

# INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO KHIPU

**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**



Nombre del proyecto:

Implementación de Scrum en la Gestión de Nuevos Negocios

**Autor(es):**

Farid Yasser Romero Grabiell

**Docente:**

DEYSI VERONICA VENERO MARISCAL

CUSCO – PERÚ

2025

# Implementación de Scrum en la Gestión de Nuevos Negocios

Introducción: ¿Por qué una metodología Ágil en los Negocios?

## Definición del Marco de Trabajo:

Marco de gestión que permite resolver problemas adaptativos complejos para entregar productos de alto valor de forma productiva y creativa. A diferencia de la gestión tradicional (Cascada), que exige una planificación exhaustiva antes de empezar (lo cual es riesgoso en negocios nuevos e inciertos), Scrum permite lanzar "Pequeños Productos Viables" al mercado rápidamente para testear la realidad.

## Justificación Crítica:

La administración clásica asume que el mercado es estático. La realidad actual es volátil. Aplicar metodologías rígidas a oportunidades de negocio dinámicas suele derivar en "Parálisis por Análisis": pasar meses planeando un negocio que, al lanzarse, ya no interesa al cliente. Scrum mitiga este riesgo financiero permitiendo fallar rápido y barato, o escalar el éxito prontamente.

## Los Roles Adaptados a Negocios

En un contexto administrativo/comercial, los roles se traducen así:

### → Product Owner (Dueño de la Visión de Negocio):

- ◆ *Quién es:* Puede ser el Gerente de Marketing o el Emprendedor.
- ◆ *Responsabilidad:* Define el "Retorno de Inversión" (ROI). Prioriza qué características del negocio dan más dinero o valor ahora.
- ◆ *Análisis Crítico:* El peligro en administración es que este rol lo tome un comité. Un comité no puede ser Product Owner porque es lento para decidir. Debe ser **una sola persona** con autoridad financiera.

→ **Scrum Master (Facilitador de Procesos):**

- ◆ *Quién es:* No es el "Jefe de Equipo". Es un líder servicial que elimina burocracia.
- ◆ *Responsabilidad:* En un entorno administrativo, su trabajo es evitar que el equipo sea interrumpido por reuniones inútiles corporativas y asegurar que los recursos estén disponibles.

→ **Developers (Equipo de Ejecución):**

- ◆ *Quiénes son:* En tu caso, serían especialistas de marketing, finanzas, legal y operaciones trabajando juntos.
- ◆ *Clave:* Son multifuncionales. No hay "el departamento de marketing" separado del "departamento de ventas". Están todos en la misma mesa.

## El Proceso: Ritmo de Negocio

→ **Sprint (Ciclo de Ejecución):** En negocios, se recomiendan Sprints de 2 a 4 semanas. Menos es muy caótico para temas administrativos, pero es más arriesgado.

→ **Sprint Planning (La Estrategia):** Se responde: "¿Qué objetivo comercial lograremos en 15 días?".

- ◆ *Ejemplo:* No es "trabajar en el plan de marketing", es "Lanzar la campaña en redes y obtener 50 leads cualificados".

→ **Daily Stand-up (Coordinación Diaria):** 15 minutos de pie. Clave para evitar cadenas de correos electrónicos interminables. Se sincronizan agendas y se bloquean problemas.

→ **Sprint Review (La Auditoría de Valor):** Se presentan resultados tangibles a los inversores o gerencia. No se muestran PowerPoints, se muestran hechos (ventas cerradas, convenios firmados, prototipos funcionando).

→ **Sprint Retrospective (Mejora Continua):** El equipo analiza su dinámica. ¿La burocracia interna nos frenó? ¿Faltó presupuesto? Se ajusta el proceso para el siguiente ciclo.

# Caso Práctico: "Lanzamiento de Turismo Vivencial en Cusco"

**Escenario:** Una agencia quiere lanzar una nueva ruta de turismo comunitario, pero no sabe si tendrá demanda. **Enfoque Tradicional:** Pasaría 6 meses diseñando la ruta, imprimiendo folletos y contratando guías antes de vender el primer ticket. Riesgo alto. **Enfoque Ágil (Tu propuesta):**

## → Sprint 1 (2 semanas): Validación de Mercado.

- ◆ *Objetivo:* Vendar la idea antes de crearla.
- ◆ *Entregable:* Landing page básica y campaña en redes sociales activa.
- ◆ *Resultado:* 200 interesados, pero todos piden "comida vegana" (dato que no sabíamos).
- ◆ *Adaptación:* Se pivota el producto para incluir opciones veganas.

## → Sprint 2 (2 semanas): Producto Mínimo Viable (MVP).

- ◆ *Objetivo:* Ejecutar la primera ruta piloto.
- ◆ *Entregable:* Convenio firmado con una sola comunidad y tour realizado con 5 turistas "beta testers" a precio de costo.
- ◆ *Resultado:* Feedback real y fotos para marketing.

## Conclusión y Perspectiva Crítica

### 1. El Mito de "Hacer Más Rápido" (La Trampa de la Velocidad Superficial):

- **Hecho Esencial:** Scrum y otras metodologías ágiles no son primariamente herramientas de aceleración para la producción; su valor fundamental reside en la **reducción temprana de la incertidumbre** y la entrega constante de **valor real**.
- **Elaboración:** La falsa premisa de que "Agile es igual a rápido" ignora que la velocidad solo es útil si se aplica a la dirección correcta. Si una organización opera bajo una pesada carga burocrática, la implementación de Scrum no *eliminará* esa burocracia; simplemente la hará *visible* en ciclos de tiempo más cortos (Sprints). El equipo puede estar completando tareas rápidamente, pero si esas tareas requieren cinco aprobaciones departamentales, el *tiempo total de ciclo* (Lead Time) seguirá siendo lento. Scrum se convierte en un espejo que refleja la disfunción administrativa, no en la poción mágica que la cura. La meta es hacer las cosas *correctas* (aquellas que el cliente valora) más pronto, no hacer cualquier cosa más rápido.

## 2. La Resistencia del "Jefe" (La Disrupción Cultural del Organigrama):

- **Hecho Esencial:** La estructura jerárquica vertical tradicional de la administración choca frontalmente con la autoorganización y la colaboración horizontal inherentes a las metodologías ágiles.
- **Elaboración:** La agilidad requiere un empoderamiento significativo de los equipos de trabajo y una transformación del rol del "Jefe" o gerente, que pasa de ser un dictador de tareas a un *servant leader* (líder servidor) que elimina impedimentos. En muchas organizaciones, este cambio cultural no se produce. Los mandos intermedios y superiores, temiendo perder control o autoridad, a menudo imponen Scrum como una *herramienta* (usando tableros Kanban, Dailies, etc.) sin adoptar la *mentalidad* (confianza, transparencia, adaptación). El resultado es un "Scrum-but" (Scrum, pero...) donde se siguen las ceremonias superficialmente mientras la toma de decisiones cruciales y la priorización del trabajo siguen siendo centralizadas y de arriba abajo. La implementación se vuelve un ejercicio de *cargo y descarga de responsabilidades* en lugar de una verdadera colaboración interfuncional.

## Conclusión Ampliada: La Agilidad como Herramienta Estratégica, No como Solución Universal

Las metodologías ágiles en el ámbito de los negocios deben entenderse como una **herramienta estratégica de reducción de riesgo e incertidumbre**. Su valor es incuestionable en:

- **Emprendimientos (Startups):** Donde el modelo de negocio aún es una hipótesis y el aprendizaje rápido y la pivotación son esenciales.
- **Lanzamientos de Productos/Proyectos (Innovación):** Donde la interacción temprana con el cliente final es crucial para validar el valor.

Sin embargo, es fundamental reconocer sus limitaciones. Para **procesos operativos estables, repetitivos y altamente predecibles** (ej. la contabilidad mensual, la liquidación de nómina, la gestión de inventario estándar), la necesidad de ciclos de inspección y adaptación constante (propia de Scrum) es excesiva. En estos casos, el foco debe estar en la eficiencia y la optimización de procesos. Metodologías como **Lean** (eliminación de desperdicio) o **Six Sigma** (reducción de variabilidad y defectos) son a menudo más apropiadas y generan un mayor retorno de inversión.

La crítica final es esta: La agilidad mal aplicada o incompleta puede convertirse en un **costoso ritual burocrático de ciclos cortos** que oculta los problemas de fondo. El verdadero éxito de la agilidad en administración no es la adopción de sus herramientas, sino la voluntad inquebrantable de la organización de someterse a la **transparencia radical** que la metodología impone. La objeción primordial a las metodologías ágiles radica en que, ante una implementación deficiente o incompleta, pueden devenir en un **oneroso rito burocrático de ciclos breves** que, en esencia, solo encubre las deficiencias estructurales subyacentes e impone un considerable **coste psicológico y personal** al trabajador, derivado de la frustración por los resultados superficiales y la presión de un ciclo constante de trabajo sin mejora real. El criterio genuino del éxito de la agilidad en la gestión no reside en la mera incorporación de sus instrumentos, sino en la ineludible y firme disposición de la entidad a someterse a la **transparencia radical** que el enfoque metodológico exige intrínsecamente.