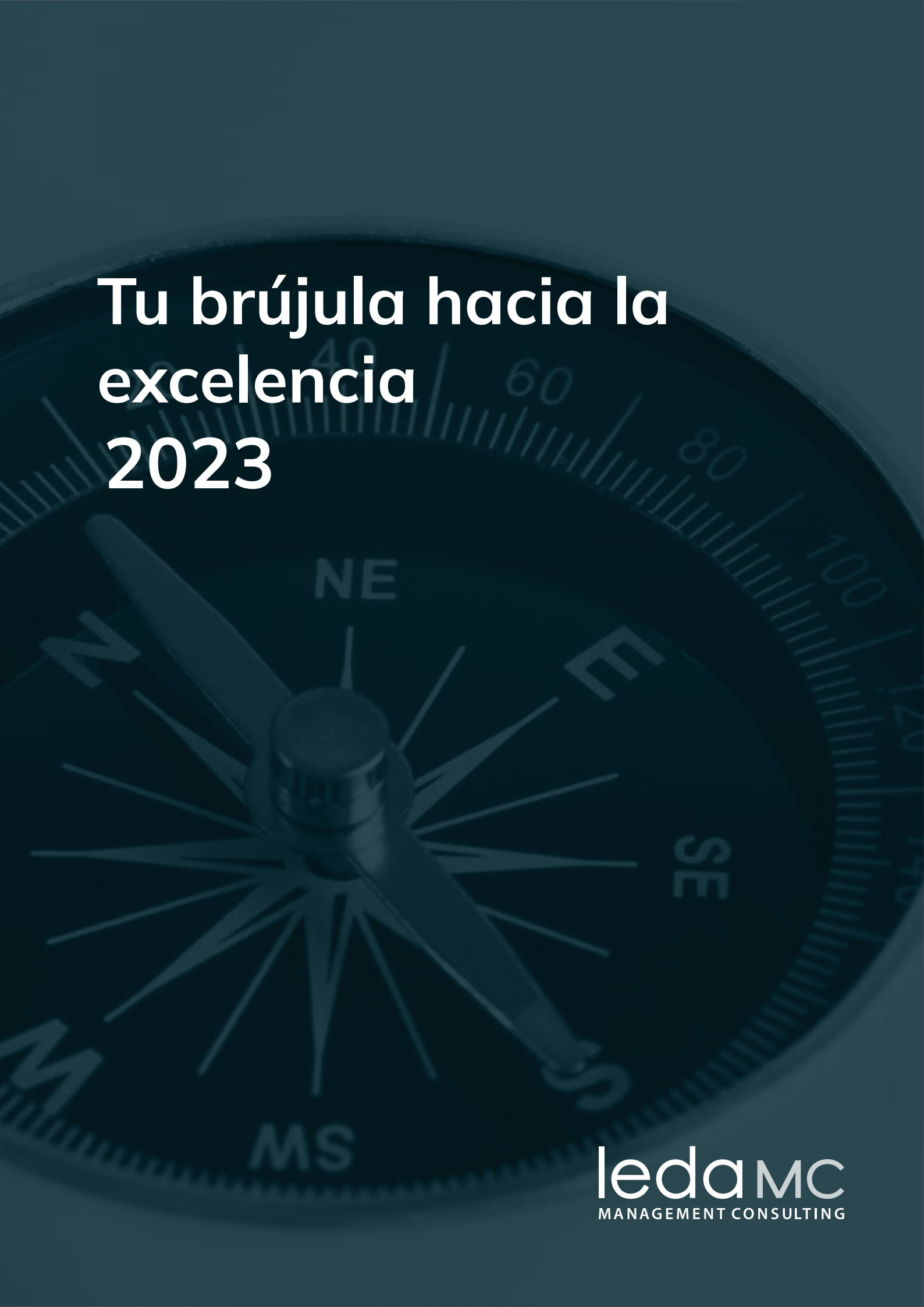




Tu brújula hacia la excelencia 2023

ledaMC
MANAGEMENT CONSULTING

Una brújula para tiempos convulsos



Dacil Castelo de la Torre
CEO de LedaMC y Quanter.

Vivimos tiempos complicados, de mucha incertidumbre, con un problema de inflación a nivel mundial, de tensión territorial y de deslocalización que hace muy difícil, entre otras cosas, ser competitivo en la búsqueda y retención de talento, o en ofrecer servicios a medida de los clientes. Pero es lo que nos ha tocado y tenemos que aceptarlo, de poco sirve instalarse en la queja y frustración constante.

En mi caso, me resulta muy útil centrarme en la acción, no obsesionarme por los objetivos y no olvidarme de una serie de pautas que constituyen mi brújula:

- Trabajando para conseguir los resultados necesarios que garantizan la supervivencia de la empresa desde el compromiso y la ilusión, con pasión.
- Combinando el corto y el largo plazo, cuidando el futuro mientras se van dando resultados en el presente.
- Abordando la transformación y la innovación concentrándonos en pocos cambios de alto impacto.
- No perdiendo de vista que liderar es servir a los demás (colaboradores, clientes y comunidad profesional) y siendo humildes, valorar el éxito de los demás y el propio con la misma vara de medir.
- Haciendo crecer a nuestros equipos, a nuestros sucesores, a gente con

voluntad de responsabilidad y de liderar, y prepararlos para que entiendan que liderar es servir y no servirse.

Teniendo muy presente esta brújula, hemos conseguido mantener en 2022 el liderazgo que desde hace años ostentamos en la gestión de la eficiencia y la calidad del proceso de desarrollo software. Hemos ayudado a clientes como Redeia a mejorar el coste de sus desarrollos en plena pandemia. En otros clientes la ayuda ha venido desde la perspectiva de la calidad, liberando a sus equipos de negocio del secuestro de las pruebas de desarrollos de software mediante la ejecución de estas pruebas por equipos de expertos.

Gracias a nuestro leitmotiv, basarnos en hechos y no en opiniones, hemos acompañado en la Transformación Digital a grandes compañías de una manera exitosa, proporcionándoles información de utilidad para gobernar su proceso, asegurándonos de tener claro los valores que nuestros indicadores deben mostrar para marcar la estrategia del cambio.

De todo esto y mucho más te puedes empapar leyendo los artículos que hay a continuación, porque en Leda MC nos gusta predicar desde el ejemplo. Espero que los disfrutes y que te sirva para encontrar tu brújula en estos convulsos tiempos.

01	EL ECONOMISTA	Así ha logrado Redeia mejorar el coste de sus desarrollos en plena pandemia	06
02	EL ECONOMISTA	Los 3 peligros de la reducción de los proveedores de desarrollo de software	10
03	EL ECONOMISTA	Cuando el desarrollo de sw secuestra a tus expertos de negocio	14
04	EL ESPAÑOL	Productividad poscovid: hechos, no opiniones	18
05	TELECOM HK	Scrum ha muerto. Larga vida a Agile 2	20
06	EL ECONOMISTA	Comunicación, trabajo remoto, problemas y una solución	24
07	CANAL CEO	Entrevista a Dácil Castelo <i>La mejor política de inclusión es el ejemplo</i>	26
08	BYTE TI	¿De qué depende mejorar la calidad del software?	30
09	EL ECONOMISTA	Ferran Adrià, los NFT y el valor real del software	34
10	EL ECONOMISTA	Cómo evitar que lo barato salga caro en desarrollo de software?	35
11	CANAL CEO	El capitán que recibía órdenes en lugar de darlas	40

Así ha logrado Redeia mejorar el coste de sus desarrollos en plena pandemia

01

“El éxito se ha debido no a decisiones durante la pandemia, que también, sino a la decisión que tomamos antes de la misma de racionalizar la estimación de los desarrollos de software.”

elEconomista.es

01

Así ha logrado Redeia mejorar el coste de sus desarrollos en plena pandemia



Para Redeia, Red Eléctrica de España, poder determinar el tamaño funcional del producto software es una palanca determinante a la hora de poder obtener el coste óptimo de los desarrollos de software. Las métricas basadas en la unidad de producto software permiten realizar un gobierno exitoso de las relaciones con los proveedores facilitando la eficiencia y la calidad de los desarrollos.

José Antonio Paso Cañabate, Responsable de Gestión de los Servicios AM, nos aclara cómo han conseguido mejorar el coste de sus desarrollos en plena pandemia y cómo los siguen mejorando.

Háganos una breve presentación de Redeia y de su posición en el mercado español.

Hace 37 años nacimos como el primer TSO (Transmission System Operator) del mundo. Desde entonces, hemos crecido con vocación de servicio, excelencia tecnológica y con una cultura basada en la diversidad y la igualdad de oportunidades. Hoy somos un grupo sólido y diversificado con un

propósito: garantizar el suministro eléctrico y la conectividad, impulsando con criterios de sostenibilidad, una transición ecológica justa, poniendo en valor nuestra neutralidad y contribuyendo a la cohesión social y territorial. Seguimos impulsando el cambio.

¿Cómo han conseguido mejorar el coste de sus desarrollos en plena pandemia y en un escenario de teletrabajo inesperado?

El éxito se ha debido no a decisiones durante la pandemia, que también, sino a la decisión que tomamos antes de la misma de racionalizar la estimación de los desarrollos de software a través de una medida objetiva basada en el tamaño funcional del producto software.

Veníamos notando problemas en definir un coste objetivo de los desarrollos de software. Siempre ha sido una labor en la que los valores obtenidos de las estimaciones de los proveedores estaban bajo una sensación de incertidumbre sobre si represen-

“ La situación mundial que estamos viviendo nos está demostrando que la eficiencia no es algo de lo que podamos prescindir en nuestro día a día.”

01 Así ha logrado Redeia mejorar el coste de sus desarrollos en plena pandemia

taban la realidad o no.

Al implantar una metodología de estimación basada en el tamaño funcional del producto software hemos podido establecer un método, conocido, transparente y que permite que ahora el proceso sea revisado y contrastado sin las complicaciones precedentes, determinando de forma estandarizada y justa para ambas partes el coste de los desarrollos.

Como el método nos permite su aplicación sin importar la composición y trabajo de los equipos: waterfall, agile, con trabajo presencial, con trabajo remoto, en trabajo híbrido,... nos ha ayudado a mejorar incluso ante un escenario tan imprevisible como fue, y está siendo la pandemia, y nos permite seguir mejorando ahora en un escenario postcovid.

¿Es importante un gobierno de las relaciones con los proveedores de software para tener éxito en la situación actual de incertidumbre post-Covid?

El gobierno de las relaciones con los proveedores es importante en cualquier escenario. No prestar atención a lo que sucede con la creación de tu software, la herramienta principal que hace

funcionar tu core, no tiene mucho sentido.

Nosotros lo hemos tenido claro y los resultados nos dan la razón. En estos momentos de cambio generalizado de teletrabajo en los que hemos pasado de vivir y trabajar en casa, a teletrabajar y a modelos híbridos, hay que preocuparse y ocuparse más exhaustivamente. Y hay que ocuparse no para afear conductas, sino para conseguir desplegar todo el potencial al coste debido.

Creemos en el establecimiento de relaciones de confianza con los proveedores. Pero esas relaciones deben basarse en hechos que forjen dicha confianza y hechos fundamentados en los datos de desempeño logrados y atesorados a través de un gobierno responsable.

¿En qué consiste el proyecto que vienen realizando con LedaMC en relación al control de la productividad de los desarrollos de software?

Desde hace años, en Redeia implantamos un modelo de estimación basado en el tamaño funcional del producto software (puntos función). Desde finales del 2019 decidimos que la gestión de dicho modelo la

asumiera LedaMC, ya que es una empresa altamente especializada en estas metodologías y con una amplia experiencia en distintos clientes de nuestras características en todo el mundo.

En la actualidad la gestión de la que se encarga LedaMC es la relacionada con el soporte en la contratación económica de los desarrollos software, revisando las estimaciones que los proveedores entregan y asegurando que la metodología de estimación definida en Redeia sea correctamente aplicada, así como que las productividades utilizadas se correspondan con las establecidas en cada uno de los contratos de Application Maintenance.

Otro punto de bastante utilidad para nosotros es que nos ayudan a definir un rango de coste inicial de los proyectos para las nuevas licitaciones. Es decir, LedaMC nos ayuda a definir cuánto costaría el desarrollo de una licitación según el mercado actual basándose en los requisitos de negocio. Este cálculo nos permite discernir cuáles de las propuestas subjetivas realizadas por los proveedores basadas en la experiencia de sus propios equipos son adecuadas y cuáles no son aceptables.

¿Es más necesaria que nunca la eficiencia en el coste de los proyectos de TI? ¿Las Apps como Quanter nos ayudan a cumplir mejor este escenario?

La situación mundial que estamos viviendo nos está demostrando que la eficiencia no es algo de lo que podamos prescindir en nuestro día a día.

Dentro de una situación donde queremos mejorar la eficiencia de nuestros desarrollos de software el primer paso es unificar la recolección de las estimaciones en un lugar único, accesible por todos y que saque a la luz todo sobre lo que estamos trabajando. El segundo paso es utilizar un método estandarizado, fiable, auditable y, sobre todo, confiable.

En este punto Quanter facilita esta operativa, ya que se dispone de un repositorio unificado en la nube donde en todo momento y desde cualquier plataforma permite consultar la totalidad de las estimaciones. Es un único punto de entrada y salida que permite centralizar toda la información que de otra forma

nos supondría un maremágnum de correos difíciles de manejar. En otras palabras, nos permite establecer en un App el flujo de trabajo de aprobación de nuestras estimaciones de una forma visual y sencilla. Y en cuanto al método de estimación tiene incluidos el método de medición funcional estándar del mercado que nosotros utilizamos.

¿Qué elementos de valor aporta a Redeia la adopción del modelo de LedaMC?

El principal valor que hemos obtenido es asegurar que la metodología aplicada es rigurosa y homogénea para todos los proveedores de desarrollo. Con ello se consiguen ahorros en los costes de desarrollo de software. A pesar de que los proveedores son conocedores de la metodología y la aplican desde hace tiempo, no siempre se utilizaba de forma homogénea dada la diversidad de roles que participaban. Al estar centralizada en consultores especialistas y certificados en IFPUG (International Function

Points User Group) se consigue corregir esta heterogeneidad, y además se hace de una manera más eficiente y escalable, permitiendo liberar capacidad interna que se puede dedicar a otras actividades de mayor visibilidad para las áreas de negocio a las que se presta servicio desde el área de TI.

Por otra parte, el conocimiento que tiene LedaMC sobre entornos Agile nos permite ir extendiendo estas prácticas hacia estos desarrollos teniendo en cuenta sus características especiales, buscando ir mejorando continuamente sin entorpecer el proceso.

Y como decía al comienzo, esto es un proceso de evolución continua donde la experiencia de LedaMC está siendo determinante para poder ajustar el modelo a cada uno de los nuevos escenarios y situaciones por las que nos vamos encontrando. Es un proceso enriquecedor y apasionante donde todos estamos logrando mejores niveles de desempeño.



Los 3 peligros de la reducción de los proveedores de desarrollo de software

elEconomista.es

02

“(...) el precio que tenemos que mirar es el precio del producto, precio que no es lo mismo que la tarifa por hora de desarrollo.”

02

Los 3 peligros de la reducción de los proveedores de desarrollo de software



Algunas compañías han comenzado a realizar movimientos de reducción de proveedores de software, es decir van a repartir los desarrollos que necesiten realizar durante los próximos años entre 3 y 5 proveedores seleccionados. ¿Es una buena idea?

Si lo exploramos de forma rápida puede parecer una buena idea, ya que al concentrar en solo unos pocos proveedores se limita el tiempo de gestión de los mismos: no necesitamos el mismo tiempo para tratar con 3 que con 30. Reducimos las líneas de comunicación, reducimos el tiempo dedicado a generar y firmar contratos, a comprobación de KPI, a procesos de compra con departamentos diferentes dentro de la compañía, en definitiva, a eliminar el exceso de administración, pero... ¿Y el coste?

Podemos pensar que el coste se establece de forma óptima durante la negociación de los contratos con estos proveedores de software, ya que son contratos grandes durante varios años, permiten estable-

cer una tarifa baja y listo. Entonces comienzan los problemas.

Primer peligro el engaño de la tarifa baja
Cuando establecemos una tarifa baja dentro de la negociación con un proveedor podemos sentirnos satisfechos con ello y dejarlo ahí. ¿Qué más podríamos negociar? ¿No tenemos ya el coste más bajo? Pues no, no lo tienes.

Lo que se realiza con un proyecto de desarrollo de software es software, un producto y, por tanto, el precio que tenemos que mirar es el precio del producto, precio que no es lo mismo que la tarifa por hora de desarrollo.

El precio del producto software lleva tanto la tarifa como la cantidad de esfuerzo necesario para realizarlo. Si no cerramos ambos, un proveedor te cobrará poco por hora, para facturar a continuación muchas más horas por el mismo producto, ¿lo vemos con un

02 Los 3 peligros de la reducción de los proveedores de desarrollo de software



ejemplo?

En el último informe publicado por LedaMC sobre el Mercado de Desarrollo de Software, se muestran los casos de tres grandes proveedores de desarrollo de software en los cuales el coste de la unidad de producto software y la productividad que ofrecen a distintos clientes para la misma tecnología son realmente diferentes, llegando a cobrar un mismo proveedor hasta 3 veces más a un cliente que a otro. ¿Sorprendente?

No, es algo que se repite en el mercado.

Segundo peligro la 5ª fuerza de Porter Michael Porter establecía un análisis de cinco fuerzas que deberían equilibrarse para el éxito de una compañía: Amenaza de competidores, Rivalidad de competidores, Amenaza de nuevos productos, Poder de negociación del cliente y el poder de negociación de los proveedores.

Cuando limitamos el número de

proveedores lo que hacemos es limitarnos la capacidad de elección. Estos proveedores sabrán que tendremos que realizar nuestros proyectos de desarrollo de software con ellos por lo que estarán en una posición fuerte, podrán negociar desde una posición más dominante, salvo que definamos perfectamente los contratos que nos

liguen a ellos, estableciendo claramente unos KPI que limiten ese poder. ¿Sabes cómo establecerlos?

Tercer peligro sin referencias del mercado vas a ciegas

Por bueno que sea tu proceso de negociación con los proveedores, el precio final necesita una referencia para saber si realmente es bueno o no. Me refiero al precio del producto software, la tarifa ya hemos visto que no nos sirve para ello. La comparación es inmediata y lo vamos a ver muy claro con un ejemplo.

Si me fuera a comprar un coche de lujo y en el concesionario me dieran un precio iría al mercado a ver lo que cuesta realmente ese coche, ¿por qué no usar entonces esta referencia dentro del desarrollo de software?

En todas las industrias la estandarización de los procesos es un hecho, habilitándoles para que se puedan comparar unas con otras y poder realizar esta comparación de forma exitosa.

Realizando una medición del producto software que nos entregan en nuestros proyectos a través de un benchmarking, podremos compararnos con lo que está haciendo el mercado y entonces poder tomar decisiones adecuadas. Importante tomar una

base de datos de referencias del mercado grande, posiblemente la más grande, para que la comparación sea realmente correcta.

Una Reducción exitosa de proveedores

Para conseguir que nuestra reducción o concentración de proveedores sea exitosa debemos basarnos en el pilar de la comparación con el mercado que es el que me puede decir si lo que me están entregando es lo que hacen los demás o no. Esa comparación debe basarse en una medida que aúne tarifa y esfuerzo necesario, como es el producto software, que es lo que le importa a negocio. Con ello podré definir un marco de trabajo que permita extraer lo mejor de los dos mundos, una mejora administrativa, de gestión y de optimización de los costes de desarrollo de software.

Lo hemos visto en multitud de clientes a los que les hemos ayudado en el proceso y no en vano hemos sido nombrados como la primera y única empresa a nivel mundial certificada para la realización de benchmarking de proyectos de desarrollo de software por IFPUG, la organización más importante en el ámbito del producto software.

“Por bueno que sea tu proceso de negociación con los proveedores, el precio final necesita una referencia para saber si realmente es bueno o no.”



BENCHMARKING

03

“Para realizar una predicción sobre cualquier tema era más exitoso tirar unos dados al azar que encomendarse a la sabiduría de los expertos ¿Cómo era esto posible?”

elEconomista.es

03

Cuando el desarrollo de software secuestra a tus expertos de negocio



Ya no hablamos de la influencia del desarrollo de software en nuestras compañías, en nuestra sociedad, ahora padecemos esa influencia y uno de los padecimientos más importantes lo tiene negocio. Sus equipos son secuestrados por el desarrollo de software absorbiendo su tiempo en las múltiples pruebas que deben realizar una vez y otra y otra, pero... ¿Hay alguna forma de liberarles del secuestro? Empecemos con la inquietante verdad sobre los expertos.

Los expertos, una inquietante verdad

Philip Tetlock entrevistó a casi 300 personas que aparecían frecuentemente en los medios de comunicación realizando comentarios o dando consejos sobre tendencias políticas y económicas. El resultado fue escandaloso y ciertamente inquietante. Para realizar una predicción sobre cualquier tema era más exitoso tirar unos dados al azar que encomendarse a la sabiduría de los expertos ¿Cómo era esto posible?

Tetlock les había pedido que realizaran predicciones sobre los temas que se suponía que dominaban, preguntas como por ejemplo ¿Sería Gorbachov destituido tras un golpe de Estado? ¿Iría Estados Unidos a una guerra en el golfo Pérsico? ¿Qué país sería el siguiente gran mercado emergente? En cada caso se les había pedido evaluar tres posibles respuestas: la persistencia del status quo, algo más de libertad política o crecimiento económico, o bien menos de ambas cosas.

No parecía muy complicado realizar una estimación con estos escenarios. Pero los resultados no dejaban lugar a dudas: tirar un par de dados para elegir la respuesta correcta era más efectivo que escuchar su consejo. Y lo peor de todo no era eso, sino la sensación que tenían los expertos de que su aptitud estaba mejorada y, por tanto, tenían un exceso de confianza poco realista. No eran capaces de darse cuenta de que sus resultados no eran los adecuados.

¿Se puede confiar en un experto?

La cuestión no es si se puede confiar en un experto o no, sino cuándo se puede confiar en él. El estudio de Tetlock fue difundido por Daniel Kahneman en su gran libro *“Pensar rápido, pensar despacio”*, donde nos da unas pinceladas de cómo detectar cuándo debemos seguir el consejo de un experto, puesto que, frente a los casos de los analistas políticos y económicos, nos muestra los casos de médicos, bomberos y ajedrecistas que de una forma intuitiva, quasi mágica, sí eran capaces de predecir y detectar una situación compleja de manera inmediata. Entonces, ¿cuándo aplica la visión de un experto?

El primer punto en el que fijarnos es si el contexto permite la predicción o no. El análisis político y económico es tan complejo en sí mismo que cualquier

cálculo que hagamos es inmanejable. No quiero entrar en detalles, pero miremos la situación actual, ¿cuántos analistas la previeron antes de que sucediera? Antes de que sucediera, no ahora, que es fácil decir que lo hicieron.

En el caso de negocio y su secuestro por parte del desarrollo de software para las pruebas, tenemos dos contextos diferentes. Uno, el propio de negocio, que podrá ser más o menos predecible dependiendo de a qué nos dediquemos, es nuestro core, nuestra razón de ser. El otro, comprobar que el software está bien, las pruebas. Realizar las pruebas es claramente un contexto predecible, las pruebas de aceptación de usuario y el funcionamiento del software lo son.

El segundo punto es si nuestro experto tiene el nivel de conocimientos y experiencia necesarios y suficientes

para poder realizar predicciones en este entorno. En este caso, normalmente negocio, tiene conocimientos de su core, pero, salvo honrosas excepciones, no tiene ese conocimiento sobre las pruebas, sobre cuáles son las pruebas adecuadas a realizar sobre la aplicación: funcionales, de diseño, de experiencia de usuario, etc. ni de cómo hacerlas de forma adecuada. Y no lo tiene, no porque no sean personas capaces y unos buenos profesionales, sino porque su objetivo real y su principal foco es sacar adelante el negocio, no conocer el detalle de las pruebas, por lo que aquí, un experto que esté enfocado en las pruebas que aporte ese conocimiento extra sí es una ventaja real.

El tiempo y el coste

Nuestro experto en pruebas puede liberar a nuestro equipo de negocio, ya que tiene la capacidad adecuada,



¿nos interesa que los liberen de su secuestro? Si prestamos atención a ese secuestro se traduce generalmente en coste en tiempo y en coste en dinero.

Coste en tiempo. Tiempo que tiene que dedicar nuestro equipo de negocio en lugar de estar en lo que debe estar realmente: ganando valor de negocio. La realización de las pruebas de los desarrollos de software, dependiendo del tamaño del desarrollo, pueden llegar a durar semanas

o meses interminables que van haciendo mella en nuestro equipo. No podrán hacer otra cosa más.

Coste en dinero. Los perfiles de negocio suelen ser perfiles altos, mucho más altos que los perfiles de los expertos en pruebas, tanto, que contar con un equipo adicional de pruebas resulta mucho más barato a que éstas sean realizadas por nuestro propio equipo.



“Libera tu equipo de negocio del secuestro de las pruebas de desarrollo (...), el valor de negocio te lo agradecerá.”

04

Productividad poscovid: hechos, no opiniones

Einstein decía que la locura era hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes. Si esto es cierto, podemos afirmar que todos somos locos y, como diría Julio Iglesias, “lo sabes”.

Si recordamos los dos últimos años, hemos vivido una pandemia que, cuando se acercaba, nadie creía; y cuando nos abofeteó todos pensaban que nunca se iría. Llegaron negadores de las vacunas, aunque las vacunas hayan parado el avance del virus. Donald Trump dijo, incluso, que no había que temerla. Sugirió que fuera tratada inyectando desinfectante y hubo gente que bebió desinfectante para erradicarla. ¿En qué época vivimos? ¿En la de la ciencia o en el Medievo?

Comenzamos con un teletrabajo forzado, cuando nadie daba un duro por trabajar a distancia, y demostramos

que éramos capaces no de teletrabajar, sino de vivir con nuestra familia encerrados durante meses y trabajar, a la vez que seguíamos adelante sin morir en el intento. Pero cuando el virus se fue –un poquito– volvimos a las antiguas costumbres y me dirás: “Eso es bueno”. Y yo te preguntaré: “¿Cómo lo sabes? ¿Lo has comprobado?”.

Esa es la cuestión que tenemos que tener muy clara, nunca debemos poner las opiniones por encima de los hechos.

Te pongo un ejemplo muy sencillo para que lo entiendas de una forma muy drástica: ¿A qué animal temerías más, a un tiburón blanco o a un caracol?

Piénsalo. ¿Lo tienes ya?

Exacto, habrás elegido al tiburón. Como individuo es normal que le tengas miedo, que le tengamos más miedo a un tiburón con sus

amplios dientes que a un caracol con su baba, pero como grupo, debemos temer más al caracol.

Sí, al caracol, ya sabes, ese que se arrastra con la casa a cuestas soltando babas y que mide unos centímetros.

Pero ¿Por qué?

La creencia de que el tiburón blanco es más temible que el caracol se basa en una suposición por el miedo que nos da a cada uno de nosotros. El hecho es que un tiburón mata de media 10 personas al año y el caracol a unas 10.000. ¿Cómo? Debido a que causa una enfermedad denominada esquistosomiasis, que nos transmite un parásito (gusanos) que viven dentro de los caracoles.

Por eso, el método científico nos ayuda a no dejarnos llevar por lo que nos asuste, por lo que opinemos, o por lo que nos parezca, sino



por aquello que podamos comprobar, aquello que podamos certificar fehacientemente.

¿Te imaginas que puede pasar en tu proyecto porque supones que estás usando al proveedor más eficiente? ¿Y si no lo es? ¿Y si es incluso peor que otros? No te preocupes, usa el mismo método científico. Primero toma valores del desempeño de esos proyectos de desarrollo de software. Elige el parámetro que te interesa analizar: esfuerzo, coste, calidad, ...

Luego, normalízalo por unidad de producto software. Este cálculo nos permite poder comparar con los

resultados obtenidos en otros proyectos, otros equipos, otros proveedores, permitiendo así saber quién lo realiza mejor.

Por último, compara con el mercado, mira cómo es el desempeño de los equipos con respecto al mercado. Esto te permitirá saber si tienes un caracol o un tiburón dentro de tu desarrollo y no sólo detectarlo, sino identificarlo y que puedas tomar medidas para corregirlo.

¿Te imaginas estar desarrollando en metodologías ágiles y que realmente te cuesten más los desarrollos sin ningún beneficio adicional?

Este método que hemos definido te ayudará a detectarlo y, como diría Julio Iglesias, “lo sabes”.

¿Te imaginas seguir desarrollando tus proyectos según un método tradicional porque crees que es el más eficiente y encontrar que puedes optimizarlo de forma sencilla? Eso es lo que puedes obtener.

Abraza la ciencia, abraza el método científico y aplica un benchmarking para salir del mundo de las creencias y entrar de lleno en el mundo de las certezas... y lo sabes.

“¿Te imaginas estar desarrollando en metodologías ágiles y que realmente te cuesten más los desarrollos sin ningún beneficio adicional?”

Entrevista a Raúl Fernández: Scrum ha muerto. Larga vida a Agile 2

05

“Las prácticas ágiles como Scrum, justo antes de la pandemia, parecían que eran la panacea para todas las compañías, pero ya han salido multitud de voces en contra de algunas de ellas. ”



05

Scrum ha muerto. Larga vida a Agile 2



Raúl Fernández, COO de LedaMC, explica cómo la agilidad en el desarrollo de software no funciona a base de magia

2021 ha sido un año bastante anómalo, aunque mejor que el 2020. Sin volver a la COVID-19 **¿Qué enseñanza destacaría de este año?**

La primera palabra que me viene a la mente es “resiliencia”, probablemente porque está tan de moda que la escuchamos de continuo, pero creo que la enseñanza más destacable de 2021 ha sido la de “verificar, no creer”. Voy a explicarme un poco mejor.

A nivel global todos hemos tenido que aprender a comprobar qué era lo que mejor funcionaba, lo que mejor hacíamos para potenciarlo y a la vez detectar lo que no era tan bueno para mejorarlo.

El teletrabajo de toda la plantilla parecía una locura, pero verificamos que funcionaba y en tiempo récord.

Las prácticas ágiles como Scrum, justo antes de la pandemia, parecían que eran la panacea para todas

las compañías, pero ya han salido multitud de voces en contra de algunas de ellas. Estas voces promueven la verificación para asegurar que nos dan los beneficios que prometen antes de creérselas a pies juntillas como si de una religión se tratara. Cómo por ejemplo la iniciativa de Agile 2.

Entonces ¿La agilidad en el desarrollo de software no sirve? ¿Todo el mundo está equivocado?

Vayamos por partes. La agilidad como cualquier tendencia o práctica puede implementarse de forma correcta o de forma errónea. Asistimos cada día a desastres de su implementación que luego se matizan o se tapan. Digamos que para algunos es el mismo perro con distinto collar.

Parece como si todo el mundo al escuchar Agilidad o Transformación Digital se lanzaran de cabeza

05 Scrum ha muerto. Larga vida Agile 2

tras ellas, como si de unas palabras mágicas se tratara, unas palabras que impidieran fallar hagas lo que hagas.

Sólo pensemos por un momento. Reflexionemos sobre las personas de cada organización, no todo el mundo es igual, incluso, sin existir mala intención la gente puede interpretar de forma errónea lo que hace y equivocarse. Eso es lo que debemos evitar, debemos verificar que todo va como debe ir y ayudar a mejorar a quienes no lo estén haciendo. Y, quien no quiera mejorar no tiene cabida.

¿En qué consiste esa iniciativa que ha mencionado: Agile 2 ¿Cómo podemos comprobar que nuestro desarrollo de software nos entrega lo que esperamos de él?

Agile 2 pone en entredicho muchas de las aseveraciones de la agilidad hasta la fecha, pone en duda al

equipo, pone en duda al liderazgo compartido y pone en duda a Scrum.

No lo hace desde una perspectiva negacionista, sino desde la perspectiva del método científico: debemos utilizar aquello que mejor funciona, aquello que hemos comprobado que funciona mejor, aquello que hemos verificado.

Hay varias formas de verificarlo. Por ejemplo, la Comisión Europea propone hacerlo a través de la cantidad de producto software, y así lo indica en varias de sus tenders de desarrollo de software.

Dando un poco más de detalle, lo que hace es medir el valor que entregan los equipos de desarrollo de software como cantidad de producto software, es decir cantidad de funcionalidad que negocio puede utilizar con ese software. Es la definición más objetiva de valor

que podemos encontrar. A través de esa definición podemos establecer comparativas con el esfuerzo y/o el precio que cuesta desarrollarlo. Nuestros clientes, muchos de los cuales están en el IBEX-35, también utilizan estos métodos.

Entonces ¿Podríamos afirmar que sólo focalizándonos solo en que nos entreguen cada vez una mayor cantidad de producto software sería suficiente? ¿No habría que tener en cuenta la calidad?

Muy buena pregunta. De hecho, esa es la clave, tener una visión de 360 grados. Nuestra propuesta cuando hablamos con un cliente es siempre pensar en más de una variable porque, si nos fijamos sólo en una, las conclusiones pueden ser erróneas. Déjame que lo explique con un caso real.

Un cliente de Retail contactó con nosotros para realizar un bench-



marking de sus desarrollos en tres tecnologías diferentes. Querían mejorar su time-to-market que no terminaba de acortarse. Realizamos un benchmarking de eficiencia y calidad. En el primero, obtuvimos como resultado que su productividad era mejor que la de mercado, pero en el segundo obtuvimos que esta eficiencia implicaba que las pruebas que realizaban eran mucho menores a las realizadas por la media del mercado y, por tanto, no detectaban el número de errores suficientes. Esto, que puede parecer bueno, lo que fomentaba era el traslado de los errores

a las fases finales del desarrollo dilatando el time-to-market y el coste de su corrección.

Gracias a la revisión de 360 grados logramos detectarlo y verificamos que parte del eslabón es la que falla.

¿Un deseo para 2022?

Que no nos dejemos llevar por modas, sino que verifiquemos que es lo que funciona realmente en nuestro caso. Eso nos dará los beneficios que realmente esperamos y necesitamos para prosperar en 2022.



AGILIDAD

“Agile 2 pone en entredicho muchas de las aseveraciones de la agilidad hasta la fecha, pone en duda al equipo, pone en duda al liderazgo compartido y pone en duda a Scrum.”

06

Comunicación, trabajo remoto, problemas y una solución

Cuentan que un hombre fue a buscar a un vecino para que le ayudara a mover un sofá que se encontraba atravesado en una puerta. Ambos se colocaron en un extremo del sofá y se afanaron en realizar la tarea. Lo intentaron, lo intentaron de nuevo, pero por más que se esforzaban no lograban mover el sofá de sitio, lo siguieron intentando hasta que agotados ambos soltaron el sofá y lo depositaron en el suelo. El hombre se dirigió a su vecino y le dijo:

- Déjalo, nunca lograremos meterlo.

A lo cual el vecino espetó:

- ¿Se trataba de meterlo?

Esta historia puede ser una leyenda urbana, o puede que no, pero lo que

sí hace es describir perfectamente la situación en la que nos encontramos inmersos durante la pandemia. Necesidad de seguir trabajando como antes, en un mundo hiperconectado, pero infracomunicado. Vivimos dentro de una infodemia, definida como la abundancia excesiva de información, tal abundancia, que la hace ser una epidemia más que una bendición. Tenemos mucha información, pero poca o nula comunicación. Los datos lo revelan por sí solos.

Según un estudio publicado por Sodexo, los principales retos de las empresas en 2021 son 54% la conciliación, 42% mantener una comunicación fluida que mantenga alineadas todas las áreas y 36% lidiar con la hiperconectividad. Es decir, de los tres retos más importantes dos son relativos a la comunicación.

Para tener una idea más clara del problema al que nos enfrentamos en nuestras empresas, en los años 70 se acuñó otro término muy descriptivo: infobesidad. El término fue acuñado por Alvin Toffler y describe un mal que no ataca solo al individuo, sino que ataca a la propia empresa como

extensión del mismo.

Según un estudio elaborado por la Universidad Católica de Lovaina, en Bélgica, el 90% de las personas con responsabilidad en las empresas creen que el flujo de información que gestionan es excesivo y el 70%, además, reconocen que están saturados por los datos que manejan.

Las conclusiones más importantes del estudio son que el exceso de emails y de información en general acarrea riesgos sociales y psíquicos para los empleados y empobrece a la empresa. Ante esto ¿Hay alguna solución? Interrumpir, versus estar disponible.

Otro de los puntos importantes son las interrupciones que sufrimos al realizar nuestro trabajo. En el caso de los emails, cada vez requieren más inmediatez en la respuesta e interrumpen el flujo normal del trabajo cortando otra actividad que se esté realizando, llegando a consumir un tiempo precioso de cada colaborador que puede llegar a emplear hasta un 30% de su jornada laboral en atender el correo. Todo ello sin contar



el tiempo necesario para retomar la tarea por donde la dejamos una vez concluido el correo.

Es un coste neurológico que se va acumulando y algunas empresas ya han empezado a actuar sobre el mismo limitando el correo sólo a la mañana, pero queda un amplio campo de mejora para limitar el número de correos que recibimos cada día. Porque, si logramos limitar el flujo y la cantidad de información con la que tienen que lidiar nuestros colaboradores lograremos un hito importante para solucionar

los principales problemas. Pero, ¿Cómo lo conseguiremos? Las App, son la solución.

Las App que ponen a nuestra disposición la información cuando la necesitamos son un verdadero apoyo ya que, en lugar de interrumpir nuestro flujo de pensamiento, están habilitadas para que cuando las necesitamos nos conectemos a ellas y obtengamos la información necesaria. El cambio de paradigma, de interrumpir, a disponer de la información actualizada cuando se necesita, ayuda a llegar más lejos.

ESTIMACIÓN

06

“ (...) los principales retos de las empresas en 2021 son 54% la conciliación, 42% mantener una comunicación fluida que mantenga alineadas todas las áreas y 36% lidiar con la hiperconectividad”

Entrevista a Dácil Castelo: «La mejor política de inclusión es el ejemplo»

“
CANAL
CEO

07

“Cualquier mujer vale lo mismo que cualquier hombre a la hora de enfrentarse a una crisis, sólo que probablemente el enfoque sea diferente.”

07

Entrevista a Dácil Castelo: «La mejor política de inclusión es el ejemplo»



“Cualquier mujer vale lo mismo que cualquier hombre a la hora de enfrentarse a una crisis, sólo que probablemente el enfoque sea diferente.”

Licenciada en Física por la Universidad Autónoma de Madrid, Dácil Castelo lidera LEDAMC desde 2017. Una consultora tecnológica que ayuda a sus clientes a incrementar la aportación de las TI al negocio, maximizando la eficiencia y calidad en la generación de productos software y mejorando así la experiencia del usuario. Es miembro de la Junta Directiva de IFPUG y AEMES (Asociación Española para la Gobernanza, la Gestión y la Medición de las TI). Conversamos con ella sobre la visibilidad de la mujer en las disciplinas STEM.

Canal CEO: ¿Cómo está afrontando la diversidad tu sector?

Dácil Castelo, directora general de LedaMC: Si analizamos los datos de estudios sobre igualdad que han ido confeccionándose los últimos años en nuestro sector seguimos sin lograr estar en la media de

la UE por lo que nos queda un amplio margen de mejora. Creo que se están tomando medidas para paliar la brecha entre el papel de hombres y mujeres en el sector tecnológico, pero en mi opinión deberían aumentarse.

En España las mujeres no representan ni el 20% de los empleos del sector y en LedaMC sabemos que es un talento que no debemos ni podemos ignorar. Las últimas campañas de mujeres STEM y, sobre todo, los ejemplos de cada vez más mujeres en puestos de responsabilidad y de toma de decisiones son los puntos correctos para cambiar esta tendencia.

Canal CEO: ¿Qué políticas de inclusión habéis puesto en marcha?

Dácil Castelo, directora general de LedaMC: Como comentaba la mejor política de inclusión es el

07 Dácil Castelo, directora general de LedaMC: «La mejor política de inclusión es el ejemplo»

ejemplo. Cuando un nuevo colaborador o una nueva colaboradora se incorpora a LedaMC no solo ve el ejemplo de que la CEO es una mujer (yo misma) sino que ve el ejemplo de que la representación femenina es mayoritaria en las capas de gerencia, ve el ejemplo de que más de la mitad de los puestos de mandos intermedios están ocupados por mujeres y ve el ejemplo de que las mujeres representan un 52% de la plantilla en un sector alejado de estas cifras. Esto se consigue potenciando el talento, el esfuerzo, la educación y, por supuesto, la conciliación laboral sin mirar a quien.

En LedaMC hemos instaurado la jornada flexible y el teletrabajo, de forma que hombres y mujeres puedan adaptar su horario laboral en función de las necesidades de la familia y de su vida personal.

Canal CEO: A raíz de la pandemia, se está hablando de un nuevo fenómeno que ha tomado el relevo al techo de cristal: los acantilados de cristal, es decir, favorecer el ascenso de la mujer en condiciones adversas. ¿Están mejor preparadas las mujeres para resolver las crisis y los retos del liderazgo digital? ¿Qué aporta una mirada femenina a la gestión empresarial?

Dácil Castelo: Es paradójico que muchas mujeres sólo aparezcan en posiciones de poder cuando los hombres se retiran de ellas y no se les dé la oportunidad antes. Creo que el hecho de que se piense que las mujeres somos mejores resolviendo situaciones adversas es debido al estereotipo que se ha creado en torno a la idea de que somos más emocionales y efectivas, pero como he dicho antes, creo en el talento, la educación y la actitud.

“Lo que aporta una mirada femenina a la gestión empresarial es precisamente otra perspectiva distinta. Eso es lo que

da la diversidad”

La variedad de perfiles que enfoquen los obstáculos desde otras perspectivas es fundamental para la buena gestión empresarial.

Canal CEO: ¿Qué pasos nos faltan por dar para que podamos hablar de plena igualdad en el mercado laboral español?

Dácil Castelo: Un punto determinante es la conciliación laboral. Mientras las empresas no ofrezcan opciones de flexibilidad (en los casos que sea posible) hombres y mujeres tendrán que elegir entre quién llega antes a casa para estar con los niños. Y desafortunadamente para la proyección profesional de las mujeres, suele recaer todavía un porcentaje amplio de esa responsabilidad en nosotras.

Sin embargo, esto sólo representa a una parte de las mujeres, porque la realidad es que hoy por hoy, hay muchas mujeres



que no tienen hijos que se ven en situaciones igualmente difíciles. Existen una serie de estereotipos que hay que romper.

El hecho de que las niñas no tengan figuras de referencia en cargos de éxito ni en las universidades ni tan siquiera en las asignaturas tecnológicas del colegio hace que decidan estudiar otro tipo de carreras como las relacionadas con el arte o las ciencias de la salud. Esto no

es malo siempre y cuando sea una elección, no una decisión por falta de alternativas.

“En España queda un largo camino de acompañamiento a las niñas durante su educación y debemos apoyar todos para que desde el colegio se muestre el potencial que tienen dentro del sector tecnológico que, en el fondo, es el sector que liderará el futuro.”

“En España queda un largo camino de acompañamiento a las niñas durante su educación.”

¿De qué depende mejorar la calidad del software?

08

¿De qué depende mejorar la calidad del software?

Siempre es curioso ver cómo los bebés imitan lo que hacen sus padres cuando delante de ellos mueven las manos y hacen muecas, pero ¿el bebé lo hace de forma innata o aprende a imitar?

Según un estudio que la universidad de Queensland realizó a más de 100 bebés, la imitación no es algo innato al ser humano, es decir es algo que el bebé aprende al observar cómo los adultos copian lo que ellos mismos hacen hasta que llegan a entender cómo funciona el juego.

Por el contrario, para el psicólogo Álvaro Bilbao esta conclusión puede ser un poco prematura, entiende que lo observado en el estudio puede ser debido a que dicha capacidad sólo se desarrolle cuando se alcance un nivel de madurez suficiente, como sucede

con el habla o con el andar. No somos capaces de hacerlo hasta que no estamos preparados para ello.

Cuando la calidad del software merma, lo primero que hacemos los profesionales del sector es mirar los procesos de calidad que hay implantados.

Sea cual sea el origen de la imitación, una cualidad innata o una cualidad aprendida, en lo que si están de acuerdo todos los expertos es en su importancia determinante para el aprendizaje y la mejora en el ser humano. No en vano disponemos en nuestro cerebro de un conjunto de neuronas denominadas espejo dedicadas a este fin.

Al contrario que los bebés, las empresas tienen miedo a copiar, pero, como hemos visto, compararnos con lo que hacen otros es muy bueno. Tan bueno que nos permitirá mejorar nuestra calidad.

Mejorar la calidad imitando. En el momento en que imitamos y nos

comparamos con nuestros semejantes, probamos, comprobamos, testeamos para determinar qué es lo más correcto y eficiente. El imitar nos permite ser capaces de expandir nuestros límites y llegar más allá. Y bien, ¿de qué me sirve esta reflexión en el caso en que el producto software puesto en producción no alcance la calidad esperada?

Exacto, debemos imitar lo que hacen los demás para que la calidad sea óptima.

Copiando los procesos

Cuando la calidad de nuestro software merma, lo primero que hacemos los profesionales del sector es mirar los procesos de calidad que hay implantados con el fin de identificar el eslabón que está permitiendo ese deterioro de la calidad, es decir cual no está imitando lo que se realiza en el mercado.

Esta actividad se llama "Diagnóstico de procesos de calidad y pruebas". Los diagnósticos de calidad y



pruebas son trabajos que los realizamos con el objetivo de medir cuantitativamente aspectos relacionados con la calidad durante los procesos de desarrollo y pruebas. La información resultante se proporciona en forma de indicadores cuyos valores expresan el estado de la calidad desde diferentes puntos de vista.

Es decir, estamos midiendo los procesos que define el mercado y que aplican en mi caso y para esos procesos determino qué indicadores nos permitirán deter-

minar si están funcionando de forma adecuada. Una vez tengo los procesos y los indicadores necesito saber...

¿Se están desempeñando de la forma adecuada?

La segunda actividad es determinar el percentil del bebé. Seguro que me has entendido, es determinar los valores mínimos y máximos sobre los que deberían encontrarse los resultados de los indicadores del diagnóstico que hemos realizado en el punto anterior

según la media del mercado para este tipo de producto. Esto significa que queremos establecer numéricamente la calidad que debe tener el producto software y el proceso de desarrollo.

Como haría un bebé, vamos a comparar con el desempeño de los bebés de su edad, vamos a compararnos con el mercado. Para asegurar que elegiremos los valores correctos buscaremos referencias de mercado y realizaremos un Benchmarking de calidad y pruebas.

“ Al contrario que los bebés, las empresas tienen miedo a copiar, pero, como hemos visto, compararnos con lo que hacen otros es muy bueno. Tan bueno que nos permitirá mejorar nuestra calidad.”

08



¿Quién es el mercado?

El mercado está formado por muchas empresas de distintos sectores. Cada una desarrolla un producto diferente haciendo uso de unas tecnologías concretas y bajo unas metodologías de trabajo variadas. Confrontar los datos de nuestros indicadores y saber en qué posición estamos en relación con el resto es un trabajo delicado que debe realizarse por especialistas con experiencia. Varias compañías, entre ellas LedaMC, recopilan esta información en base de datos agregados poniendo a disposición de las compañías el poder consultar cuáles son las tendencias del mercado con las cuales compararse.

Definiendo la estrategia

Cuando tenemos claros los valores que nuestros indicadores deben mostrar, podemos marcar la

estrategia del cambio para convertir los procesos o procedimientos que no son efectivos por unos adecuados y todo ello con la suficiente garantía como para confiar en que la elección se ha realizado en base al comportamiento de cientos o miles de proyectos.

Por tanto, si alguna vez llegamos a producción con un producto software cuya calidad es deficiente, para solucionarlo debemos recordar cómo se comporta un bebé. Aprender, imitar lo provechoso. Solucionar problemas de calidad software pasa por acudir a profesionales que nos ayuden a determinar el comportamiento de nuestros procesos y conjugar esos resultados con datos obtenidos de mercado que nos arrojan valores de métricas de software que garantizarán la eficiencia en nuestros procesos de pruebas.

“Cuando tenemos claros los valores que nuestros indicadores deben mostrar, podemos marcar la estrategia del cambio”

08



Ferran Adrià, los NFT y el valor real del software

09

elEconomista.es

“El punto negativo de los NFT es el fijar su precio por la exclusividad y la novedad y no tanto por el valor.”

09

Ferran Adrià, los NFT y el valor real del software



Tendrás una reserva. En Nueva York. Entrarás en uno de los restaurantes más exclusivos del mundo. Dentro habrá una zona más exclusiva donde sólo 14 personas podrán deleitarse de succulentos platos de la comida japonesa. El resto del servicio será muy distinto de lo que se sirve ahora, pero la diferencia principal vendrá a la hora de pagar: tendrás que pagar en NFT en Non Fungible Tokens. Cuando el Flyfish Club abra en 2023, no aceptará dinero al uso.

Si no entiendes nada, no te preocupes Ferrán Adrià tampoco. Como contaba él mismo en primera persona en la presentación de su primera colección de NFT: “Cuando me lo explicaron no entendía nada”. Se refería a que no entendía que era eso de los Non-Fungible Tokens o Tokens No Fungibles, la última moda que habrás leído en todos los medios. Su desconocimiento no le ha impedido poner a la venta su propia colección de dibujos del Bulli a un

precio que ronda los 500€ cada uno.

¿Qué es un NFT?

Un NFT es un caso particular de Smart Contract o contrato inteligente en español. Este tipo de contratos están soportados por la gran revolución que es Blockchain o cadena de bloques. Si piensas que Blockchain y Bitcoin son lo mismo, realmente no lo son.

De forma sencilla, Blockchain es una tecnología que permite que un conjunto de nodos de una red sea capaz de asegurar que determinada información es correcta de forma fiable y segura. Esto permite multitud de usos, como por ejemplo una moneda virtual, donde cada elemento de la cadena sea una cantidad de dinero virtual o, dicho de otra forma, Bitcoin.

09 Ferran Adrià, los NFT y el valor real del software



Esta cadena de bloques se puede aprovechar para asegurar todo tipo de información, como por ejemplo un acuerdo entre partes, esto es: un contrato. Como esta red asegura los contratos, la propia gestión se puede automatizar, se puede integrar para que una vez cumplidas las partes estipuladas del mismo se liberen los pagos en dinero físico y/o virtual. De ahí que reciban el nombre de Smart Contracts o contratos inteligentes.

Y ya llegamos a los NFT. Como indicaba al

comienzo son un caso particular de Smart Contract donde una parte le vende a otra un objeto virtual único.

¿Qué es un objeto virtual único?

Pues puede ser una obra de arte, un objeto del juego en red del momento (Fornite, LoL, etc.) o una mamarrachada vendida por cualquiera. Y no es una opinión, sino que tenemos muchos ejemplos.

La artista Anna Carreras ha hecho una

fortuna vendiendo sus obras de arte como NFT. Son únicas, es decir son como un cuadro físico, solo que es virtual. Lo puedes tener en el metaverso o en un escritorio o como imagen de perfil en Twitter, pero nadie más podrá usarlo porque es solo tuyo. El año pasado mostró sus creaciones en las galerías de arte virtual Feral File y Art Blocks, donde vendió 1000 de sus obras en 45 minutos. Cada una de ellas entorno a los 1.500 euros.

Los descendientes de Picasso se han movido también rápido ante la explosión de los NFT generando miles de ellos a partir de trabajos cerámicos del genial artista.

No todo es tan artístico. Recientemente fracasó la subasta del NFT del primer tuit de la historia. Sina Estavi quería obtener alrededor de 48 millones de dólares por la venta de este, dedicando el 50% de lo ganado a una causa benéfica. La teoría no pintaba mal, habiendo pagado 2,9 millones de dólares al fundador de Twitter, Jack Dorsey, parecía un amplio margen de beneficio. El problema surgió cuando la máxima puja alcanzada fue de 280 dólares, no millones, dólares. Una burbuja más.

El punto negativo de los NFT es el fijar su precio por la exclusividad y la novedad y no tanto por el valor. Una obra de arte tiene un valor intrínseco a ella que como aficionados podemos apreciar y si nos ayuda un profesional más todavía. Un NFT del primer tuit de la historia, o de un mono pintarrajeado, no tiene el mismo valor, no tiene valor.

El valor del software

En el mundo del desarrollo de software sucede lo mismo. Se utiliza el esfuerzo como unidad de valor por error, ¿no tiene más sentido medir el producto software? ¿no tiene más sentido medir lo que me entregan como valor? ¿lo que negocio utiliza para conseguir sus objetivos?

Así lo ven instituciones como la Unión Europea, donde empiezan a incluir en sus licitaciones la optimización del cálculo del esfuerzo y coste de los proyectos de desarrollo de software de sus proveedores a través del estándar de facto de la industria para medir el producto software.

El producto es valor, el producto como el arte aporta, las mamarrachadas no. No nos dejemos llevar por los NFT que no aportan nada y sigamos el camino de los que nos aportan valor.

PRODUCTO

“No nos dejemos llevar por los NFT que no aportan nada y sigamos el camino de los que nos aportan valor.”

Cómo evitar que lo barato salga caro en desarrollo de software?

10 Cómo evitar que lo barato salga caro en desarrollo de software?

¿Cómo le explicarías a tu madre lo que haces? Seguro que te habrá pasado alguna vez. Yo le respondí con la frase del título de esta publicación: “Mamá, me dedico a Lo barato sale caro”. Sí, me puso la misma cara que debes estar poniendo tú, pero, si me das un minuto te contaré dos cosas que seguramente te hagan ahorrar en tus próximos proyectos. Sólo un minuto.

Le comenté a mi madre que le pondría un ejemplo de lo que hacía para que lo entendiera mejor. Le dije, mamá te doy a elegir dos detergentes para fregar la vajilla, uno es esta marca tan conocida y el otro, esta otra marca blanca que cuesta casi la mitad. Mi madre me miró y me dijo que, por supuesto, que elegiría la famosa marca, “ya sabes que es la que usamos en casa, ¿no sabes ya

que dura casi treces veces más que los otros”. Entonces le comenté que a eso es a lo que me dedicaba, a enseñar a la gente qué detergentes costaban más, pero que a la larga resultaban más baratos que otros cuyo precio unitario era menor, pero daban menos servicios.

¿Hijo vendes detergente? No, mamá hago lo mismo, pero para proyectos de desarrollo de software. Ahora, querido lector déjame que te muestre algún ejemplo de cómo trasladar Lo barato sale caro a tu día a día con los proyectos.

En un caso real un cliente nos llamó para realizar una auditoría del desempeño en el desarrollo de una serie de proyectos de dos tecnologías de desarrollo para comprobar cómo era su eficiencia con respecto al mercado. Revisamos los proyectos, comparamos el esfuerzo con respecto a la cantidad de producto software y vimos que la eficiencia era mejor que la media del mercado.

Como lo barato sale caro, le pedimos

al cliente que no solo hiciéramos un benchmarking de eficiencia (que es como se llama técnicamente la comparación) sino que hiciéramos también un benchmarking de calidad.

Éste arrojó un resultado inesperado. La cantidad de errores detectados en UAT en estos proyectos era enorme comparada con la que se detectaba en la media del mercado. Para encontrar la causa raíz revisamos el número de casos de prueba y para nuestra sorpresa la cantidad de casos de pruebas para realizar en dichos proyectos eran muy inferior al mercado.

Esto hacía que la eficiencia fuera virtualmente mejor, pero poniendo un producto de peor calidad que necesitaba corregir sus errores en producción, donde son más caros.

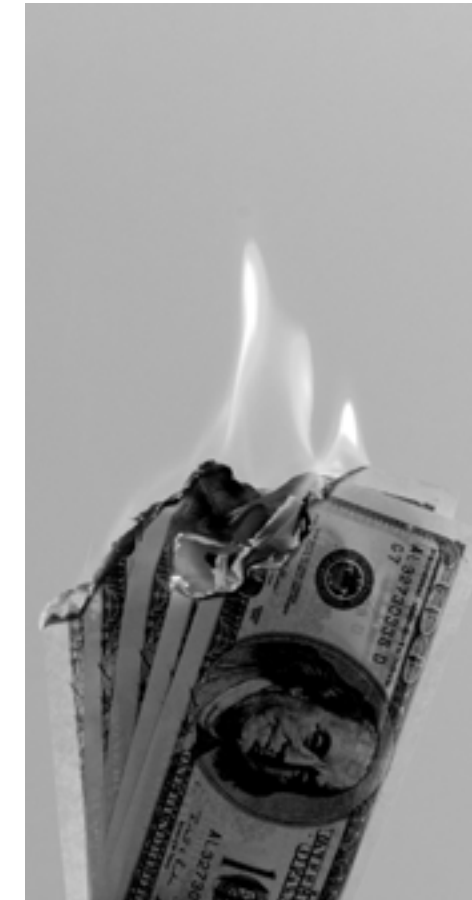
Es algo relacionado con el concepto definido por Gartner como Coste Total de Propiedad o Total Cost of Ownership. El coste del proyecto no debe ser únicamente el coste del desarrollo, sino el coste total hasta que funcione correctamente en producción.

Piensa en la diferencia de precio entre una bombilla de bajo consumo y una bombilla normal. El coste de adquirir la primera puede ser más alto, pero en el ahorro en el consumo y en la vida útil la hacen una inversión menos costosa.

Pero ¿Cómo evitar lo barato sale caro? Pues teniendo en cuenta tres factores. Uno de ellos sería, saber cómo estoy. Muchas veces asumimos que lo que hacemos nosotros es lo correcto per se, pero necesitamos tomar aire fresco y revisar lo que hacen los demás para ver si realmente estamos en lo correcto, o no. Tenemos que compararnos con el mercado para ver si nuestras suposiciones son correctas.

Otro factor fundamental es tener una visión 360. Lo ideal es tener una visión amplia, tan amplia como puedas, no fijarte únicamente en un parámetro como coste o esfuerzo para evitar; como en el caso que he mostrado, el coste se desviará a un lado donde quedaba oculto.

Y por último, aunque no menos importante no nos podemos olvidar de la calidad. Siempre es la gran olvidada, pero un control de la calidad de los productos



software te evitará siempre un coste oculto indebido, que al ser oculto es mucho más difícil de detectar y eliminar.

A partir de ahora no lo olvide, lo barato sale caro, para lo justo y ahorra en coste y problemas.



VISIÓN 360 °

10

“ La cantidad de errores detectados en UAT en estos proyectos era enorme comparada con la que se detectaba en la media del mercado. ”

El capitán que recibía órdenes en lugar de darlas

11

El capitán que recibía órdenes en lugar de darlas

El capitán se movió nervioso en su sillón de mando y manteniendo la calma le repitió la orden al piloto.

- Piloto potencia 3/4.

El piloto le hizo caso omiso. Era la segunda vez que le daba la orden y la segunda vez que el piloto le ignoraba. El capitán empezó a ponerse tenso. Nunca le había pasado. Era nuevo en el cargo de aquel submarino y pensó que podría ser algún pulso de la tripulación, que querrían ver de qué pasta estaba hecho el nuevo, si servía para mandar o si se amilanaba cuando las cosas se complicaban.

Prefirió ser bien pensado y trató de confirmar con el piloto que había escuchado su orden:

- Piloto, ¿ha escuchado mi orden?

El piloto respondió sin dudar un instante:



- Sí señor.

El capitán casi como un acto reflejo le espetó:

- ¿Y por qué no la ha ejecutado?

Y recibió la respuesta como si fuera una puñalada.

- Señor porque este submarino no tiene potencia 3/4.

Era un fallo suyo. Un fallo del capitán. Por supuesto que tenía excusa. Había estado preparándose para otro submarino, no para éste, no para el Santa Fe.

Los submarinos nucleares son una suerte de complejas piezas de artesanía que están hechas a medida, hay que estudiarlas en detalle. Cuando a un capitán le asignan una nueva nave, empieza a estudiar cada detalle de su nueva casa, para conocerla perfectamente. Pero él no había tenido tiempo. Había ido al Santa Fe el peor submarino de toda la marina de EE.UU. por un cambio de planes unas semanas antes de que fuera a su destino.

Volvió de nuevo en sí y pensó en su primer oficial. ¿Por qué no le había avisado de que su orden no tenía sentido? Lo llamó aparte para no dejarlo en evidencia delante de la tripulación. Un capitán debía cuidar a las personas a su cargo.

- Primero ¿sabía usted que la nave no posee potencia 3/4?

- Por supuesto, señor.

- ¿Por qué no me avisó entonces, Primero?

- Señor porque pensé que en la escuela de capitanes le habrían proporcionado información secreta que nosotros no disponíamos.

Pensó que el capitán tendría información secreta.

David Marquet, el capitán, se quedó pensativo y tuvo claro desde ese momento que había muchas cosas que cambiar a bordo de su submarino si quería convertirlo en una nave que de verdad sirviera a la marina de su país.

El éxito del Santa Fe...

El trabajo que realizó David Marquet fue espectacular, ya que a los pocos meses no sólo mejoró el comportamiento de su tripulación, sino que, consiguió convertir al Santa Fe en una de las mejores naves de la marina. Lo consiguió con un cambio de liderazgo. Un cambio en el que, en lugar de esperar a recibir órdenes de los rangos superiores, se invitaba a tomar decisiones a los rangos inmediatamente inferiores.

Cuando quería realizar una maniobra indicaban "Señor me dispongo a" y el capitán solo tenía que asentir o pedir que comprobaran algún punto de la maniobra. Esta forma de actuar caló a todos los niveles.

Para ello se dispuso (¿el capitán o el piloto?) a preparar técnicamente a todos sus hombres para que fueran capaces de tomar las decisiones correctas en cada momento y fomentó que tomaran la iniciativa.

... Es el éxito de todos

“ En las empresas tenemos que actuar de la misma forma, preparar líderes para que asuman su responsabilidad y capacidad.”

11 El capitán que recibía órdenes en lugar de darlas



En las empresas tenemos que actuar de la misma forma, preparar líderes para que asuman su responsabilidad y capacidad. Tenemos que ir tomando decisiones que nos permitan obtener un mejor desempeño de nuestra organización.

Lo que no debemos dejar de lado es este punto: que nos permitan un mejor desempeño de nuestra organización y no caigamos en el error de creer que sólo por poner buena voluntad lograremos nuestro objetivo.

Cuando nos propongamos realizar alguna de estas medidas, deberemos comprobar el desempeño antes y después de la misma, e, incluso, comprobar el desempeño del mercado ante la misma acción para que así sepamos si lo que hacemos nos permite alcanzar nuestro objetivo o no.

Por ejemplo, en el desarrollo de software realizar un benchmarking de nuestros desarrollos antes y después de implantar metodologías ágiles nos permite detectar si el esfuerzo está mereciendo la pena, si estamos alcanzando el objetivo deseado. Además, nos permite ver cómo de lejos o de cerca estamos del mercado, ¿Y si nos estamos quedando desfasados y no lo sabemos? ¿Y si estamos pagando más de lo debido? ¿Y si cuesta más barato en el mercado? ¿Y si lo hacen con más calidad?

Implementar medidas nuevas y comprobar que son efectivas son dos de los propósitos que todo CEO debe cumplir a rajatabla, sobre todo en un mundo tan lleno de rapidez y adaptabilidad como el desarrollo de software.

11



“(...) en el desarrollo de software realizar un benchmarking de nuestros desarrollos antes y después de implantar metodologías ágiles nos permite detectar si el esfuerzo está mereciendo la pena”

Próximamente...

Informe de Mercado de Desarrollo de Software Agile 2023

"La agilidad no es un mito. Agile no es una creencia. La Agilidad es una realidad que ha llegado a nuestros desarrollos de software para hacerlos mejores según los parámetros que defina negocio".

Con este informe, analizaremos de forma objetiva y verificaremos los mitos que rodean la Agilidad, como por ejemplo ¿es Agile más caro?



AGILIDAD

ledaMC
MANAGEMENT CONSULTING

C/ Basílica 19. 1-A.

28020 MADRID

ESPAÑA

contact@leda-mc.com

(+34) 917 000 373

www.leda-mc.com