

everis Agile:
**Estudio de la
Agilidad en
América Latina
por IDC**

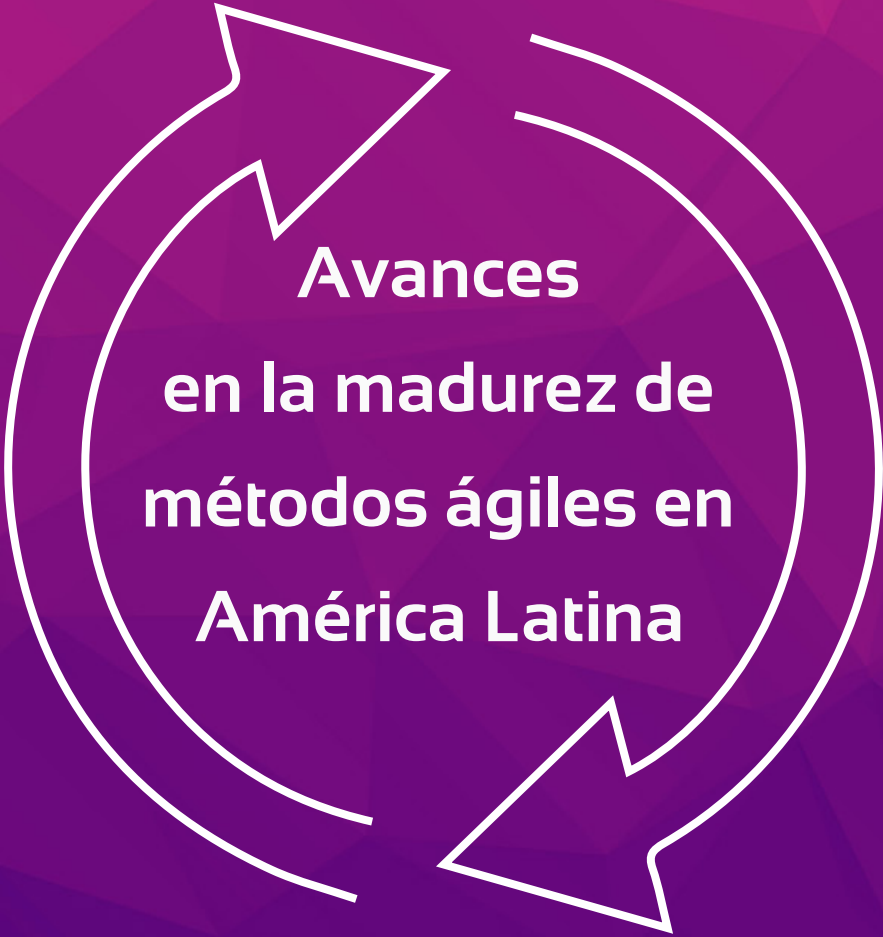
A SOLICITUD DE:



an **NTT DATA** Company

LA19003

MARZO, 2019



Avances en la madurez de métodos ágiles en América Latina

IDC ha llevado a cabo nuevamente el Estudio del Avance de la Agilidad en América Latina en los últimos meses de 2018 para conocer el estado de la práctica en empresas que son representativas de la región.

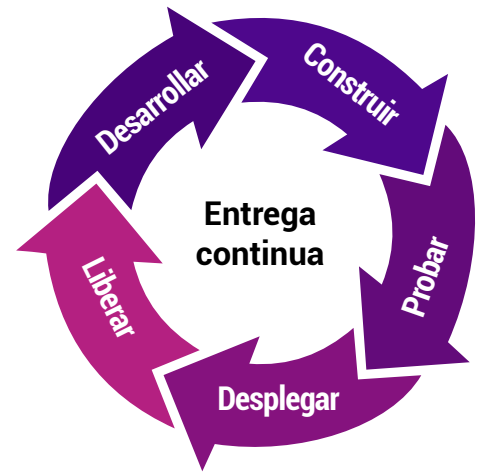
Hallamos que la distribución de presupuestos para la aplicación de métodos ágiles sigue siendo un reto para el estratega de Tecnologías de la Información (TI), ya que solo 18% de ellos logra asignaciones de recursos específicamente para sus equipos ágiles. En contraste, vemos que 30% de las organizaciones han optado por un modelo de gasto basado en OPEX, un avance significativo contra el año 2017 en que dicho porcentaje era del 17%.

Los CIO de las empresas incluidas en el estudio nos dejan saber que la transformación digital sigue avanzando hacia modelos más repetibles y gestionados, introduciendo nuevas tecnologías; lo cual deja claro el por qué, dentro de las tres prioridades de su área, está la necesidad de mejorar las habilidades digitales para poder adoptar la automatización, el Internet de las Cosas e Inteligencia Artificial, entre otras iniciativas. El estratega de la tecnología de información también ha sentido el impacto de la transformación del negocio en la gestión del talento humano, representando la oportunidad de mejorar oportunidades de desarrollo profesional y la implementación de la evaluación del desempeño.

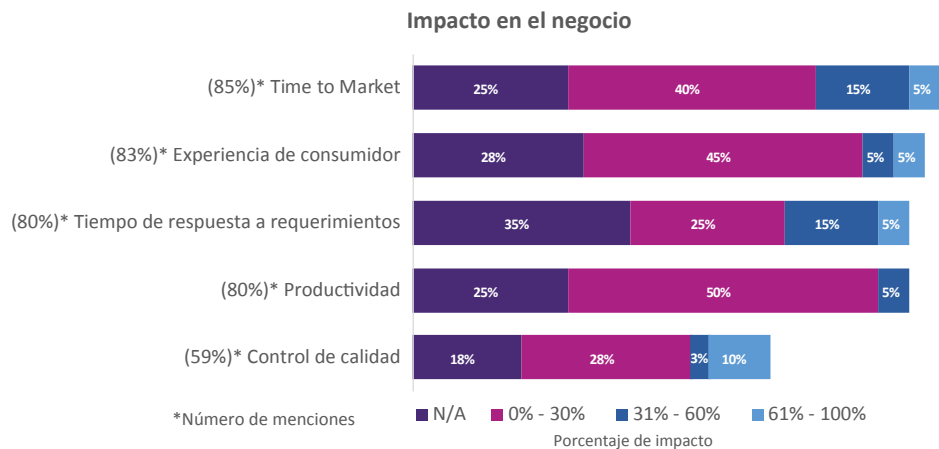
El camino en la práctica de métodos ágiles ha iniciado en la mayoría de estas organizaciones, las cuales usualmente se hacen acompañar por proveedores de servicios y consultoría para este fin. Sin embargo, el estudio arroja la incógnita si ha existido una conversación entre el CIO o el Digital Lead y las áreas operativas y administrativas, incluyendo el área legal, sobre cómo debe contratarse un servicio de outsourcing de agilidad que es muy distinto a los modelos tradicionales, pudiendo incluso ser externalizado (*off-shore* o *near-shore*) desde otro país.

También, hemos consultado a estas empresas sobre los métodos de levantamiento de requerimientos y las áreas involucradas en este proceso, las herramientas y la forma de medir el éxito del avance de la agilidad. En este año, vemos un cambio en la medida de que más del 48% de las empresas ya emplean métricas en el avance de la agilidad con base al valor para el negocio y la velocidad de entrega. Las herramientas propias para la gestión de proyectos han logrado ser desplazadas. 61% de las áreas de desarrollo se apoyan en plataformas de la nube, especialmente en PaaS e IaaS.

Otro aspecto positivo es que más empresas, 58%, que han emprendido métodos ágiles consideran haber reducido el tiempo para la entrega del código en producción (lead time), acortando tiempos de recuperación (mean time to recover) con menores índices de fallas (change failure rates), lo cual está en sincronía con las acciones que se han implementado para medir el éxito de los proyectos en DevOps con base en la capacidad de respuesta y un seguimiento de proyecto en tiempos más reducidos.



80% a 85% de las empresas consideran que el mayor impacto en negocio ha sido en *Time to Market*, experiencia del consumidor y respuesta a requerimientos del negocio.



Sin embargo, la tarea está aún pendiente en lo que se refiere a los retos para adoptar las metodologías ágiles: la persistente resistencia al cambio que puede presentarse a lo largo de la organización y, lo más importante, áreas de TI con equipos de trabajo reducidos o con poca experiencia en las metodologías ágiles. Es en esta etapa de madurez de adopción de la agilidad en la región cuando las organizaciones deben buscar proveedores de servicios y consultoría que les apoyen en la transferencia de conocimiento y la administración del cambio, bajo estas premisas:

- El negocio y las personas son más importantes que los procesos y las herramientas.
- La documentación es importante, pero no más que el hecho de que el software (el objetivo) funcione como es esperado.
- La colaboración entre los equipos, áreas y clientes internos y externos puede aportar más que las cláusulas de un contrato.
- El riesgo en un proyecto disminuye cuanto más pronto se identifiquen factores y elementos que impactan en su consecución.
- El imperativo es ser capaz de responder a los cambios, más que seguir un plan ya establecido.

Para progresar en la adopción de Metodologías Ágiles, IDC recomienda:

Hágase de recursos con base en un alcance mayor a un proyecto en específico— considere que OPEX y Cloud son alternativas para reducir costos y optimizar su infraestructura tecnológica.



Cambie la manera de hacerse de talento humano (reclutamiento o outsourcing) teniendo en mente adquirir la cultura y no solo recursos para implementar las nuevas tecnologías que requiere la Transformación Digital del negocio.

Converse con las áreas operativas y administrativas y hágales saber el cambio en los marcos de trabajo de la práctica ágil y nuevas métricas de resultados. Lleve casos de uso sobre cómo reducir tiempos disminuye el costo de riesgos.



Defina claramente los roles internalizados (*product owner, scrum master, agile coaches, etc*) y los alcances del proyecto. Aventúrese a implementar nuevos métodos de levantamiento de requerimientos más allá de *design thinking/sprint*.

Las áreas de negocio y operativas pueden ser de gran ayuda para adherirse a nuevas prácticas del negocio y nuevos procesos para un cambio de Waterfall hacia métodos ágiles a lo largo de la empresa. Involucrarlos facilita que perciban la necesidad de cambios y anticipen necesidades.

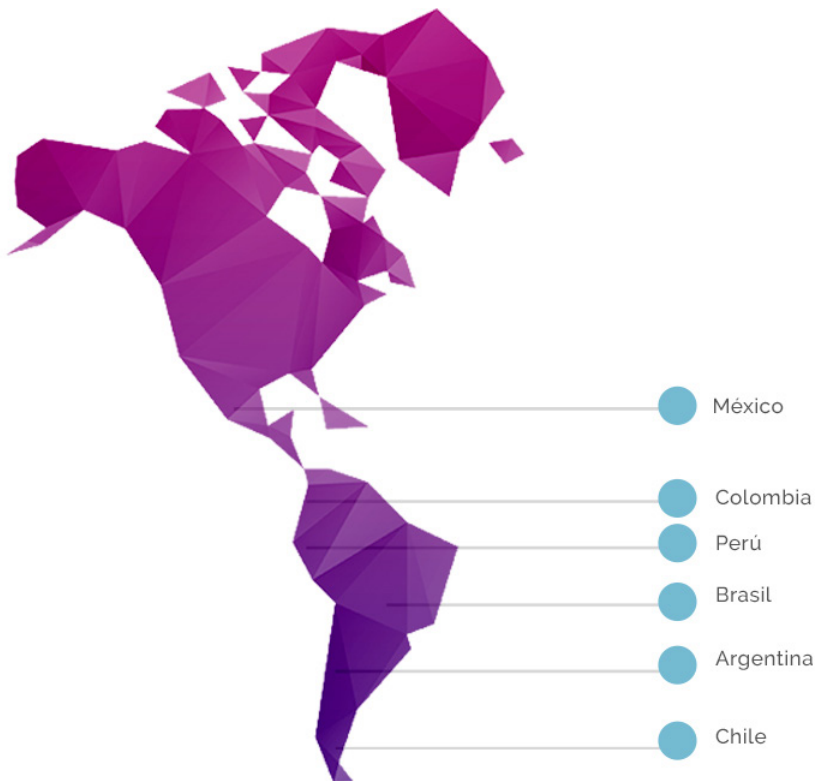


Adquiera la cultura ágil no solo para desarrollar sus proyectos de tecnología, sino también para emprender la planificación hacia otros mercados, nuevos métodos de reclutamiento, el desarrollo de mejoras en productos, el desarrollo horizontal de negocio, etc.

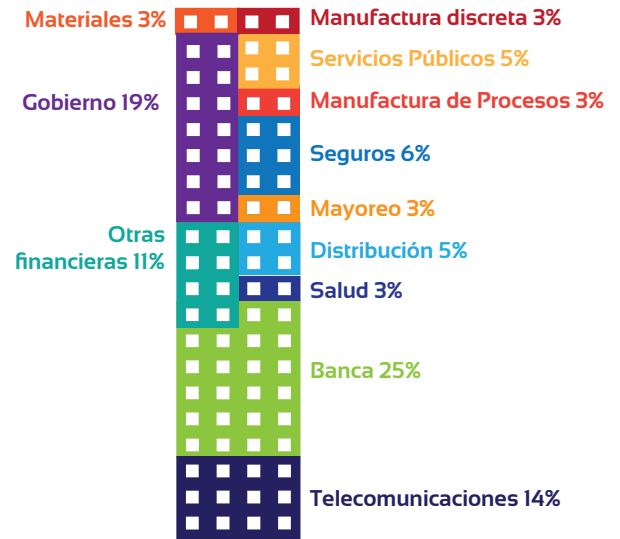
Para reducir la brecha de conocimiento, apóyese en la experiencia para administrar el cambio, mejorar la calidad y acelerar la adopción de tecnologías disruptivas.



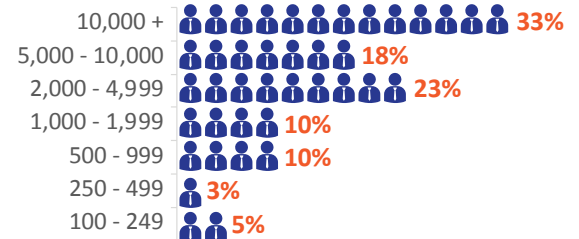
Demografía del estudio:



Entrevistas a profundidad a líderes de empresas que tienen gran impacto económico en la región, con más de 2,000 empleados en diversos sectores:



Por número de empleados



40 entrevistas



28 de las empresas consideradas en las Top 1000 de América Latina



431 mil Empleados



17 de la organizaciones de servicios financieros mas influyentes en temas de innovación en America Latina



Perfil del entrevistado

30%	35%	35%
CIO	Director, Gte de TI	Gerente de DX/Ágil



112 mil millones de ingresos Equivalente al PIB de 15 de los 32 países de América Latina*

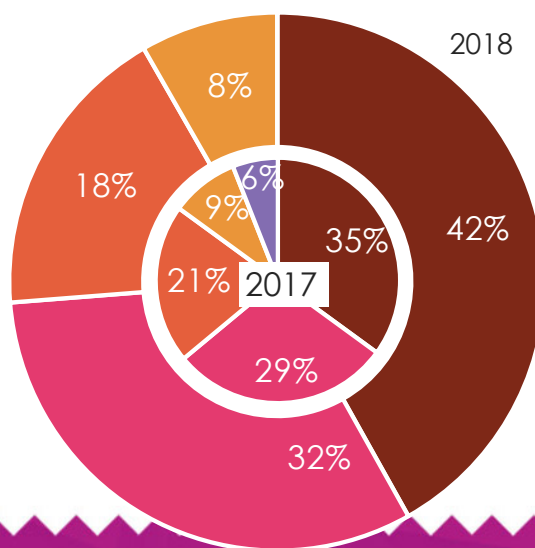
*Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago

La asignación de Presupuestos de TI vs Agilidad

58% de las empresas asignan más de 20 millones de dólares para proyectos de TI; y, más del 65% destina más de 1 millón de dólares a proyectos de agilidad. La cifra es significativa. Sin embargo, una gran porción de las empresas, el 42%, todavía no separa sus presupuestos para asignarlos a equipos de agilidad.

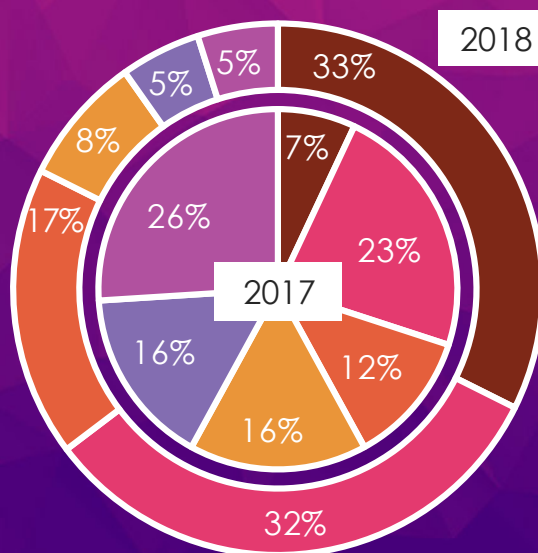
Cómo se asigna el presupuesto de proyectos - 2017 vs 2018

- No hay presupuesto independiente para equipos de agilidad
- Gasto es sobre proyectos en específicos
- Existe un presupuesto anual para mantener equipos de agilidad
- Presupuesto es asignado por Lean Budget
- NA/Confidencial



Presupuesto asignado a la agilidad – en USD

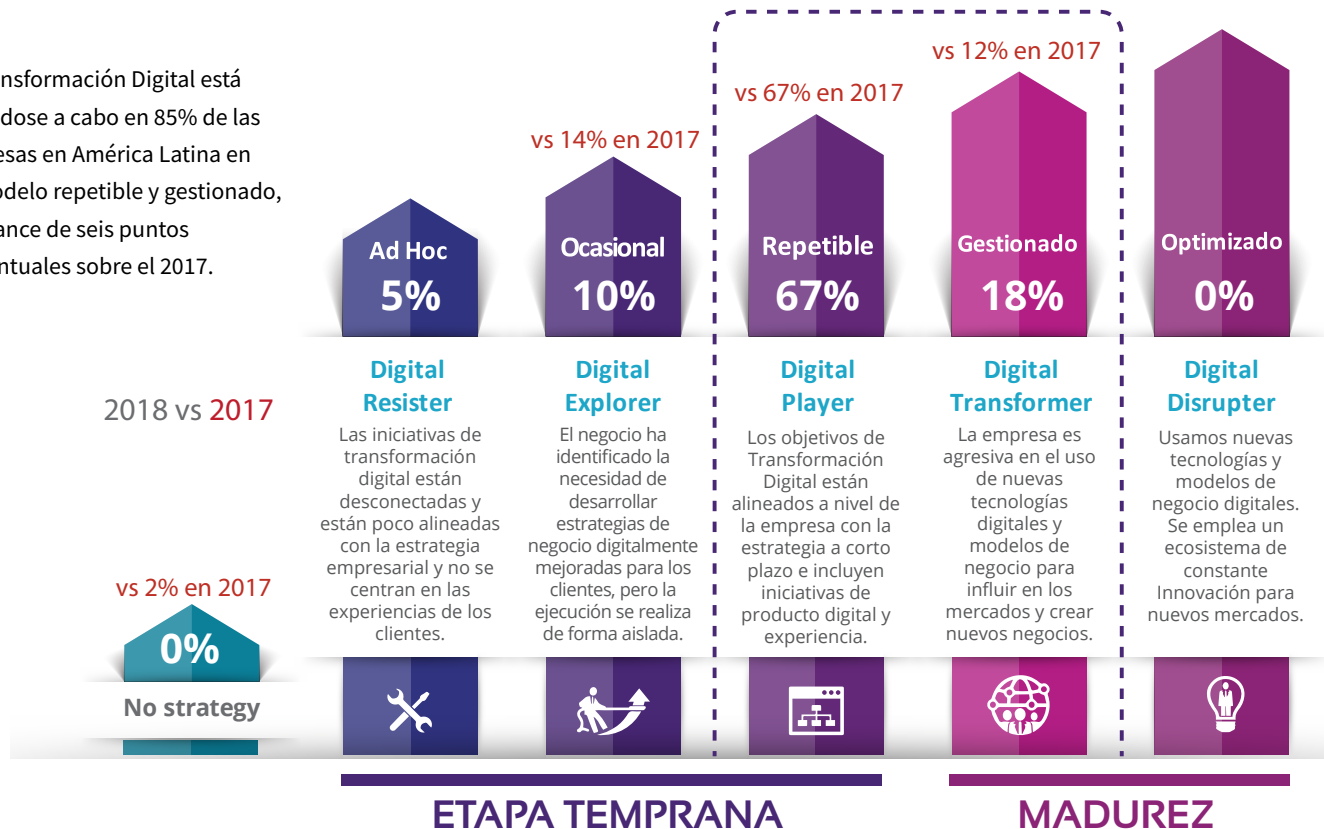
- 5M + USD
- 1M - 5M USD
- 501K - \$999K USD
- 100K - 500K USD
- Menos de 100K USD
- NA/Confidencial



También es importante recalcar que 70% de las empresas sigue un modelo CAPEX para aplicar el gasto de TI pudiendo desaprovechar las bondades de OPEX con menor costo operativo y que podría ajustarse a las necesidades cambiantes del negocio y la infraestructura tecnológica.

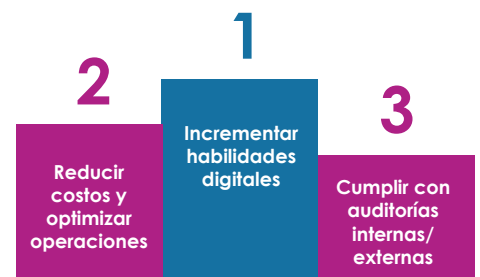
La madurez en la Transformación Digital impacta en la necesidad de habilidades digitales y la gestión del talento humano.

La Transformación Digital está llevándose a cabo en 85% de las empresas en América Latina en un modelo repetible y gestionado, un avance de seis puntos porcentuales sobre el 2017.



Lo que ha motivado a las empresas a emprender la digitalización en los negocios es la necesidad de desarrollar nuevos productos y servicios, el impulso por crear nuevos canales de distribución y la introducción de la automatización en los procesos, inteligencia cognitiva/artificial, Internet de las Cosas, entre otros. Esto último se refleja en la preocupación de los CIO por mejorar las habilidades digitales de su staff por encima de la reducción de costos y el cumplimiento de disposiciones y auditorías.

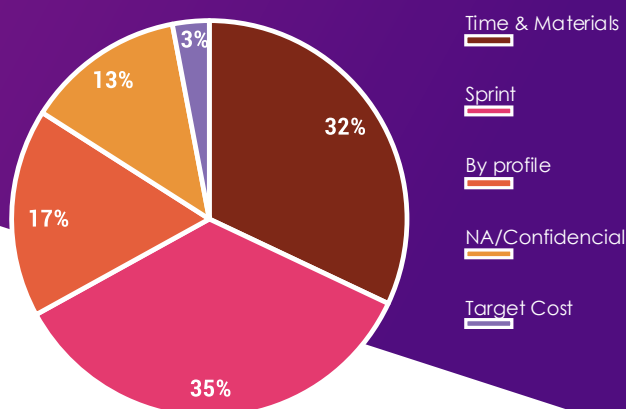
Otro impacto importante de la Transformación Digital es la implementación de procesos de evaluación de desempeño, el mejoramiento del *on-boarding* de nuevos integrantes del equipo técnico y, muy importante, el desarrollo de nuevas oportunidades profesionales para su staff. Finalmente, otra pieza en la arista del talento humano está en el hecho de que las unidades de negocio, más del 50%, se involucran cada vez más en los proyectos de transformación del negocio. El CIO debe ser capaz de conversar con el *Digital Lead*, los ejecutivos a cargo de operaciones, mercadotecnia, entre otros, para hacer que su colaboración y participación activa se traduzca en un sentimiento de pertenencia en el proyecto y de que los resultados se adaptarán a sus necesidades.



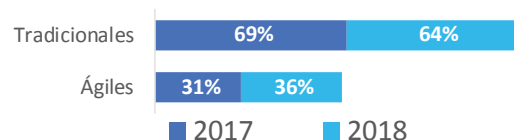
Los métodos ágiles, los modelos de contratación y procesos administrativos y operativos deben alinearse a una nueva cultura.

El 36% de las empresas implementa sus proyectos con metodologías ágiles. No obstante, al indagar sobre la forma en que se contratan los servicios, hallamos que un tercio de las empresas sigue un proceso tradicional con base en tiempos y recursos (32%), con ciclos de revisión que pueden no ajustarse con el avance de la agilidad con entregas más aceleradas. Esto va a la par de un framework de SCRUM, usado en 83% de las empresas entrevistadas.

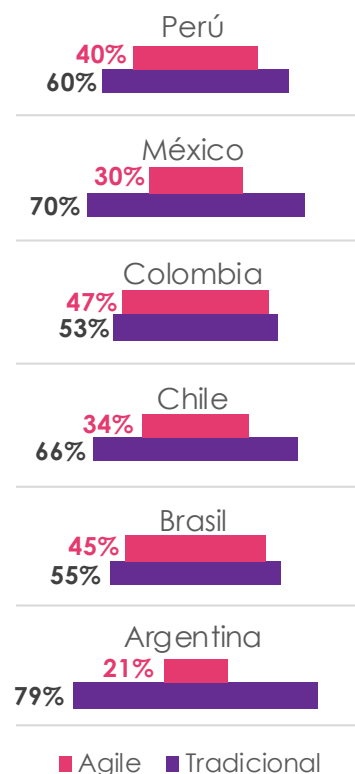
Modelo para outsourcing de servicios de agilidad



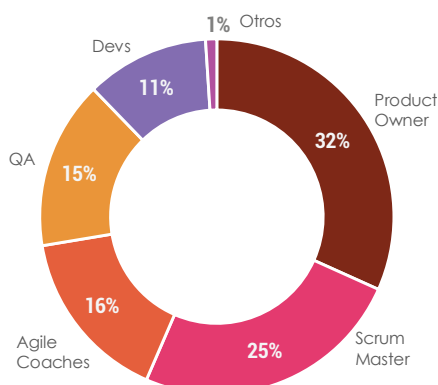
Prácticas en la empresa – LATAM



Por país - 2018



Roles Internalizados



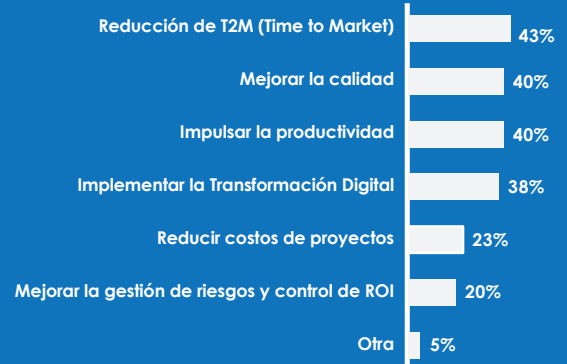
Los entrevistados señalaron que en la mayoría de los casos buscan capacitar a su personal en las metodologías ágiles, seguido de prácticas de laboratorio, antes de realmente adoptar una cultura de agilidad. Una señal de que esto sucede es la definición de roles, pues pueden no ser definidos con precisión en alcances y responsabilidades llegando a crear líneas grises que generen conflictos de percepción y ejecución de proyectos. Al respecto, los CIO o *Digital Transformation Leads* deben prestar particular atención para aprovechar debidamente el talento humano de sus equipos ágiles, generalmente reducidos en número – 67% cuenta con menos de 10 equipos en toda la organización para implementar las metodologías ágiles.

Cómo los métodos ágiles impulsan el *Time to Market*, la productividad y la calidad en los proyectos.

Usualmente, las metodologías aplicadas para el desarrollo de los proyectos eran impulsadas por la necesidad de reducir costos. Sin embargo, de acuerdo con este estudio de IDC, entendemos que las empresas están dispuestas a adoptar las nuevas metodologías que logren mejorar la productividad, la calidad y la entrega oportuna (*Time to Market*) de sus proyectos.



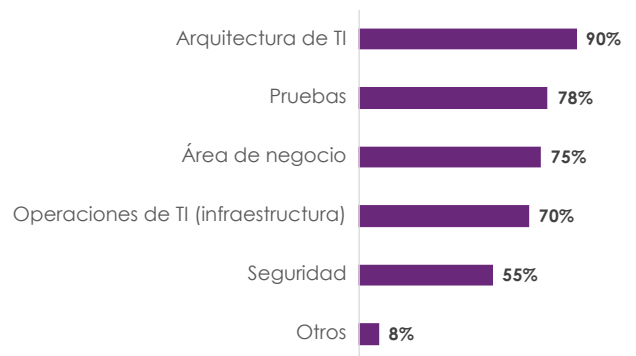
Razones para adoptar la agilidad



Otro dato importante es que 35% de las empresas ya liberan códigos de soluciones en tiempos menores a 4 semanas –antes predominaban tiempos mayores al mes. Los métodos ágiles resultan ser una opción que permite lograr el *Time to Market*, pero además el involucramiento de equipos cada vez más multi-disciplinarios –arquitectos de TI, personal de pruebas de solución, áreas de negocio, entre otros.

Quienes han adoptado estas metodologías se apoyan ahora más en plataformas en la nube (61% de las organizaciones), especialmente en PaaS e IaaS (35% y 32% respectivamente) para acelerar los cambios con un menor costo en el error.

Quienes se involucran en desarrollo o mantenimiento de aplicaciones*

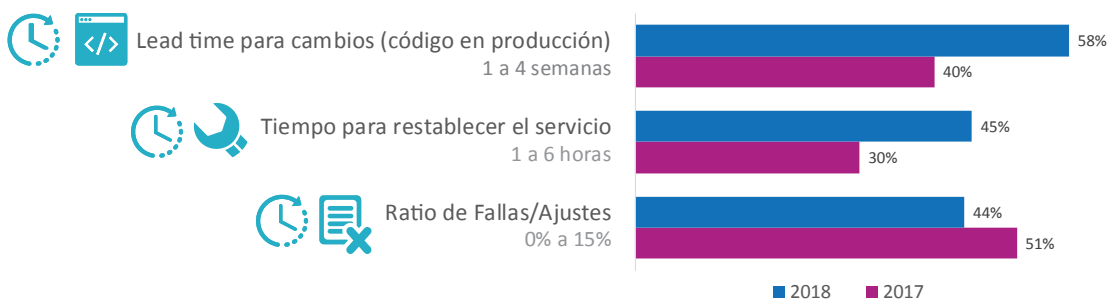


*Por número de menciones

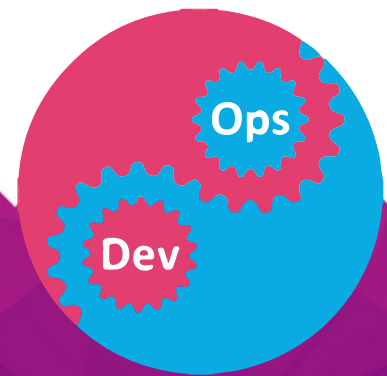
DevOps para acortar tiempos de liberación de códigos, tiempos de recuperación e índices de error.

Aun cuando la mayoría de las empresas tiene poco tiempo de haber adoptado métodos ágiles y DevOps en sus proyectos, menos de tres años, se perciben un cambio en tiempos de liberación del código (58% de las empresas lo hace de una a cuatro semanas), restablecimiento del servicio (*mean time to recover*, en una a seis horas) y tasas de fallas (44%, menor a 16%)

Mejores resultados



Con la práctica de DevOps, las empresas pueden no solo medir el éxito con base los resultados obtenidos, sino por la capacidad de adaptarse al cambio y los tiempos de respuesta a sus clientes internos y externos, base clave de la transformación del negocio.



Acciones implementadas para medir el éxito*

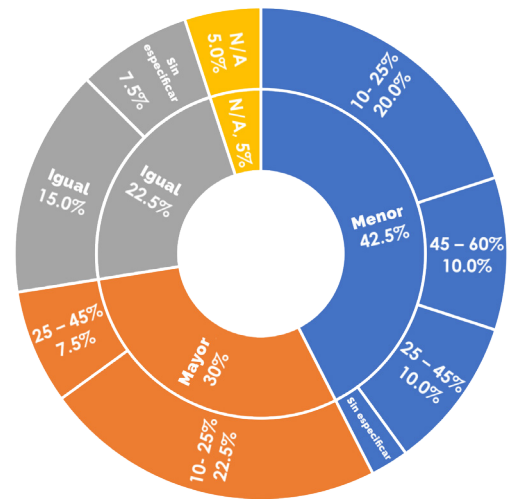


*Por número de menciones

La otra cara de la moneda es que los entrevistados nos han dejado saber que las principales barreras para adoptar las nuevas metodologías se hallan en casa: la falta de experiencia en métodos ágiles, la resistencia al cambio y la brecha de conocimiento en tecnologías.

Cómo beneficiarse con la Cultura Ágil.

42.5% de quienes han llevado adelante el avance de la agilidad señalan que el impacto en costos ha sido menor de 10% a 60% que si hubiese seguido implementando mediante los métodos tradicionales.



Sin embargo, los beneficios no deben limitarse a costos, sino reflejarse en:



Finalmente, las empresas deben también apoyarse en la experiencia y la consultoría de proveedores de servicios de TI que han emprendido ya el avance de la agilidad en empresas de su misma industria, que puedan transferir el conocimiento, asesorar en la gestión del cambio, analizar la capacidad de innovación y, sobre todo, reducir la brecha en habilidades tecnológicas, trabajando conjuntamente desde la directiva hasta permear en gerentes, operadores y programadores de la organización.

everis en las Metodologías Ágiles

everis forma parte del Grupo NTT Data, y es una firma que ofrece soluciones de negocio, estrategia, transformación digital y outsourcing. Cuenta con amplia experiencia en el ámbito de agilidad integrado por personas de diversa nacionalidad, colaborando en la formación de equipos, capacitación, ejecución de metodologías ágiles y transformaciones organizacionales. Actualmente, tiene presencia en 16 países en Europa, Norte América y América Latina.

La empresa ha creado el Centro de Excelencia Ágil para Latinoamérica para responder a las necesidades de sus clientes estratégicos. Su foco principal es en las industrias de telecomunicaciones, banca, manufactura, energía, salud y gobierno.

Al igual que los proveedores de metodologías ágiles, everis se enfrenta al reto de educar sobre el impacto de éstas y su potencial en las organizaciones latinas en su camino a la transformación digital.

ACERCA DE IDC

International Data Corporation (IDC) es la principal firma mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría, y eventos para los mercados de Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Tecnología de Consumo.

Con más de 1,100 analistas alrededor del mundo, IDC provee experiencia mundial, regional y local sobre las tendencias y oportunidades en tecnología e industria en 110 países.

El análisis y conocimiento de IDC ayuda a los profesionales de TI, ejecutivos de negocios y la comunidad de inversión, a tomar decisiones fundamentadas sobre tecnología y a alcanzar los objetivos clave de negocio.

Fundada en 1964, IDC es una subsidiaria de IDG, la empresa líder en medios de tecnología, investigación y eventos.

Para conocer más acerca de IDC, por favor visita www.idc.com y www.idclatin.com

Síguenos en Twitter como @IDCLatin / @IDC

IDC Latinoamérica

4090 NW 97th Avenue Suite 350,
Doral, FL, USA 33178
+1-305-351-3020

www.idclatin.com
www.idc.com

Aviso de Derechos de Autor

Esta publicación fue producida por IDC Latin America Integrated Marketing Programs. Los resultados de opinión, análisis e investigación presentados en ella han sido obtenidos de investigaciones y análisis independientes conducidos y publicados previamente por IDC, salvo especificación de patrocinio de algún proveedor en particular. IDC pone a disposición el contenido de IDC en una amplia variedad de formatos para su distribución por varias empresas. Tener la licencia para distribuir los contenidos de IDC no implica la adhesión del licenciatario o su opinión.

Copyright © 2019 IDC. Prohibida su reproducción total o parcial, por cualquier medio o forma, sin la autorización expresa y por escrito de su titular.