo de visión con el plan de lanzamiento asociado a los incrementos mínimos de negocio (producto o servicio a generar).

Para Disciplina Agile, los MBIs (Mínimos incrementos de negocio) son productos o servicios que se pueden poner en un entorno productivo con un valor potencial.

Los MBIs se implementan mediante la administración de un programa de productos o servicios. Cuyo objetivo es generar las soluciones consumibles (aplicando prácticas Disciplined Agile Delivery) con un valor potencial en un entorno productivo.

Los MBIs en su valor potencial entran en el componente de realización de valor a través de una unidad de operación de negocio. Que procede a ejecutar, aprender y ajustar todos esos MBIs, para finalmente desplegarlos en un contexto real de negocio y estén a disposición del cliente cerrando el flujo de cadena de valor.

Cabe señalar que en la implementación de la cadena de valor se debe considerar las todas capacidades de apoyo que sean necesarias. En el caso del ejemplo analizando se incorporaron; la mejora continua, el governance, la arquitectura empresarial, la seguridad y administración de datos para potenciar la efectividad en el flujo del trabajo.

En otras palabras, se articulan todas las capacidades de la empresa que sean requeridas según la naturaleza de la cadena de valor que se esté diseñando bajo la premisa de garantizar la entregar valor al cliente (solución a su necesidad) en el menor tiempo posible

y en paralelo se generan beneficios al negocio; que se reflejan en reducción de costos, el retorno de inversión en menor tiempo y mejor nivel de competitividad en el mercado.

Puede agregarse que dadas las circunstancias actuales es imperativo que las organizaciones apunten a redefinir su oferta de negocio acorde a las exigencias y cambios en términos de lo que el cliente busca.

En resumen la agilidad de negocio es necesaria y crítica para generar beneficios hacia la organización en el menor tiempo posible; de una manera predecible, sostenible y con una alta calidad. Teniendo como foco el implementar cadenas de valor en los distintos ámbitos de la organización que inician y terminan en el cliente (interno o externo).

Por lo tanto para poder obtener buenos resultados al abordar la agilidad de negocio desde esta perspectiva, dependerá de la adecuada construcción de las cadenas de valor, engranando las diferentes capacidades de la organización que puedan ser transformadas a ágiles con el objetivo de potenciar su sinergia y con ello establecer una configuración en el esquema de trabajo según la capacidad real de la organización en una primera versión.

Al mismo tiempo es necesario que se establezcan una hoja de ruta para hacer evolucionar el modelo (considerando las siguientes variables; cultura, personas, herramientas y técnicas) teniendo como foco la mejora y entrega continuas de valor tanto para el cliente como para el negocio.



Especialista en gestión corporativa de proyectos y PMO. Con amplia experiencia en el desarrollo e implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios. siendo responsable de establecer; los procesos, herramientas y marcos metodológicos para la gestión integral de portafolio de iniciativas. Además de experiencia en asesoramiento estratégico a empresas; Retail, TELCO y Financieras para el rediseño de los procesos críticos con el fin de definir planes de mejora alineados a sus objetivos de negocio.

Alexander Guerrero Pinedo – PMP

Consultor OPM | Organizational Project Management