



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CASO DE NEGOCIO: IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA ÁGIL EN EL  
PROCESO DE MEJORA DE REQUERIMIENTOS E INCIDENCIAS  
SISTÉMICAS EN UNA EMPRESA DE RETAIL FINANCIERO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PABLO ANDRÉS DÍAZ VERGARA**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### **CASO DE NEGOCIO: PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA ÁGIL EN EL PROCESO DE MEJORA DE REQUERIMIENTOS E INCIDENCIAS SISTÉMICAS EN UNA EMPRESA DE RETAIL FINANCIERO**

El objetivo de este caso de negocio, es apoyar la implementación de la Metodología Ágil, específicamente Scrum en una empresa del Retail Financiero en Chile (CMR-Falabella). Se espera, que, a través de este trabajo, se oriente a la empresa en la elección de su portafolio de mejoras y requerimientos de TI, como también, la aplicación de Scrum, en el trabajo diario de sus necesidades y mejoras de los procesos de apoyo al negocio.

La información y datos entregados, será levantado de las áreas de operaciones y sistemas como del negocio de CMR-Falabella, para lo cual, se realizó entrevistas con expertos de Ti como así mismo personas claves de recursos humanos y del negocio.

CMR-Falabella, siempre ha entregado soluciones fáciles y rápidas para sus clientes, por lo cual, se hace necesario un alineamiento y oportunidad en el área de TI, con respecto a mejoras y revisiones de cómo se están realizando las cosas actualmente. Se realizará un levantamiento de la metodología clásica v/s la metodología ágil propuesta (Scrum), lo que llevará a identificar y cuantificar, a través de métricas, el valor que Scrum entregará a la organización, con respecto a las entregas y puestas en producción de los desarrollos por parte del área de sistemas. Sin duda un factor importante, es la colaboración del área de Recursos Humanos, que, a través, de su oficina de Gestión de Cambio, impulsará, comunicará y motivará a cada uno de los integrantes de la organización, como a los equipos de la Célula a enfrentar esta nueva forma de hacer las cosas, todo esto alineados con los valores de CMR-Falabella.

Es un gran desafío de cambiar los paradigmas, con entregas parcializadas a los clientes, que aportan un valor a la organización, con definiciones que se irán enriquecerán en cada sprint, que permitirá generar ahorros y un Time to Market anual (MM\$623), que, ayudará con los resultados y a mantener los lineamientos con los objetivos planteados, entregando beneficios en tiempos más cortos.

El trabajo en equipo comienza desde un inicio, como así mismo el trabajo colaborativo y la autogestión de los integrantes es fundamental en cada una de las etapas de la metodología Scrum, los resultados se ven cada 10 días, lo que permite innovar en cada definición y no esperar hasta la entrega final.

## DEDICATORIA

*A mi Padre Manuel Jesús Díaz Vasquez (Q.E.P.D.) que partió al reino celestial en el mes de julio de este año.*

*A mi Madre Silvia del Carmen Vergara Zamorano, a quien me apoyo en mis momentos difíciles y gracias a sus consejos de sabiduría pude afrontar de mejor manera las situaciones de mi vida.*

*A Mely, mi mujer, por toda su compañía, fortaleza, motivación y empuje que me entrega cada día que vivo junto con ella.*

*A mi grupo de trabajo del MBA, Carolina Holzapfel, Pedro Undurraga, German Cigna por su compañía, consejos y apoyo en casi estos dos años que compartimos en las aulas de clases ubicadas en Domeyko.*

*Muchas gracias...*

*De Pablo*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.- INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1.- Descripción del caso de negocio y preguntas claves a responder.....	3
1.2.- Alcance del Caso de Negocio .....	3
1.3.- Objetivos y Resultado esperados .....	4
1.4.- Marco Conceptual y Metodología .....	4
1.5.- Descripción de la Organización .....	6
1.6.- Descripción del Mercado .....	8
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	11
2.1.- Aspectos relevantes del Área de Operaciones y Sistemas.....	11
2.2.- Canvas Operaciones y Sistemas .....	15
2.3.- Metodología Cascada o Clásica. ....	17
2.3.1- Ventajas de la Metodología Cascada. ....	18
2.3.2- Desventajas de la Metodología Cascada. ....	18
2.4.- Inconvenientes levantados con la metodología cascada que se evidencian en el área de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella.....	19
<b>3.- VISIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b> .....	21
3.1.- Conceptos iniciales. ....	21
3.1.1.- Principios del desarrollo Ágil.....	21
3.2.- Organización interna de la Metodología. ....	23
3.2.1.- Organización en Operaciones y Sistemas CMR- Falabella Células	28
3.2.3.- Herramientas actuales de las células en CMR-Falabella. ....	30
3.2.4.- Algunos temas a considerar .....	34
3.3.- Gestión del Conocimiento.....	35
3.4.- Plan de Comunicaciones .....	37
3.5.- Métricas e indicadores de la metodología Ágil Scrum .....	42
3.5.1.- Métricas .....	42
3.5.2.- Algunas métricas de uso más comúnmente por las células y que son aplicables a CMR-Falabella. ....	43
<b>4.- ALINEACIÓN DEL CASO DE NEGOCIO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	45
<b>5.- ANÁLISIS COSTO BENEFICIO</b> .....	48
5.3.- Comparativos de la aplicación de la Metodología.....	48
5.4.- Como se evalúan los proyectos en el área .....	52

5.4.1.- Flujo de caja .....	53
<b>6.- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....</b>	<b>55</b>
6.1.- Evaluación de desempeño.....	55
6.2.- Canvas de Metodología Ágil.....	56
6.3.- Características de la organización .....	58
<b>7.- RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>8.- CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>9.- BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>
<b>10.- ANEXOS .....</b>	<b>67</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama del Área de Operaciones y Sistemas. ....	12
Figura 2. Canvas del Área.....	15
Figura 3. Metodología Cascada. ....	18
Figura 4. Ciclo de Metodología Ágil.....	23
Figura 5. Planning de sprint, con elementos usados.....	25
Figura 6. Scrum Ficha Sinóptica .....	27
Figura 7. Modelo de Iteración.....	28
Figura 8. Burndown de célula, célula Gestión de Cartera .....	31
Figura 9. Tablero Scrum, Tablero Células de CMR-Falabella .....	32
Figura 10. Daily Meeting, y Célula Gestión de Cartera .....	33
Figura 11. El Camino del Cambio.....	41
Figura 12. Gráficos de Proceso de Metodología Ágil .....	42
Figura 13. Valor del Negocio .....	46
Figura 14. Canvas después del cambio .....	57
Figura 15. En la organización como fluyen los requerimientos. ....	59
Figura 16. La organización a través de la metodología ágil .....	59
Figura 17. Mejoras con la aplicación de Scrum.....	60

## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de personal Metodología Cascada .....	12
Tabla 2. Pasos a producción 2017 .....	13
Tabla 3. Niveles de Satisfacción del Área de Operaciones-Sistemas .....	14
Tabla 4. Presupuesto anual para la Gerencia de Operaciones y Sistemas. ....	17
Tabla 5. Ponderaciones para el Área de los Principios .....	22
Tabla 6. Distribución de personas células v/s Metodología Cascada.....	30
Tabla 7. Estadísticas de inicio para el Sprint.....	43
Tabla 8. Gastos de Célula que se incurrirían .....	49
Tabla 9. Metodología Cascada.....	50
Tabla 10. Time to Market.....	51
Tabla 11. Ahorros esperados de la metodología. ....	52
Tabla 12. Flujo de Caja Ahorros.....	54
Tabla 13. Evaluación de desempeño Cascada v/s Ágil.....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Colocación del Retail Financiero de Chile .....	8
Gráfico 2. Evolución de la Colocación en CMR Falabella .....	10
Gráfico 3. Porcentaje de asignación al Área .....	17
Gráfico 4. Encuesta interna a funcionarios.....	39



## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Empresas del Retail Financiero Falabella.....	7
--	---

## 1.- INTRODUCCIÓN

Los tiempos han cambiado, ya no se concibe en esperar meses o incluso en algunas ocasiones años, para entregar, una mejora o resultado de un producto. Los tiempos de desarrollo y de entregas se han debido acortar, para llegar con una solución en forma rápida, para satisfacer las necesidades de los clientes (competitividad del mercado y lo cambiante de este). Debido a esto, nacen algunas metodologías llamadas “ágiles”<sup>1</sup> para cubrir esta brecha de carencias que existían, los cuales, sus objetivos se basan principalmente en como, por ejemplo, mejorar la satisfacción del cliente, ser adaptable durante su construcción, abierto al cambio, formado con un grupo colaborativo, tiempos de desarrollos y entregas en el menor tiempo posible. Algunos estudios, nos indican, que el uso de estas metodologías en las empresas, en forma frecuente, es de un 71%<sup>2</sup> (enero 2018), que desarrollan proyectos o mejoras, los cuales, los han querido focalizar en ser más ágiles, competitivas y con la mirada centrada en el cliente. Con esto han podido incrementar los ingresos en un 37% y generar un 30% más de ganancias, en comparación con la metodología que se estaban ocupando.

La historia se remonta a los precursores del Lean Manufacturing<sup>3</sup> (Manufactura Esbelta) de Toyota de 1940 y a el Proceso de Desarrollo de Software Adaptativo del año 1970, posteriormente en los años 90 se comenzaron a ser las llamadas “Metodologías de Desarrollo de Software Liviano”, entre algunas de ellas se puede mencionar Crystal (1992), Scrum (1995), Feature Driven Development (1997), Desarrollo de Software Adaptativo (1999), y al Extreme Programming (1999).

Algunos beneficios, como por ejemplo, que han sido obtenidos por la empresa Westpac<sup>4</sup> en la que se ha implementado esta metodología, les ha servido para adaptarse a un ritmo más rápido e implementar la innovación, entre ellos se pueden mencionar:

- ✓ Ahorro de un 10% en sus costos, con respecto al periodo anterior.
- ✓ Aumento de eficiencia en un 50%, disminuyendo el tiempo los tiempos de ingreso de nuevos productos y/o servicios.
- ✓ Ganancias de un 11% más que el 2015.
- ✓ Mejora en los reportes de satisfacción del cliente.
- ✓ Crecimiento en la retención de los empleados.

---

<sup>1</sup> A lo largo de la historia, la metodología ágil ha sido un enfoque para la gestión de TI y Proyectos de desarrollo de software (aunque se extiende a otros campos también)

<sup>2</sup> <http://www.cioal.com/2018/01/09/71-las-organizaciones-usa-metodologias-agiles/>

<sup>3</sup> Es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios

<sup>4</sup> Westpac, uno de los bancos australianos más grande de su país -con más de 13 millones de clientes, 1430 oficinas, 32 mil empleados y más de 25 años de funcionamiento (<http://grandesempresas.entel.cl/empresas-significado-metodologias-agiles-spotify-referente/>)

El Manifiesto Ágil<sup>5</sup>, fue promulgado en el año 2001, y desde esa fecha ha seguido evolucionando, dando lugar a vertientes como el Desarrollo basado en Comportamiento (2006), el Lean Development (2003) y el caso de Kanban<sup>6</sup> aplicado al desarrollo de Software (2007).

La metodología ágil Scrum, una de las más utilizadas<sup>7</sup> con respecto a otras metodologías ágiles (según la información de apoyo corresponde a un 52%), esta, tiene sus orígenes en un estudio de 1986, donde se realizaron procesos en algunos productos de una gran aceptación por parte de los clientes en Japón y los Estados Unidos, productos tales como cámaras fotográficas Canon, equipo de fotocopiado Xerox, vehículos Honda, computadores Hewlett Packard. Estos nacieron de ideas generales que debían ser desarrolladas en el menor tiempo posible con equipos multidisciplinarios, de alto rendimiento y colaborativos. Scrum (en castellano melé) viene de una formación que se realiza en el Rugby en que el equipo actúa como un solo hombre para llegar al otro lado del campo para poder anotar. Posteriormente, se continuó desarrollando estas mejores prácticas hasta que en el año 1995 se formalizó. A contar de esa fecha empresas medianas, grandes y multinacionales comenzaron a aplicar esa metodología ágil en sus proyectos. Como se mencionó, su base fundamental está basada en la agilidad y flexibilidad, como así mismo reducir los ciclos de construcción y desarrollo.

Scrum se ha utilizado (Schwaber y Sutherland, 2017) ampliamente en:

- ✓ Desarrollo de productos y mejoras
- ✓ Mantener y renovar productos
- ✓ Actividades de desarrollo y mantención de ambientes en la Nube
- ✓ Investigación y análisis de mercados viables.

CMR Falabella, que es una empresa del Retail Financiero, se ha establecido el uso de esta metodología ágil, sin embargo, no se ha dimensionado, ¿Cuál será el esfuerzo económico de aplicarla?, como así mismo si es factible su aplicación. Dado esto, se le ha encomendado al alumno de poder dimensionar la implementación de Scrum, como así mismo poder cuantificar cualitativamente como cuantitativamente.

---

<sup>5</sup> Integrantes de la una reunión (2001), en la cual, resumieron los principios sobre los que se basan los métodos alternativos en cuatro postulados, lo que ha quedado denominado como Manifiesto Ágil.

<sup>6</sup> metodología de trabajo ágil que pone el foco en pequeños cambios y análisis del flujo de trabajo para la consecución del objetivo final. Este tipo de metodología ágil es muy visual.

<sup>7</sup> <https://proyectosagiles.org/beneficios-de-scrum/#productividad-calidad>, [https://www.youtube.com/watch?v=7VOg5r5jN\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=7VOg5r5jN_4)

## 1.1.- Descripción del caso de negocio y preguntas claves a responder

La Empresa del Retail financiero, específicamente el área de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella, ha decidido realizar el cambio de metodología Clásica o Cascada para abordar la solución de los requerimientos e incidencias que afectan al área de Negocio por la Metodología Ágil Scrum. Para ello se ha encomendado a alumno que presente un Caso de Negocio que aborde esta necesidad para ser evaluada en forma cualitativa y cuantitativa, por lo cual, este trabajo dará respuesta algunas preguntas que se plantean a continuación.

- ✓ ¿Qué beneficios cualitativos y cuantitativos trae la implementación de esta metodología para la organización?
- ✓ ¿Cómo impactará a la cultura organizacional este cambio de hacer las cosas?
- ✓ ¿Cómo impactará a la estructura organizacional este cambio de hacer las cosas?
- ✓ ¿Cómo puede convivir la metodología cascada versus la Scrum?
- ✓ ¿Qué rol cumple el área de la Gerencia General, Gerencia de Personas, Gerencia de Riesgo y Crédito en este cambio?
- ✓ ¿Cuáles serían sus recomendaciones respecto para seguir adelante con este cambio?

## 1.2.- Alcance del Caso de Negocio

El presente caso de negocio, contendrá una revisión a alto nivel de la metodología clásica, que es la que se está aplicando en CMR Falabella Chile actualmente, se revisarán por medio de sus indicadores e historia que se puedan recopilar y analizar, también contempla el levantamiento actual de la información de sus mejoras y desarrollos que están en curso, versus la aplicación de la metodología propuesta que se evaluará de Scrum.

Se revisará de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, los aspectos de ambas metodologías, y el valor que entregará a la organización, la alternativa desafiante. Estas serán analizadas en la empresa de estudio, que es CMR Falabella en sus oficinas centrales en Santiago de Chile, específicamente el área de Operaciones y Sistemas, en la cual se realizan los procesos de mejora de requerimiento e incidencias sistémicas.

La Empresa CMR Falabella es una de las empresas, que pertenece al Retail Financiero de Falabella, esta, ha sido líder tanto en su participación a nivel de clientes dentro de este segmento del Retail, como así mismo en sus ventas.

La revista América Retail<sup>8</sup>, según publicación de fines 2015, indicaba que las 3 grandes empresas del Retail en Chile (Falabella, Cencosud y Paris), concentraba un 86% del negocio. Falabella se le asignaba en ese tiempo ya un 38% de participación.

---

<sup>8</sup> Datos extraídos de publicación de revista digital de América Retail (2015), <http://www.america-retail.com/weekly/falabella-cencosud-y-ripley-concentran-el-86-del-negocio-de-las-multitiendas-en-chile/>

### 1.3.- Objetivos y Resultado esperados

#### Objetivo General

- ✓ Desarrollar un caso de negocios para la implementación de metodología ágil, en las actividades de apoyo a las mejoras y correcciones de las aplicaciones sistémicas de un negocio del Retail Financiero.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa en el uso de la Metodología tradicional.
- ✓ Identificar las mejoras en los procesos con la metodología ágil.
- ✓ Elaborar plan de comunicación de los resultados de puesta en marcha.
- ✓ Definir métricas e indicadores para la gestión de esta metodología, apoyado del área de Recursos Humanos, en la cual se definirán roles y responsabilidades (Gestión del Cambio)
- ✓ Cuantificar valor a la empresa y oportunidad en la implementación.

#### Resultados esperados

- ✓ Identificar mejores prácticas al implementar metodología cascada versus metodología ágil Scrum.
- ✓ Generar plan de acción para la implementación de esta tecnología en la empresa.
- ✓ Entregar recomendaciones para su implementación.

### 1.4.- Marco Conceptual y Metodología

Se presentará el siguiente trabajo bajo la metodología de un caso de negocio, que en pocas palabras, es el que justifica la existencia de un proyecto.

Este, se desarrollará en base a los diversos ámbitos y puntos que serán abordados para la mejora del área de Sistemas en la implementación de la metodología ágil Scrum, para ello, se realizará un diagnóstico de la situación actual, se revisarán oportunidades de mejoras en los desarrollos y procesos actuales, se revisará la real aplicación de esta, a través, de entrevistas en profundidad con las personas que integran los equipos de proyectos (sistemas), como así mismo, con las personas del negocio (punto vista del cliente), y encuestas, con todos los involucrados que participan en las mejoras de los sistemas (Stakeholders). Se implementarán controles y seguimientos de acuerdo a las mejores prácticas indicadas, para trabajar en forma paralela, el levantamiento de las necesidades con el área de Personas para el apoyo y comunicación a los integrantes de la organización y recursos claves en esta implementación Stakeholders, todos elementos, servirá para cuantificar el real valor a la organización de Retail Financiero y que apoyen a la propuesta de valor de esta y se compone por lo general en los siguientes puntos:

- El problema (oportunidad) que se visualiza.
- Soluciones a las alternativas, para encontrar una solución viable y factible que pueda resolver la oportunidad declarada.
- La identificación de costos-beneficios involucrados y evaluados en la alternativa declarada.
- Alternativa declarada y recomendada para su autorización.
- Entrega de valor a la organización, que estará apoyando al lineamiento de la estrategia.
- Levantamiento de las necesidades de clientes (interno), para hacer actividades, tareas más fáciles y flexibles para atender a ellos con aplicaciones y ofertas de acuerdo a sus necesidades (oportunidad de hacer negocios).
- Áreas de apoyo para lograr los objetivos planteados, que deberán ser alineados con la aplicación de la metodología propuesta, como el área de Operaciones y Sistemas, marketing interno, área de personas para fomentar el cambio dentro de la organización (cultura), financieros para el apoyo de esta implementación.

Revisando estos puntos mencionado anteriormente, nos entregarán justificaciones para comenzar el proyecto o implementación de la metodología indicada. Este será citado (caso de negocio) en varias partes del trabajo para revisar su avance y puntos planteados. Algunos usos, donde los citaremos, que se pueden nombrar son:

- Fase de costo-beneficio, si están alineados con las proyecciones iniciales y/o declaradas.
- Informe de Cierre, en el cual se revisará los criterios requeridos para ser terminado el proyecto.
- Revisión ex post para el control de los KPI's identificados, para evaluar los objetivos planteados y resultados esperados.

## 1.5.- Descripción de la Organización

Falabella desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, supermercados, Retail financiero, mejoramiento y construcción del hogar, banco, viajes y seguros.

Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile. Posteriormente, con la vinculación de Alberto Solari, la tienda se fortalece aún más al introducir nuevos productos relacionados con el vestuario y el hogar, transformándose así en una tienda por departamentos y ampliando su cobertura con nuevos puntos de venta.

En la década de los 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago de Chile como en otras regiones. Veinte años después y con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes por un sistema de pago más cómodo y flexible, la compañía incursiona en una nueva unidad de negocio, lanzando su propia tarjeta de crédito, CMR Falabella, la cual cuenta con 5.5 millones de tarjetas en América Latina. En la década de los 90, Falabella inicia su proceso de internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Así mismo, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros Falabella.

En el 2003 el grupo se fusiona con Sodimac S.A. lo que le permitió, años más tarde entrar a mercados como el colombiano. Su compromiso de crecimiento a largo plazo ha estado acompañado de importantes inversiones en las áreas de distribución, sistemas de información, y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios.

### **Falabella Financiero**

Falabella Financiero (ver anexo 1 organigrama) es la filial de S.A.C.I Falabella. La conforman dicha sociedad las compañías Promotora CMR Falabella S.A. (CMR Falabella, anexo 2 ejecutivos), Banco Falabella, Seguros Falabella Corredores Limitada (Seguros Falabella), Viajes Falabella Limitada (Viajes Falabella) y Sociedad Falabella Móvil SpA (Móvil Falabella), así como sus filiales. Opera en cinco países: Chile, Perú, Colombia, Argentina y México, también con entrada en Brasil y Uruguay, apostando por el desarrollo regional y la oferta de productos y servicios que contribuyan a generar una relación continua y de largo plazo con sus clientes. El anexo 3 muestra la presencia regional y el número de sucursales por unidad de Negocio.

Falabella Financiero (Ilustración 1) cuenta con más de 6 millones de clientes en América Latina, quienes reciben beneficios exclusivos al uso de la tarjeta de la compañía.



Ilustración 1. Empresas del Retail Financiero Falabella.

Fuente. Revistas del Retail Financiero, distribución interna de la empresa, marzo del 2018.

### **Hechos relevantes**

- ✓ En 1980, con el objeto de satisfacer la creciente demanda de crédito por parte de sus clientes, Falabella implementa CMR, su propia tarjeta de crédito:
- ✓ En 1981, Se constituye la sociedad Promotora CMR Falabella S.A., para administrar la tarjeta. Esta nueva empresa corresponde a la independencia societaria de la antigua área de crédito que venía funcionando en Falabella por años.
- ✓ En 1998, se implementan por CMR Falabella los productos denominados “Avance en efectivo” y “Super Avance” o “Crédito de Consumo”.
- ✓ En 2006, se crea [www.cmrfalabella.cl](http://www.cmrfalabella.cl)
- ✓ En 2010, se lanza al mercado la tarjeta de crédito CMR Falabella Visa.
- ✓ En 2011, más de un millón de clientes ya se han traspasado a la tarjeta CMR Falabella Visa.

Falabella es una sociedad anónima abierta, inscrita en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros, con el N° 582, como “Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella S.A.C.I.F.”.

El Directorio de S.A.C.I. Falabella se compone de nueve miembros que ejercen el cargo por tres años desde la fecha de elección, pudiendo ser reelegidos en forma indefinida. El Directorio no contempla miembros suplentes.

**MISIÓN:** Hacer posible las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios, potenciada por los beneficios del “mundo Falabella”.

**VISIÓN:** Ser la compañía preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo, a partir de:

- Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad, conveniencia.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, comprometido, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades donde trabajamos.



**VALORES:** Transparencia, Entusiasmo, Convivencia, Simplicidad (se detallan en el anexo 4).

## 1.6.- Descripción del Mercado

El Retail Financiero, nace como apoyo, para potenciar las compras en las tiendas del Retail, en las cuales se otorgaba financiamiento, para cubrir las necesidades de sus clientes. En un inicio, se entregó este tipo de financiamiento como una tarjeta asociada al mismo comercio (solo se podía comprar en ese mismo establecimiento o cadena de tienda), a este se le denominó como tarjeta cerrada. Pero de acuerdo a como se fueron comportando los clientes, vieron como una muy buena oportunidad la de entregar más financiamiento, aumentando los beneficios y lugares donde podía ser usada. En la actualidad, estas tarjetas, operan como si fuera una tarjeta bancaria, con la única diferencia que es de las tiendas del Retail. En el gráfico 1, se muestra la evolución trimestral de las colocaciones de este mercado de Retail Financiero de Chile.

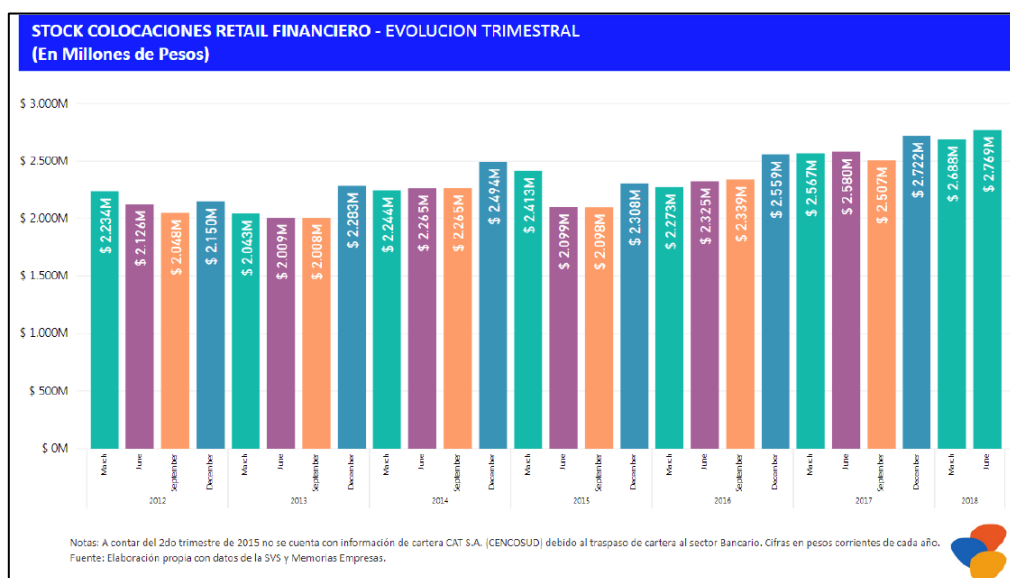


Gráfico 1. Colocación del Retail Financiero de Chile

Fuente. Retail Financiero, junio 2018

Se menciona en un reportaje virtual de PerúRetail<sup>9</sup>, la importancia para estas empresas, donde se indica: “Este negocio resulta cada vez más una parte más importante en los ingresos totales de las compañías de Retail y su crecimiento ha llevado a la creación de instituciones bancarias enfocadas en ofrecer crédito a los clientes de las tiendas, mayoritariamente de segmentos medio y medio bajo. “. Así mismo, este reportaje menciona los objetivos de Retail Financiero:

- ✓ Aumentar el número de clientes que visitan las sucursales, con capacidad de compra.

<sup>9</sup> Página de la web de Perú que menciona las características del Retail Financiero <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2011/03/que-es-el-retail-financiero.html>

- ✓ Fidelizar a los clientes a través de la marca propia.
- ✓ Convertir al flujo de clientes que visitan las sucursales en tarjeta habientes, logrando con ello aumentar el ticket promedio de compra y la frecuencia de compras.
- ✓ Conocer a cada cliente desde el punto de vista de las necesidades, realidad económica y su comportamiento de consumo.
- ✓ Construir una estructura que soporte el desarrollo, implementación y gestión del medio de pago.
- ✓ Generar valor a la empresa de Retail mediante el empleo del portal de compras con medio de pago propio, ofertas de viajes, seguros, etc.

La Tarjeta de Crédito de una casa comercial o llamadas también de Retail, se orientan a ofrecer este producto principalmente a los segmentos donde las instituciones bancarias no están llegando con sus ofertas de financiamiento (por no tener información de estos), que son los niveles socioeconómicos medios y medios bajos, con ofertas que les permita financiar sus necesidades y deseos.

La industria a nivel internacional y nacional se encuentra en un mercado altamente competitivo, con mucha innovación de sus soluciones que se entregan a los clientes, que cada vez están más informados, buscando soluciones rápidas a sus demandas, con una amplia gama de alternativas donde ellos pueden elegir y por intermedio de un clic pueden cambiar de opinión y medio de pago. Por eso, las organizaciones están trabajando y desarrollan soluciones que “encanten” a sus clientes para cautivarlos y que los sigan eligiendo ante la competencia. Se ha potenciado el concepto de innovación a nivel transversal de las organizaciones y trabajando como eje central de todas estas actividades al cliente. También se ha potenciado el concepto de Omnichannel, que es un concepto que está orientado en que las compras sean una muy buena experiencia para mi cliente a través de cualquier medio o canal que este se encuentre.

Estas empresas que participan en esta industria, se preparan para fechas importantes de vacaciones, navidad, día de la madre y ventas especiales como lo ha sido el CyberDay de Chile.

Cabe mencionar que este mercado está siendo supervisado y controlado tanto por entes internos de las organizaciones las auditorías internas, consultoras con sus auditorías externas, entes controladores, como la SBIF y la SVS.

CMR Falabella, no está ajeno a todos los puntos que se han mencionado, y más aún, se observa una política por parte del Directorio de expansión y consolidación de su oferta de financiamiento, usando como apalancamiento la experiencia y el éxito del mercado de Chile para ser replicado al resto de la región.

El valor de la acción en el mercado de renta variable se encuentra actualmente (2018-08-03) a \$5.604,4 y el IPSA a 5.405,32 según información de la Bolsa Comercio de Chile.

Las colocaciones y riesgo de clientes han estado en constante monitoreo tanto por las áreas comerciales y de riesgo de la empresa, debido a lo cual, se ha convertido en una empresa de muy buena salud financiera y de constante

crecimiento, por lo cual está siempre en constante búsqueda de la satisfacción de estos, otorgando soluciones a su medida, facilidades en la entrega y un sin número de beneficios por el uso de su tarjeta en todos Chile y el extranjero. A continuación se muestra, en el gráfico 2, la evolución de las colocaciones de CMR Falabella a contar del año 2014.

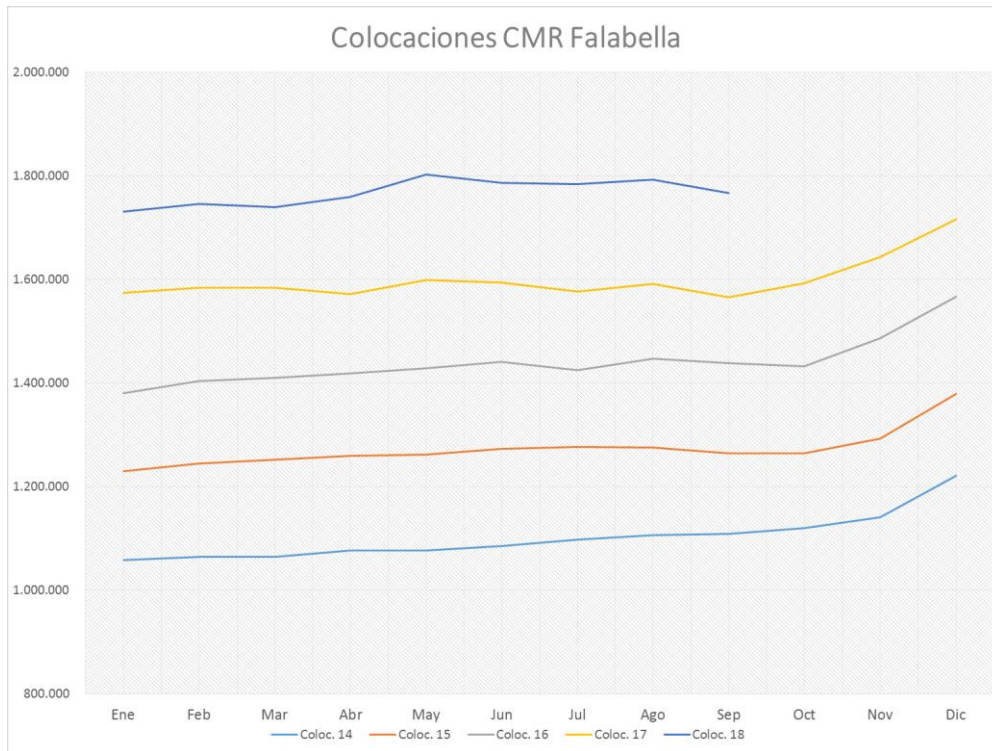


Gráfico 2. Evolución de la Colocación en CMR Falabella

Fuente. Información interna y pública en la SVS

CMR, debe responder en forma rápida a las necesidades que el mercado está solicitando y a los objetivos planteados, por ende, existe una alta necesidad de hacer cambios, modificaciones y entregas en el menor tiempo posible de sus requerimientos y desarrollos. En el anexo 5 se muestran las cantidades de solicitudes que se cursan al área de Operaciones y Sistemas por cada una de las unidades de negocio.

## 2.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En este capítulo se revisarán las situaciones, en las cuales, se encuentra el área de Operaciones-Sistemas para abordar las solicitudes de requerimientos por parte del negocio,

El área de Operaciones-Sistemas, está encargada de mantener en forma adecuada la operación y funcionamiento de los sistemas que apoyan al negocio, es decir, cumple un rol fundamental todas las áreas que se distribuyen en esta, como también es el ente encargado de realizar las modificaciones y mejoras de los sistemas actuales. Un rol también fundamental es proveer la información necesaria para ser revisada y analizada por los entes internos y externos fiscalizadores, llamamos en forma interna al área de auditoría, controlling & reporting, control emisor, control adquirente y externos, empresas de auditoría, SBIF y ex SVS ahora CMF.

Para describir la situación actual, se debe indicar, que el área de Operaciones-Sistemas, en cuanto a su estructura, organización interna, objetivos, personas que trabajan, desarrollos y requerimientos, son abordados de acuerdo a la metodología cascada.

Para diagnosticar la situación del área, se realizó una entrevista con fecha 9 de octubre, cuyos resultados obtenidos fueron:

### 2.1.- Aspectos relevantes del Área de Operaciones y Sistemas

#### a) Funciones del área indicada.

La función es “Nos focalizamos en estabilizar los sistemas críticos, incorporar metodología y realizar controles operativos para lograr robustecer todas las herramientas que soportan los procesos críticos de la organización

#### b) Antigüedad de la persona que lidera

3 años a cargo de la Gerencia de Operaciones y Sistemas, anteriormente trabajaba dentro de unas de las empresas de Falabella.

#### c) Dotación de personal que trabajan

Dentro del área trabajan un total de **147 personas internas** y **100 personas externas** que dan apoyo a esta. La sub área donde se revisan las solicitudes, planifican, desarrollan y entregan las soluciones al negocio es la de **Evolutivos y Mantención**. Esta consta de una dotación de 42 personas internas y 10 externas, estas últimas desarrollan y hacen actividades de certificación, para las actividades asignadas por la Jefatura del área.

En la tabla 1, se muestra la distribución del personal que trabaja con la metodología cascada en la Gerencia de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella.

Detalle	N°	%
Jefe de Proyectos	12	18%
Analistas Senior	13	19%
Analistas	30	45%
QA	12	18%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabla 1. Distribución de personal Metodología Cascada

Fuente. Información interna de Operaciones y Sistemas.

d) Organigrama

Se muestra a continuación en la figura 1, la distribución del área y sub-áreas.

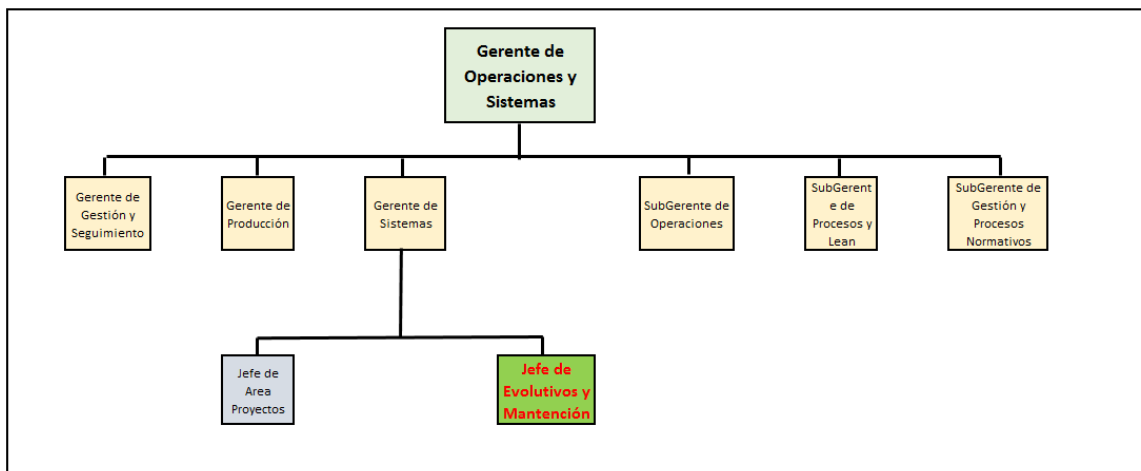


Figura 1. Organigrama del Área de Operaciones y Sistemas.

Fuente. Elaboración propia

Algunos datos que servirán para comprender la situación actual de Gerencia de Operaciones y Sistemas, son los pasos a producción y los correctivos (mejoras), a los sistemas y procesos actuales que apoyan al negocio. Entre algunos de los sistemas, en los cuales, se ha impactado (producción y/o mejoras) son:

- Sistema Core (Sistema de Crédito de Tarjeta).
- Sistema de Workflow (flujo de evaluaciones manuales).
- Sistema de Gestión de Cartera (Evaluación automatizada de decisiones de Crédito).
- Sistema de Bus de datos (Integra la comunicación entre los sistemas).
- Repositorio de datos (donde quedan registradas las evaluaciones para posteriores análisis y/o auditorías).
- Interfaces de la Web.
- Sistema de la intranet local.

Número de total de pasos a producción del año 2017, fue el de la tabla 2.

<b>Pasos a Producción 2017</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Evolutivos	102	40,5%
Correctivos	150	59,5%
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>100,0%</b>
Vueltas Atrás	20	8,0%

Tabla 2. Pasos a producción 2017

Fuente. Datos internos del Área.

Se entenderá como:

- Evolutivos, los desarrollos nuevos, con respecto a lo existente actualmente.
- Correctivos, son las mejoras a incidencias levantadas por los usuarios y/o sistemas.
- Vueltas atrás, esto produce inconvenientes en la operación y retrasos en coordinar nuevamente la puesta en producción de la mejora, corrección o desarrollo.

Porcentaje de cumplimiento en base a la programación presupuestada del año fue de un 70%.

En la tabla 3, se muestra los Niveles de Satisfacción del área, en base a la percepción de las demás áreas, esta encuesta se realiza una vez al año en los meses de marzo-abril.

<b>Nivel Satisfacción</b>	<b>% (1-100)</b>	<b>Variación</b>
2016	26%	19,0
2017	45%	

Tabla 3. Niveles de Satisfacción del Área de Operaciones-Sistemas

Fuente. Datos internos del Área.

A través del Modelo Canvas, se mostrará la situación actual del área de Operaciones y Sistemas, figura 2.

## 2.2.- Canvas Operaciones y Sistemas

### OPERACIONES Y SISTEMAS

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Riesgo y Cobranza</li> <li>▪ Gerente de experiencia de Clientes</li> <li>▪ Subgerente de Fraude</li> <li>▪ Subgerente de Control y Seguimiento</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalizar necesidad a través de Documento Requerimiento Funcional(DRF).</li> <li>▪ Programar solución</li> <li>▪ Realizar pruebas de las mejoras</li> <li>▪ Probar con usuario entregable</li> <li>▪ Puesta en producción</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas y aplicaciones</li> <li>▪ Licencias de aplicaciones</li> <li>▪ Personal Técnico</li> <li>▪ Ambientes de pruebas y desarrollo</li> </ul>	<p><b>Propuesta Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar y Modificar las aplicaciones, para usuarios internos y externos</li> </ul>	<p><b>Relaciones Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones para definición de solicitudes</li> <li>▪ Reunión para seguimiento de actividades</li> <li>▪ Reuniones para pruebas</li> <li>▪ Aprobaciones de pruebas</li> <li>▪ Acompañamiento puesta en producción</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicaciones en puntos de ventas presenciales (Sucursales) y no presenciales (App, Web, Call Center)</li> <li>▪ Back-office, centralización de evaluaciones</li> </ul>	<p><b>Segmento Mercado</b></p> <p>Áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo y Crédito</li> <li>▪ Cobranza</li> <li>▪ Fraude</li> <li>▪ Experiencia Clientes</li> <li>▪ Operaciones</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de Proveedores</li> <li>• Pago de Remuneraciones</li> <li>• Pago de licencias y arriendo de hardware</li> <li>• Oficinas de trabajo</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Presupuesto asignado por la Gerencia General en base a un porcentaje de los ingresos, que consiste en el financiamiento de los clientes de la Compañía (compras).</p>		

Figura 2. Canvas del Área.

Fuente. Elaboración propia



- Asociaciones Claves: El jefe de proyecto, dentro de la situación actual, es la persona que se relaciona con los gerentes de las distintas área, en las cuales, su misión es recoger las necesidades de cada uno de estos, y en base a los levantamientos que realizará, tendrá el entendimiento de la situación actual, el cual plasmara en un documento, por intermedio de este le servirá como ruta de navegación para llegar a la solución deseada. Los gerentes que deberá relacionarse activamente son:
  - Gerente de Riesgo y Cobranza
  - Gerente de experiencia de Cliente
  - Sub-Gerente de Fraude
  - Sub-Gerente de Control y Seguimiento
- Actividades Claves: Son las etapas de la metodología cascada: que son las siguientes:
  - Requisitos
  - Diseño
  - Implementación
  - Verificación
  - Mantenimiento
- Recursos Claves: Son los equipos de TI, conformados por los programadores, QA, jefes de proyectos, licenciamientos de los software que permiten las actividades del área técnica.
- Propuesta Valor: Son las entregas que realiza el equipo técnico hacia el negocio, y estas pueden ser aplicaciones y o entregables.
- Relaciones Clientes, Las instancias necesarias en la cual se reúnen los equipos técnicos y de negocio para definir, acordar, revisar y puesta en producción del desarrollo que será entregado de acuerdo a las definiciones entregadas por el negocio.
- Canales, Son los lugares físicos y no presenciales donde el entregable es utilizado por los diferentes “clientes”.
- Segmento Mercado, los clientes son pertenecientes a las áreas de :
  - Riesgo y Crédito
  - Cobranzas
  - Fraude
  - Experiencia de clientes
  - Operaciones

Estas áreas realizan sus requerimientos y/o necesidades, al área de Operaciones y Sistemas, donde se asignan a un Jefe de Proyecto para que este sea el encargado de realizar los levantamientos necesarios para satisfacer a estos clientes de las áreas mencionadas.

- Estructura de Costos, El costo de mantener el área operando tienen un alto de pago de remuneraciones y le sigue el área de proveedores. Son los costos que se incurren por el área de operaciones y sistemas para mantener su continuidad.
- Fuentes de ingresos, Se percibe los ingresos para la organización a través de los productos que ofrece a sus clientes, y de los cuales, a partir de las proyecciones de los ingresos se le asigna un presupuesto para el área de

operaciones y sistemas para realizar las mejoras y/o desarrollos que serán explotados por el negocio.

- En la tabla 4 y gráfico 3, se muestra el presupuesto asignado para el año 2017 y 2018 respectivamente.

Area	2017		2018		2019 (En confección)	
	MM\$	%	MM\$	%	MM\$	%
Sistemas	22.788	77%	26.032	84%	29.652	74%
Operaciones	6.863	23%	4.944	16%	10.208	26%
<b>Operaciones y Sistemas</b>	<b>29.651</b>	<b>100%</b>	<b>30.976</b>	<b>100%</b>	<b>39.860</b>	<b>100%</b>

Tabla 4. Presupuesto anual para la Gerencia de Operaciones y Sistemas.

Fuente. Información interna de la organización.

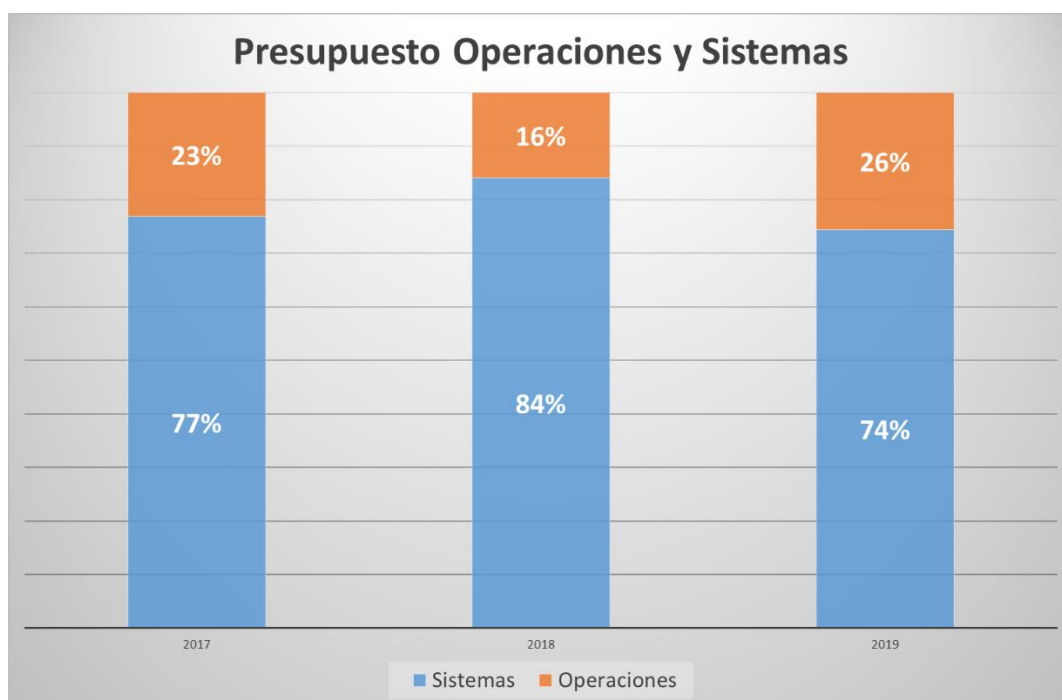


Gráfico 3. Porcentaje de asignación al Área

Fuentes. Información del área de Operaciones y Sistemas

### 2.3.- Metodología Cascada o Clásica.

A continuación, se mencionan algunos aspectos de la metodología que se aplica en el área de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella.

Esta es una metodología que se caracteriza por ser una secuencial lineal de que sigue por lo general 5 fases, siempre en forma ordenada y sin posibilidad de retorno. En esta se define el producto o entregable, se diseña la solución, luego se desarrolla y se muestra al solicitante.

Es utilizada para solicitudes, requerimientos y/o proyectos donde los cambios de cambio de alcance o definición son mínimos.

Como se muestra en la figura 3, cada salida de la etapa es entrada para la siguiente etapa, las etapas continúan hasta el final como una especie de cascada, por lo cual no se puede iniciar sino ha terminado la anterior.

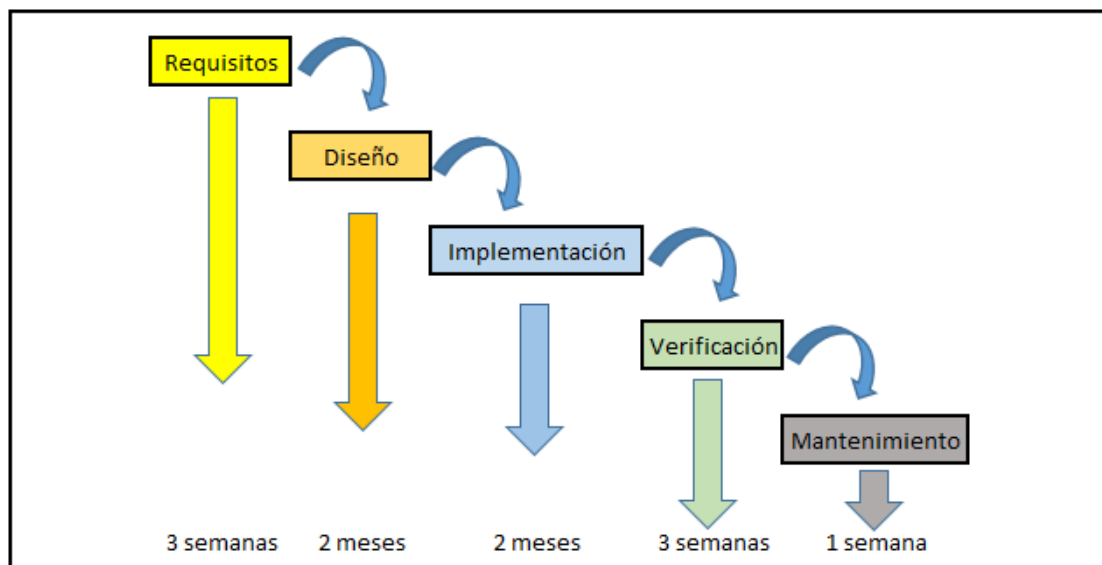


Figura 3. Metodología Cascada.

Fuente. Elaboración propia

### 2.3.1- Ventajas de la Metodología Cascada.

A continuación, se indican las ventajas de esta metodología.

1. Facilidad de entender y comprender esta metodología.
2. Existe una estructura de roles y actividades dentro de esta.
3. Facilidad en el control, ya que, cuando termina una, comienza la siguiente.
4. Documentación es importante y necesaria para las futuras mejoras y/o modificaciones.
5. Es adecuada para solicitudes y necesidades del cliente donde las definiciones y alcances están bien establecidos.
6. Los usuarios de negocio conocen muy bien los costos y los tiempos del proyecto desde un inicio.

### 2.3.2- Desventajas de la Metodología Cascada.

Se mencionará las desventajas principales de esta, que se detallan a continuación.

1. Cuando se ha avanzado en las etapas de pruebas, es de muy alto impacto modificar algo que no se ha considerado.

2. El riesgo e incertidumbre en esta es muy alto.
3. No es aconsejado para proyectos y/o desarrollos complejos.
4. Si las definiciones cambian dentro del proyecto no es aconsejado.
5. Solo en la etapa de verificación, se prueba la solución.
6. Al cliente solo es considerado en la etapa inicial (requisito) y en la muestra de evidencias para la aprobación. Pero si este, solicita revisar para modificar alguna definición, los entregables tienen un alto riesgo de retrasarse y salir del presupuesto aprobado.

2.4.- Inconvenientes levantados con la metodología cascada que se evidencian en el área de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella.

A través de entrevistas a las áreas de Negocio y al área de Operaciones y Sistemas, se pudieron levantar las problemáticas que afectan a estas, y se resumen a continuación, los detalles de la entrevista se presentan en el anexo 6.

- Muchas horas y tiempo se gastan en la planificación y definición de la solución, es decir, antes de partir se debe tener claro la visión y plan de lo que se quiere lograr (todo).
- No hay tiempo para la innovación, debido a que la definición se realiza al comienzo del proyecto y queda plasmado en el DRF (Documento de Requisitos Funcional), por lo cual, cualquier cambio y/o modificación puede tener un impacto en el cambio de alcance, y con esto se deberá nuevamente planificar, y ver sus impactos en tiempo y costos.
- Para comenzar otra etapa de la metodología, debe terminar en su completitud la etapa anterior, lo cual, permite poca flexibilidad para avanzar en otras tareas.
- Por lo comentado anteriormente, es muy estricta y poco flexible.
- Cualquier modificación de una de las etapas o redefiniciones, conlleva volver a re-planificar completamente todo nuevamente.
- El producto se prueba al final de los entregables, por lo cual, cualquier error o casuística no considerada, impacta directamente en las fechas comprometidas, en muchos casos desplazándolas.
- Esta metodología no involucra al cliente o requirente en todas las fases de estas, solo al principio y al final.
- Las entregas en promedio percibidas por ambas áreas (negocio y sistemas) es aproximadamente 6 meses como mínimo.
- Para realizar algún cambio de metodología y forma de trabajo debería involucrarse tanto el área donde se realizará el cambio como hacer partícipe a RRHH, para dar apoyo en temas de charlas, capacitaciones, comunicación dentro de la organización y que los gerentes de o las áreas estén acompañando este cambio.

En los puntos anteriores, se mencionan varios aspectos de ambas áreas, y se vertieron las opiniones de las personas que trabajan en ella, en cuanto a lo que ellos perciben. Se indica que la metodología cascada, que sin duda, para algunas actividades que se abordan es adecuada, por tener una clara visión, desde un punto de vista de recursos humanos, los roles y labores de como por ejemplo diseñadores, programadores, equipo de pruebas y testeos, etc., pero la percepción, en una gran mayoría de las restantes opiniones, debería ocuparse una metodología que fuera más flexible, que apoye y vaya en sintonía con el negocio cambiante y que otorgan un gran valor a las entregas, por ende se espera que fueran en menor tiempo y de acuerdo a lo que el cliente necesita.

Esto, como se ha revisado, se traduce en tiempos de esperas prolongados y pérdidas de oportunidades en la entrega de mejora o solución.

### 3.- VISIÓN GENERAL DEL PROYECTO

#### 3.1.- Conceptos iniciales.

Conforme a los levantamientos mencionados en el capítulo anterior y los proyectos fracasados y atrapados por las burocracias en las organizaciones, un grupo de expertos crearon el concepto de Manifiesto Ágil.

Este concepto propone dar una importancia y rol fundamental a las personas que trabajan en equipos, sus interacciones por sobre las herramientas y/o procesos, la colaboración del negocio, como ente activo, participativo de las definiciones, en los cambios de alcances, priorizaciones de solicitudes y los cambios que este dentro de las actividades a desarrollar.

El manifiesto ágil, establece un marco de trabajo común denominado “procesos ágiles”. Estos últimos, buscar mejorar en forma considerable los resultados para el desarrollo de software, en una sola palabra “Colaboración”, frecuente del negocio y el equipo de desarrolladores, con la finalidad de entregar un producto entregado tempranamente. Esto permitirá poder asumir cambios durante la etapa de desarrollo, ya que, se contará con la participación activa del equipo de negocio en las definiciones y o redefiniciones de lo entregable.

#### 3.1.1.- Principios del desarrollo Ágil

Por el manifiesto ágil<sup>10</sup>, surgen los 12 principios, que ayudan a entender las diferencias entre las prácticas ágiles y la metodología cascada para abordar los proyectos.

Se mencionan a continuación, los 12 principios de la Metodología Ágil, y estos están acompañados de una ponderación que dieron en promedio los entrevistados, y ordenados según su importancia.

Un elemento a considerar dentro de la evaluación, es la importancia del negocio necesita que sus ideas se lleven a una solución que los satisfaga, y estas, necesariamente puedan aportar un valor real a la organización, es decir, clientes que nos prefieran como medio de pago, se sientan acompañados en su ciclo de vida de cliente, como aquellos beneficios que perciben por preferirnos a nosotros en vez que a la competencia. Lo que se ha indagado dentro de la organización es que los clientes necesitan soluciones simples y sencillas que atiendan sus necesidades en el momento que ellos nos prefieran.

Por medio de una entrevista realizada a 2 subgerentes del área de negocios, se ponderó de acuerdo a su importancia, los 12 principios del Manifiesto Ágil, resultando la tabla 5, que se muestra a continuación:

---

<sup>10</sup> <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html> el 06/01/2015

Principios	Ponderación
Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor	30%
El software funcionando es la medida principal de progreso	20%
Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.	10%
Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible	10%
Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.	10%
Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.	10%
A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Ponderaciones para el Área de los Principios

Fuente. Elaboración propia

Las ponderaciones que se indicaron, representan, según las personas entrevistadas, los principios que se dará importancia en la implementación de esta metodología, que será aplicada en el área de Operaciones-Sistemas de CMR Falabella.

En el 1 semestre del año 2017, un equipo conformado por la alta gerencia, encabezado por el Gerente General, Gerente de Operaciones-Sistemas y algunos Gerentes de Negocios, tanto de CMR Falabella, como de otras áreas del Holding Seguros, Viajes, HomeCenter, entre algunos como para mencionar, realizaron un viaje a EEUU, visitando las oficinas de Google en California, y palparon en vivo cómo es aplicada esta metodología en una empresa con gran crecimiento, presencia a nivel mundial, alta aceptación de los usuarios, con una alta innovación en sus productos relacionados con internet, software, dispositivos electrónicos, etc.

La tarea no era fácil, para las empresas, se debe hacer un cambio en la forma de hacer las cosas, aplicando esta metodología que permite mayor satisfacción por parte de los usuarios, entregas más rápidas, equipos multidisciplinarios.

Para CMR Falabella, la metodología que se eligió fue la de SCRUM (Metodología Ágil de Gestión de Proyectos), que se basa, en la adaptación constante y permanente de las circunstancias del proyecto, apoyándose en componentes,

como por ejemplo las iteraciones, llamadas también como Sprint (ceremonias cortas). En la figura 4, se esquematiza, el ciclo de trabajo y entrega de cada Sprint, definido para CMR-Falabella una duración de 10 días.

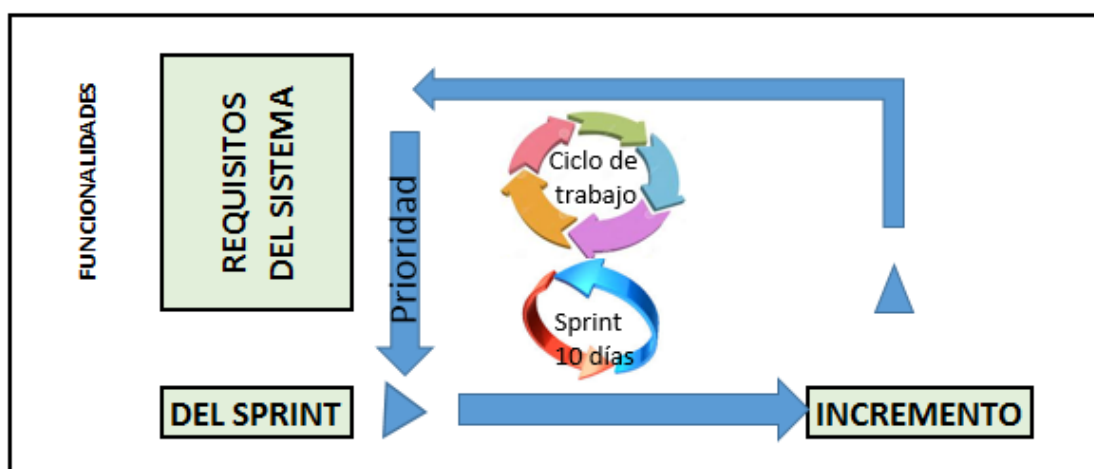


Figura 4. Ciclo de Metodología Ágil

Fuente. ScrumManager 2011.

En base a esto, a principios del segundo semestre del 2017, se le encomendó al Gerente de Operaciones y Sistemas implementar la metodología en el área. Así mismo, se pidió apoyo al área de Recursos Humanos que, a través de la Gestión del Cambio, participara y tomara el rol de formadores de líderes, comunicadores y de bajada de información hacia y desde la Gerencia General.

### 3.2.- Organización interna de la Metodología.

En base a las instrucciones recibidas, se tuvo que organizar internamente la estructura para definir roles/responsabilidades, sus artefactos y sus reuniones, las cuales se detallan a continuación:

- Roles y Responsabilidades
  - Comprometidos
    - Propietario del Producto (Product Owner): responsable de lograr a través de las entregas del equipo el mayor valor del producto que es el entregable comprometido (software y/o documentación).
    - Equipo de Desarrollo (Team): son las personas programadores, QA, que conforman el equipo de trabajo. Este no incluye al PO y al Scrum Master.
  - Implicados
    - Otros Interesados (Stakeholders): Son las personas que a través del Product Owner, realizan las solicitudes que serán canalizadas al Team.



- Scrum Master: Es el responsable del funcionamiento de Scrum, en cuanto al grupo de procesos y métodos, como también con la organización del Team.
  
- Artefactos
  - Pila del Producto (Product Backlog)
  - Lista de los requerimientos que evolucionan a lo largo del desarrollo. Esta es muy dinámica, ya que, algunos pueden perder prioridad, actualizarse, cambiar alcance y/o salir por no aplicarse ahora en la organización.
  - Pila del Sprint (Sprint Backlog): Son las actividades o tareas que realizar el Team. Este se establece en cada Sprint (ceremonias)
  - Incremento: Es el resultado o entregable desarrollado en cada Sprint.
  
- Reuniones
  - Planificación del Sprint: reunión donde el equipo define la Pila del Sprint, a partir de lo que explica el Product Owner de la Pila del Producto.
  - Seguimiento del Sprint: Reunión que se realiza en forma diaria para revisar los avances del equipo y las próximas tareas a realizar, como así mismo se levantan los posibles impedimentos que podrían retrasar las actividades siguientes.
  - Revisión del Sprint: Esta reunión donde se presenta a los Stakeholders y otros los resultados de la Pila del Sprint.
  - Retrospectiva: Esta reunión es interna con el equipo, en la cual, se mencionan las mejoras, impedimentos, problemas encontrados, por medio del cual se entregan feedback “mejora continua” a todo el equipo, Scrum Master y Product Owner.

En la figura 5, se muestra cómo se realiza el planning del sprint con el Scrum Master, Product Owner, equipo e interesados de las áreas si los hubiera para aclarar dudas y o consultas.

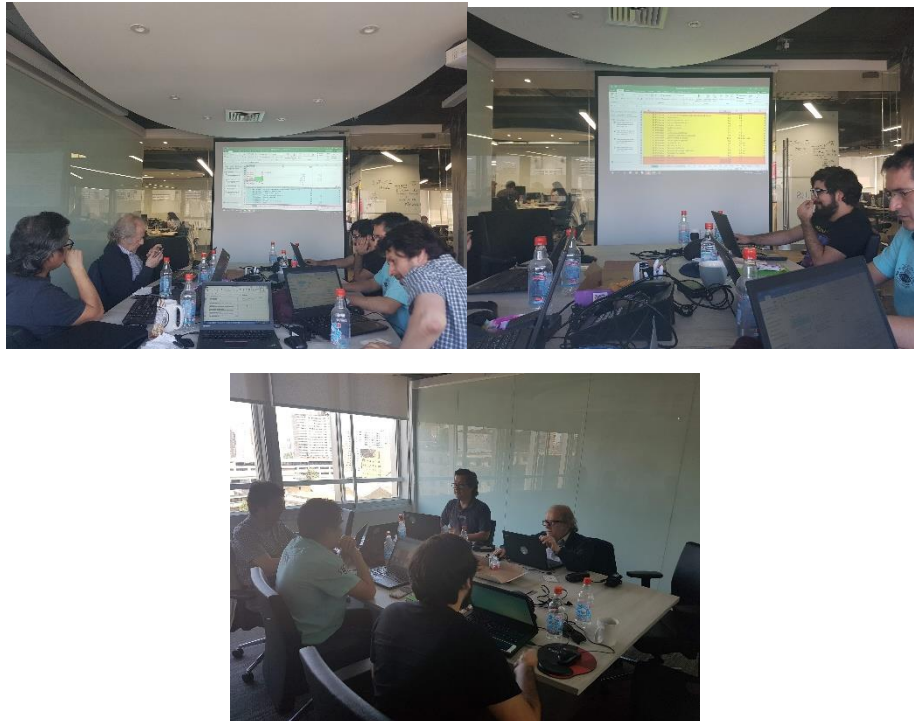


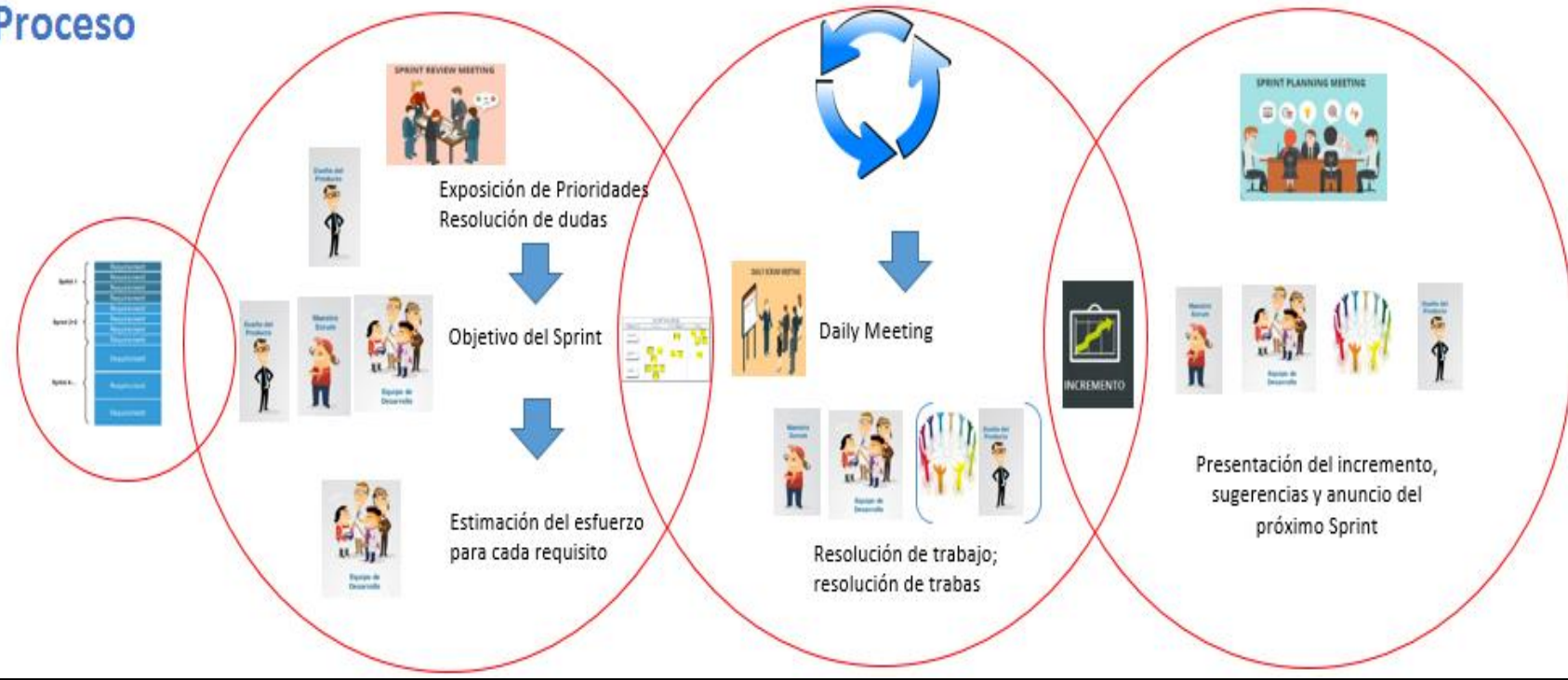
Figura 5. Planning de sprint, con elementos usados

Fuente. Fotografías de una de las Célula CMR Falabella.

Se muestra en la figura 6 un resumen de todos los puntos antes mencionados, que entregarán una visión general de la Metodología Scrum.

# Scrum: Ficha Sinóptica

## Proceso






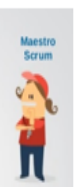







Roles			Componentes			Reuniones		
	<b>Product Owner</b>	Determina las prioridades, una sola persona.		<b>Product Backlog</b>	Relación de requisitos del producto, no es necesario excesivo detalle. Priorizados.		<b>Sprint Planning</b>	1 jornada de trabajo. El Product Owner explica las prioridades y dudas al equipo. El equipo estima esfuerzo de los requisitos presentados y se elabora el Sprint Backlog.
	<b>Scrum Master</b>	Gestiona y facilita la ejecución del proceso.		<b>Sprint Backlog</b>	Requisitos comprometidos por el equipo para el sprint con el nivel de detalle suficiente para su ejecución.		<b>Daily meeting</b>	Reunión diaria de 15 minutos dirigida por el Scrum Master solo puede intervenir el equipo ¿Qué hiciste ayer?, ¿Cuál es el trabajo de hoy?, ¿Qué necesitas?. Se actualiza el Sprint Backlog
	<b>Team</b>	Construyen el producto.		<b>Incremento</b>	Parte de un producto desarrollado en un sprint, en condiciones de ser usada (prueba, codificación limpia y documentada)		<b>Sprint Review</b>	Informativa, moderada por el Product Owner o Scrum Master, presentación del incremento, planeamiento de sugerencias y anuncio del siguiente sprint
	<b>Interesados, Solicitantes</b>	Asesoran y observan de acuerdo a los levantamientos y entregas.		<b>Ciclo del Sprint</b>	Semanas de desarrollo para realizar el entregable por parte del Team			

Figura 6. Scrum Ficha Sinóptica

Fuente. Northware, Desarrollo en Cascada (Waterfall) VS Desarrollo ágil-Scrum, Modificación Personal

En la figura 7, se presenta los artefactos y reuniones de la Metodología Scrum, estas son:

- Product Backlog, Listado de historias que deben ser consideradas de acuerdo a un orden de prioridad y beneficios.
- Sprint Planning, Reunión de planificación del Sprint.
- Sprint Backlog, historias a ser consideradas en el Sprint
- Daily Scrum, cada 24 horas como máximo 15 minutos.
- Sprint, duración de 2 semanas.
- Sprint Review, revisión del Sprint con los interesados y equipo de la célula.

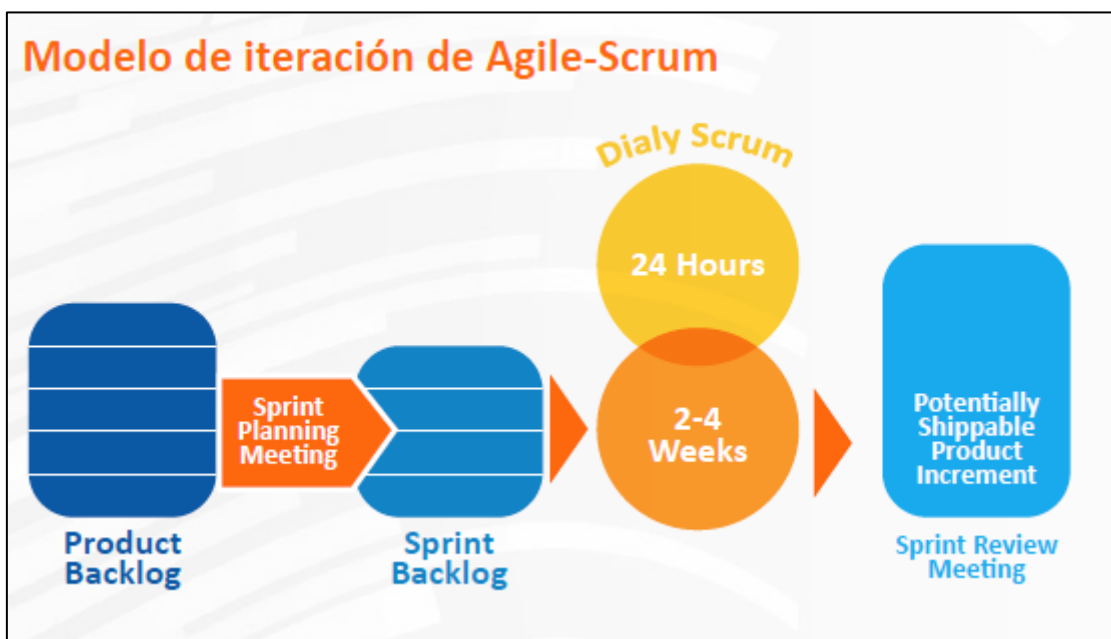


Figura 7. Modelo de Iteración.

Fuente. Northware, Desarrollo en Cascada (Waterfall) VS Desarrollo Ágil-Scrum.

### 3.2.1.- Organización en Operaciones y Sistemas CMR- Falabella Células

Se definirá qué es una célula, para dar el contexto adecuado.

Célula, en las metodologías ágiles, es un equipo compuesto por personas, hasta 10 integrantes como máximo, donde existen roles, entre los que se tienen programadores y/o desarrolladores, Product Owner y Scrum Master. Este es un equipo con muy buenas relaciones tanto personales como interpersonales para con el resto de los integrantes, donde las cualidades fundamentales que deben tener son proactividad y creatividad.

Como se ha indicado, la clave o factor de éxito es el trabajo en equipo.

El objetivo es comprometer entregas tanto de funcionalidades, desarrollos o deseados por el cliente en cada ciclo de trabajo llamado sprint, la idea, es entregar un valor a la organización, el cual, va incrementándose por cada entrega, al finalizar cada sprint. Durante cada inicio del sprint y en forma diaria se asignan las actividades como así mismo, se revisan los avances y dificultades de este.

Básicamente esta forma de juntar las personas en esta forma de trabajo es promover la colaboración en forma multidisciplinaria con el dinamismo concordante con las organizaciones y prioridades de estas

Al finalizar cada sprint, hay una entrega con todas las partes, donde se les presentan las soluciones desarrolladas y/o acordadas que se pondrán a disposición del cliente y usuario final.

En Operaciones y Sistemas de CMR Falabella, se organizó un total de 7 células o equipos de trabajo, a saber:

1. Célula CMR-FIF, encargado de revisar los requerimientos y aplicaciones corporativas y de alto impacto transversalmente al Retail Financiero.
2. Célula Correctivos, cuyo objetivo es la corrección de incidencias que tiene impacto al negocio de cara de atención de clientes.
3. Célula Automatización, su finalidad es la automatización de actividades rutinarias por parte del backoffice e equipos internos de oficina central.
4. Célula Experiencia, su alcance es la mejora de los procesos y herramientas de cara al cliente externo del CMR.
5. Célula Marketing y Productos, su foco está en las mejoras de proveedores externos y campañas masivas como así mismo focalizadas.
6. Célula Gestión de Cartera, apoyo a la gerencia de riesgo y crédito para los sistemas Core y de apoyo a la gestión de clientes.
7. Célula Big Data, manejo de base de datos y de información en la nube para los usuarios internos.

La cantidad total de personas que integran las Células es de 44 integrantes.

En la tabla 6, se presenta la distribución de los integrantes y sus respectivos roles dentro de cada una de sus Células dentro del área de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella. Las Células se conformaron, para atender al negocio, de acuerdo a su ámbito.

Célula	Product Owner	Scrum Master	Desarrolladores	Q.A.	
CMR - FIF	1	1	4	1	
Correctivos	1	1	4	1	
Automatización	1	1	4	1	
Experiencia Cliente	1	1	3	1	
Marketing & Producto	1	1	3	1	
Gestión de Cartera	1	1	3	1	
Big Data	1	1	2	1	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>44</b>
Metodología Cascada	No existe	Jefe de Proyecto	Analistas	Q.A.	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>43</b>	<b>12</b>	<b>67</b>

Tabla 6. Distribución de personas células v/s Metodología Cascada

Fuente. Información interna de las Células de CMR Falabella.

Todas estas personas son lideradas por un Scrum de Scrum, que es el encargado de facilitar la gestión interna de las células con las Gerencias y representante como responsable ante la Gerencia de Operaciones y Sistemas del funcionamiento de estas.

### 3.2.3.- Herramientas actuales de las células en CMR-Falabella.

Se definió “algunas” herramientas propias adoptadas por la metodología ágil, la cual, ayudaron a la implementación de la metodología en sus primeros pasos de puesta en marcha y aplicación de ella.

Se puede identificar:

- Burndown Chart, muestra la cantidad de trabajo pendiente en un sprint, como así mismo, el tiempo requerido para complementar la historia con respecto a la estimación del team que se realizó antes de comenzar. Ayudará a la célula a visualizar lo que ha sido logrado v/s lo pendiente, lo que permitirá realizar los ajustes adecuados para cumplir con la programación acordada. En la Figura 8, se visualiza esta herramienta, la que permite a cualquier persona saber el estado del Sprint.

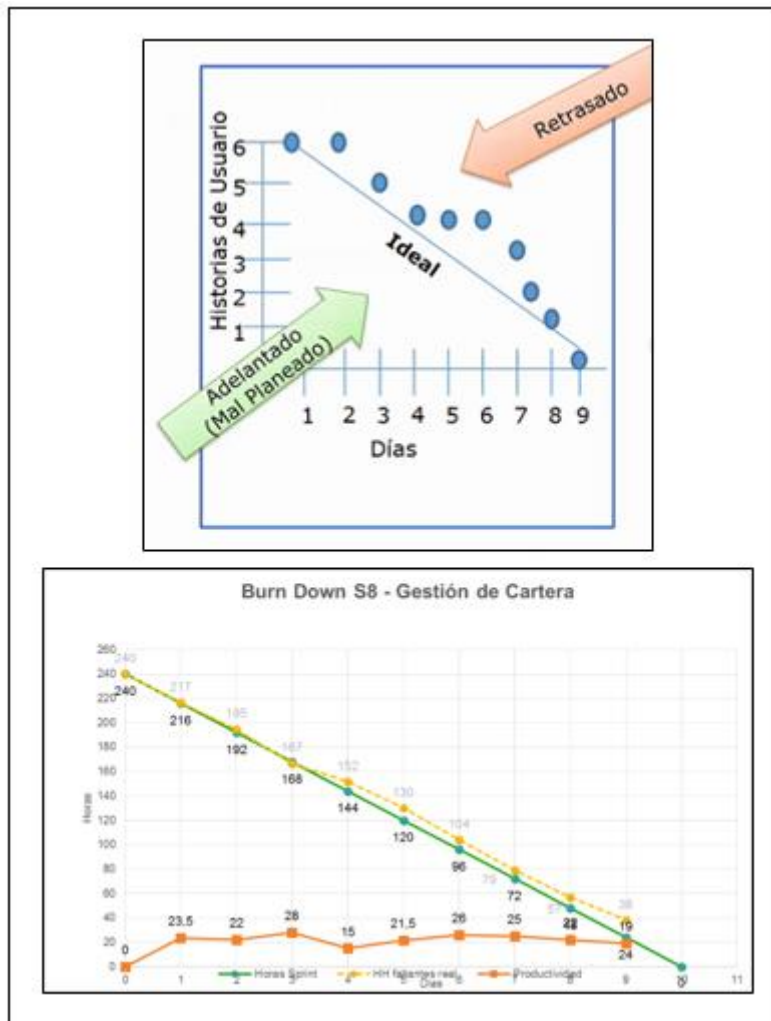


Figura 8. Burndown de célula, célula Gestión de Cartera

Fuente. Itera & Business process, datos de Célula

Este gráfico permite hacer seguimiento diario desde el día 1 hasta el día 10 de la evolución de cada una de las actividades comprometidas del team v/s lo realmente ocupadas (“quemadas”), para esto, es importante que el Scrum Master, haga seguimiento y coloque en un panel visible por cada uno de los integrantes del team, de manera de prever riesgos o impedimentos que no permitirán cumplir con las horas programadas “estimadas”. Para ello, se debe apoyar de su control diario que es el Tablero Scrum.

- Tablero Scrum, este permitirá mantener y controlar en forma física por medio de un papel o pizarra (figura 9), lo más usado es identificar las columnas:



- Historia de Usuario, descripción que canalizar el PO de los requerimientos por parte de los Stakeholders.
- Tareas Por Hacer, son las actividades en su estado inicial.
- En Proceso, son las actividades que se encuentran en proceso y tienen algún avance
- Hecho, son las actividades en su estado final.



Figura 9. Tablero Scrum, Tablero Células de CMR-Falabella

Fuente. Itera & Business process

- Reunión Diaria, Se prioriza que los integrantes del team, estén de pie para que sea ágil en el Daily Meeting (figura 10). Se discuten tres preguntas diarias:
  - ¿Qué termine ayer?
  - ¿Qué voy a terminar hoy?
  - ¿Qué impedimentos u obstáculos estoy enfrentando en la actualidad?

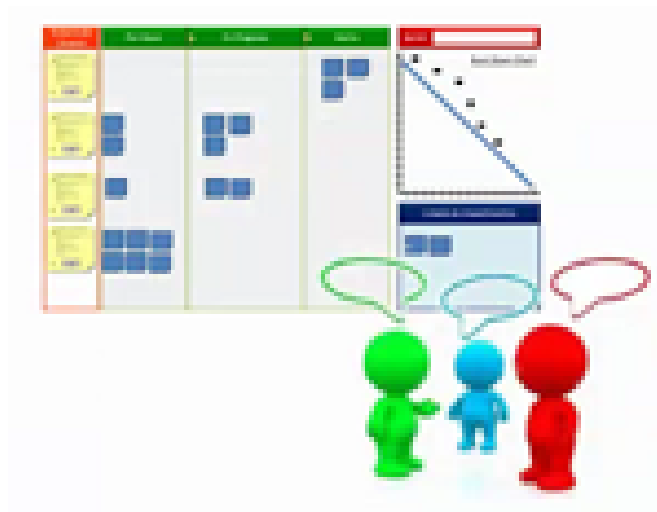


Figura 10. Daily Meeting, y Célula Gestión de Cartera

Fuente. Itera & Business process

- Pasos a producción de la célula, este número indica la cantidad de historias pasadas a producción, si bien es cierto, este número indica los pasos (programas o mejoras), no es un número real de actividades finalizadas por la célula, ya que, algunas veces los clientes piden realizar otros tipos de tareas, como por ejemplo validar cierta información, realizar apoyo para documentar, realizar pruebas con casos de prueba, gestión con proveedores, como por ejemplo dejar disponible cierta información, etc.

#### 3.2.4.- Algunos temas a considerar

Los requerimientos y/o solicitudes pueden venir de múltiples usuarios, ya sea, de la misma área u otra, es decir, todos pueden aportar a entregar una definición de un buen producto. Pero el encargado de definir las prioridades en la lista de Product Backlog, es el Product Owner.

¿Cuál es la prioridad con la cual se abordan las solicitudes y/o historias por la célula? La forma clásica y las más ocupadas actualmente por las organizaciones, son tres:

- El **Gerente General**, de acuerdo a su visión, da prioridad, a lo que le han comentado y lo que ha observado con la competencia, no cabe duda que se le da prioridad, ya que, la prioridad emana directamente de él.
- El que **grita más alto**, los usuarios que llaman, envían mail, conversan o influyen a los jefes en forma constante e incesante, son esos a los que se les da mayor prioridad.
- Los que llegan en forma de **FIFO**, se les considera dentro de las prioridades.

Generalmente se olvida el valor y la contribución a la empresa, para definir las prioridades, y más aún, si la solución a implementar está alineada con los objetivos de la organización. La metodología invita a darle foco a lo realmente importante para la organización, es decir, que entregue un valor tanto a ella como a sus clientes. Debe focalizar los esfuerzos y la priorización lo el negocio hoy les dará más valor y no mañana ni pasado.

El desarrollo de los entregables, ya sea, software, documentación, mejoras, etc., es siempre llevado por un pequeño equipo, con múltiples habilidades, lo que les permitirá realizar los análisis, diseños, desarrollos, evaluaciones, certificaciones, re-diseños, mejoras, etc.), vale decir, habrá espacio para innovación y a mejora continua de lo que se va entregando en cada uno de los Sprint.

El Team, se debe comprometer al inicio de cada Sprint, a tomar y considerar solo algunos requerimientos (historias), la cual el Product Owner prioriza, de acuerdo a los puntos anteriormente mencionados. Durante una iteración de trabajo (Sprint), que por lo general su duración es entre 2 a 4 semanas, para CMR como se indicó es de 2 semanas, es decir, 10 días hábiles, y al finalizar los días

comprometidos, deberá realizarse una reunión con los involucrados y/o interesados para la entrega y revisión de sus solicitudes.

El Product Owner, será la persona encargada de sacar la mayor cantidad de definiciones a todos los que crea y participan dentro de la definición y levantamiento de la historia (solicitud), por ende, este puede tener múltiples Stakeholders, dependiendo del tipo de solicitud y ámbito que cubra dicha solicitud. Pero es la persona encargada por parte de la Célula de entregar la mayor información dentro del Sprint (planificación, seguimiento y revisión), es decir, será la cara visible dentro del desarrollo de esta actividad.

Dado lo anterior, uno de los temas que debe el Product Owner, será manejar, entender, interpretar las historias para que este las priorice de acuerdo a cuál le entregará más valor al negocio, por lo cual, sus interacciones deben ser muy activas con las áreas usuarias de la organización, deberá estar en constante alineación con el negocio, como así mismo entender las capacidades del Team. En otras palabras, el Product Owner debe tener la capacidad de entender ámbitos de negocio y técnicos.

### 3.3.- Gestión del Conocimiento

Una de las problemáticas que se puede levantar, y se ha palpado en la organización, es el riesgo que el conocimiento “Know-How” **no podría** quedar en la organización, ya que, la documentación no se le ha dado una real importancia, para ello, será necesario “Gestionar el conocimiento”.

El desarrollo de software y mejoras de estos, ha sido un proceso constante de conocimiento en cada una de las fases del desarrollo de este<sup>11</sup>, por lo cual, no todos tienen todo el conocimiento requerido, es evidente que se dependen actividades necesarias a generar para difundir el conocimiento entre las cuales tenemos que se deberá: **crear, transferir y difundir** este conocimiento al interior de la organización. Actualmente, siempre se ha transferido el conocimiento a través de la documentación, la cual en muchas veces es engorrosa, abundante, desactualizada.

La sociedad se encuentra, actualmente, en búsqueda continua del nuevo saber, como así mismo, se concibe la idea por algunos autores, que la empresa es “conjunto de activos tangibles e intangibles, organizados en un determinado proceso productivo para lograr objetivos concretos”, donde la palabra activos intangible, son los generadores de un capital intangible o capital intelectual. Por ende, nace la Gestión del Conocimiento para aprovechar y obtener mayores ventajas del conocimiento e información que fluye en la organización, la cual se espera alinear con las estrategias de negocios para la obtención de ventajas competitivas.

La ingeniería de software es un proceso intensivo de conocimiento, donde se busca la interacción activa de los usuarios y desarrolladores de programas. Esta situación, motiva la constante búsqueda de estrategias robustas que garantizan

---

<sup>11</sup> <https://proyectosagiles.org/beneficios-de-scrum/>

que los requerimientos del usuario sean abordados en su totalidad, con precisión, que sean expresados en una forma correcta, sin iteraciones de alta extensión, como así mismo, tratando de evitar las ambigüedades, lo que permitirá que sea verificable, trazable y sobretodo modificable por cualquier integrante del área de desarrollo.

La metodología cascada la forma de entregar su conocimiento es a través de la documentación intensiva, pero las metodologías ágiles valoran más el uso de las interacciones activas y constantes con los usuarios requirentes.

Para la gestión del conocimiento tanto para ambas metodologías ocupan los Enfoque Centrado en el Producto (ocupado por la metodología clásica), básicamente centrada en la documentación y Enfoque Centrado en el Proceso (ocupado por la metodología ágil), esta última considera la gestión del conocimiento como proceso de comunicación y colaboración. Donde se centra en que el conocimiento está estrechamente ligado con la persona que desarrolla o modifica el software y es compartido con otros a través de contactos personales, conocido por algunos autores como enfoque de colaboración o “personalización”, pone énfasis así mismo en promover, motivar, estimular o guiar hacia el proceso de aprendizaje para lograr la captura y distribución de este.

La metodología son adaptativas más que predictivas, proponen procesos que se adaptan y evolucionan con el cambio. Una discusión que se ha generado, es que el código es el único entregable que realmente importa, desplazando para algunos el rol del análisis, diseño en la generación y creación del software. Los agilistas plantean que el aplicativo o producto en producción o explotación genera mejor y más rápido conocimiento, por lo cual estos, privilegian el uso de iteraciones cortas (sprint) y las refactorizaciones<sup>12</sup>.

Una iteración, es un incremento del entregable acordado, el cual es diseñado, programado, testeado, integrado y entregado para que quede operativo en los aplicativos. Esta forma de trabajar, sin duda, incrementa considerablemente el feedback, comunicación y colaboración entre todo el team y el Scrum Master y Product Owner, como la etapa se pruebas es temprana, todos los problemas son alertado y solucionados durante el desarrollo del sprint comprometido.

Los métodos ágiles promueven sólo la generación y uso de documentación necesaria y significativa, que mejore la comunicación o entendimiento del sistema. Con modelos no muy detallados y de uso público para todo el equipo de desarrollo, facilitando la difusión del conocimiento.

Dentro del manifiesto *agilista* indica: “Construya los proyectos alrededor de individuos motivados. Deles el ambiente y apóyelos en lo que necesiten. Y confíe en ellos”. Lo que hace mucho sentido dada la naturaleza social del proceso de

---

<sup>12</sup> En ingeniería del software, el término refactorización se usa a menudo para describir la modificación del código fuente sin cambiar su comportamiento, lo que se conoce informalmente por limpiar el código.

desarrollo del entorno del team. Es importante desarrollar las confianzas necesarias entre los miembros, usuarios y desarrolladores, debe existir colaboración.

La capacitación es fundamental para que el equipo y la Célula adquiera las habilidades pertinentes y el conocimiento quede en el equipo, para que así se puedan apoyar entre ellos, auto gestionarse y auto organizarse dentro de los equipos que les toque interactuar. Los Product Owners y Scrums, deben estar adquiriendo las herramientas y capacidades adecuadas para ser facilitadores y líderes dentro de sus equipos (se recomienda realizarles coaching), así mismo, como voz oficial del negocio en las priorizaciones y alineamientos de los objetivos de la organización.

En las Células de CMR-Falabella, se ha implementado las actividades de transferir conocimiento entre todos los integrantes del equipo, como así mismo, si se nota una carencia de conocimiento, se solicita un recurso de otra área y/o Célula para que este acompañe en el análisis y desarrollo de la solución, así se tiene, un equipo dinámico y adaptativo que puede atender las necesidades del negocio en todo su espectro y ámbitos. A continuación, se mencionan los puntos más importantes que busca esta práctica:

- El conocimiento no es de las personas, sino muy de lo contrario de la organización.
- No hay especialistas, sino que facilitadores de conocimiento.
- El trabajo colaborativo y adaptativo es esencial en las células de trabajo.
- Entrega y flexibilidad a las historias que se están tomando.
- Varias células pueden tomar diferentes historias, de acuerdo a la prioridad.
- Un proyecto, se podría dividir en historias y cada célula puede avanzar en forma paralela o secuencial de acuerdo a la prioridad y alcance de este.
- El Scrum Master cumple un rol fundamental, en ser un facilitador al entregar y/o solicitar todas las herramientas que necesite el equipo, para tener los conocimientos necesarios para atender las solicitudes del negocio.
- Los integrantes del equipo, están adquiriendo cada vez más conocimiento en herramientas y metodologías que se aplican.
- Las actividades no son rutinarias para el equipo, ya que, las historias y plataformas con las que interactúan van cambiando en historia tras historias dentro del mismo sprint.

### 3.4.- Plan de Comunicaciones

El plan de comunicaciones, que posee CMR-Falabella, anualmente se está revisando, de acuerdo a los lineamientos que entrega la alta gerencia y que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Sin duda este plan de acuerdo a las entrevistas realizadas (anexo 7), puede ser mejorado, en

cuando a su medio de distribución (canal por el cual es comunicado), como así mismo, el refuerzo de lo que se está entregando.

Los integrantes de las células, solo recuerdan parte de lo que se informa, ya que, solo asocian como elemento más efectivo las reuniones con sus jefaturas. En cuanto a lo que los usuarios perciben, se identifican oportunidades de mejoras y ciertas ideas que se esbozan:

- Los contenidos que se informan son muy variados, produce a veces poco interés en seguir revisándolos por parte de ellos.
- Los objetivos de contenido que esperan recibir, no son los más adecuados, según su opinión (áreas específicas).
- Están llenos de e-mail todos los días, es poco probable que revisen y lean todos estos.
- El e-mail es algo que para agilidad no es lo más adecuado.
- Se está casi en un 90% realizando actividades de levantamiento, análisis, desarrollo, pruebas y entregas. Lo que hace casi imposible concentrarse en las lecturas, las prioridades las entrega el Product Owner que el Scrum Master nos trasmite, por lo cual, los lineamientos y revisiones se realizan en las reuniones de diarias. Nosotros usamos mucho el celular y las mensajerías internas.

En base a los puntos anteriores y a la recopilación de las entrevistas realizadas, se puede entregar alineamientos de cómo debe ser considerado el Plan de Comunicaciones.

- Se debe determinar el qué queremos comunicar. Este punto está abordado por el área encargada de Gestión de Cambio.
- Identificar a quién o quienes vamos a dirigir la comunicación. Sin duda es un punto que debe ser analizado y debe tener un alto apoyo de todos los niveles de la organización. Recordar que la comunicación es viva y debe recorrer toda la organización sin agregar ruidos o cortes, es decir, esta debe ser transmitida en forma clara, precisa y en un lenguaje adecuado (entendible por todos).
- Analizar y pensar cuál es la idea que se va a transmitir
- Presupuesto a ocupar.
- Ocupar los medios adecuados y apropiados, como así mismo la frecuencia que se utilizará
- Ejecutar y medir su impacto.

El área de Gestión de Cambio, al revisar los puntos anteriores en reuniones que se programaron en diciembre, se pudo contextualizar la situación actual que se encuentran las células, la cual, al hacer una encuesta rápida de un universo de 20 personas consultas al azar referente a:

- Sabes que tenemos células, que abordan las necesidades de los usuarios en forma ágil y que entregan en forma más tempranas las soluciones.

El resultado de la encuesta, entregó los siguientes resultados:

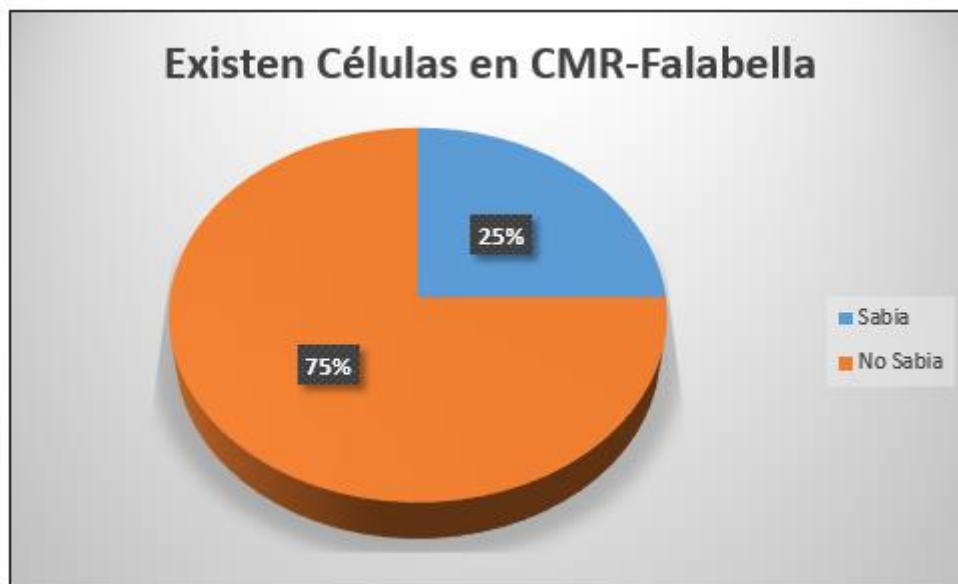


Gráfico 4. Encuesta interna a funcionarios

Fuente. Datos de encuesta, diseño propio.

La oportunidad para el área de gestión del cambio existe, se debe aprovechar la “desinformación” en el menor tiempo posible, para que la percepción, de acuerdo a la encuesta realizada, se modifique y ayudará a si por algún motivo les toca a ellos participar como usuario en las células su disposición sea de apoyo y facilitador de conocimiento. Se están haciendo por parte de las Células que son de un gran impacto en CMR-Falabella, y no puede ser pasada por alto. A través de los canales existentes dentro la organización, se transmitirá un mensaje claro y breve, no necesariamente de grandes páginas o entrevistas de gran extensión. Como una guía, se debería tomar las siguientes preguntas.

- Las preguntas, se realizaron en base a las consultas que realizan los funcionarios, de acuerdo a la información entregada por el área de recursos humanos dentro de las capacitaciones y/o temas nuevos que se han promocionado y que debería abordar y responder el Plan de Comunicación.
  - Dentro del Texto
    - ¿Qué es una célula?
    - ¿Dónde está físicamente?
    - ¿Cómo está conformada?
    - ¿Dónde están siendo utilizadas en la organización?
    - ¿Se espera que participe en ella?
    - ¿Cuál será mi rol?
    - ¿Hay sobre carga de mi trabajo?
    - Las dudas que debó responder, ¿Son dentro de mi jornada de trabajo?
  - Para el área de Gestión del Cambio



- ¿Cuáles son los resultados obtenidos que se espera?
- ¿Qué se espera de la metodología ágil?
- ¿Informaremos solo a los funcionarios de sistemas o por área?
- ¿En qué canal o canales informaremos?
- ¿Se hará refuerzo del mensaje comunicado?
- ¿Cuánto es el presupuesto que contamos?
- ¿Cómo mediremos y cuándo los resultados?
- Para los Gerentes de Primera Línea
  - ¿Cuál será mi rol de comunicador y facilitador?
  - ¿Si tengo dudas a quién recurrir?
  - ¿Hay actividades que deberé participar?
  - ¿Se mostrarán resultados de mi área?
  - ¿Hay paneles de fáciles accesos para ver resultados de mis requerimientos?

No cabe duda, que un buen Plan de Comunicaciones permitirá ser claro y preciso en él mensaje que se desea comunicar y la percepción que se espera lograr, lo que permitirá evitar caer en los 5 errores más comunes y que se debe tener presente en el diseño:

1. Olvidar fijar metas.
2. No conocer a la audiencia objetivo.
3. No poder concretar la medición del éxito o fracaso de la iniciativa.
4. Selección inapropiada del medio de comunicación.
5. No hay una planificación clara de las actividades a desarrollar.

Todos estos puntos se chequearon con Gestión del Cambio, para los resultados fueran los apropiados y esperados. En el anexo 8, se muestra una plantilla de cómo puede ser comunicado vía e-mail a los funcionarios, este se puede incluir dentro del boletín interno de CMR-Conectados.

Adicionalmente hay actividades que se podrían realizar, para apoyar la implementación y seguimiento de los equipos de las células, el que, sin duda, será necesario para la maduración de la metodología en la Células de CMR-Falabella. Las charlas, cursos y coaching (Anexo 9) que se conversó con Gestión del Cambio son:

- Certificaciones de Fundamentos de Scrum.
- Seminarios y Charlas de expositores de metodologías ágiles. (Fernando Pinciroli, Angel Medinilla).
- Coaching para metodología ágil para Product Owner y Scrum Master (Gabriel Martinez)

La oficina de Gestión del Cambio cumple un punto fundamental en los puntos anteriormente descritos, para que la zona llamada “Valle de Desesperación”, figura 11, sea menor por los posibles conflictos, incertidumbres que se puedan generar, ya sea, por la nueva metodología, como el conocimiento que este ahora estará en los equipos y no en las personas.



Figura 11. El Camino del Cambio.

Fuente. Gabriel Martinez, Consultora Executive Solutions.

### 3.5.- Métricas e indicadores de la metodología Ágil Scrum

#### 3.5.1.- Métricas

Dentro de la métrica más importante en un proyecto ágil como Scrum es el valor que se está dando al cliente. La métrica que se defina tanto el cliente o usuario, puede conocer con qué rapidez retorna su inversión y conocer cuándo ya no es necesario continuar con el proyecto, porque los beneficios pendientes de obtener ya no compensan sus costes.

Pero cuando se mide a una persona u equipo de cierta forma, se puede colocar foco en otros aspectos y descuidar temas como por ejemplo costos, calidad, riesgos y el incremento como se van logrando los objetivos planteados. De tal manera, puede hacer sentido, la utilización de un mix de indicadores relacionados, los cuales nos apoyarán, creando de tal manera un **Cuadro de mandos Integral Ágil (Ágil Balanced Scorecard)**, figura 12.

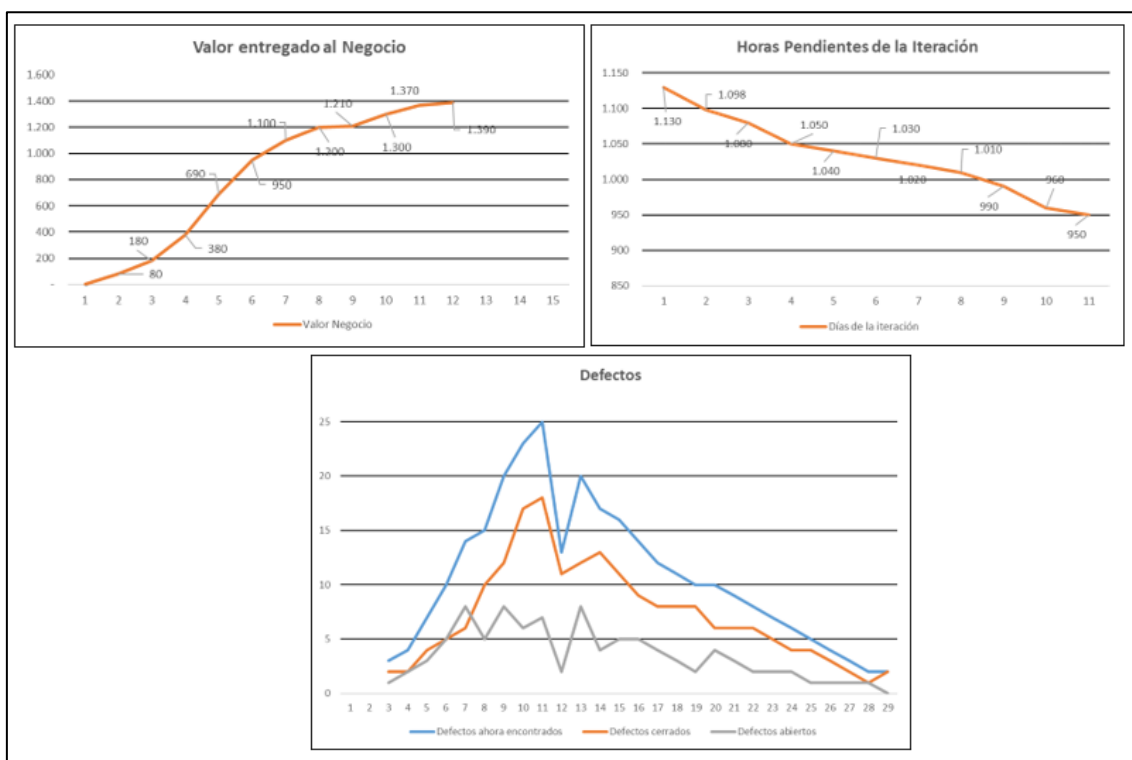


Figura 12. Gráficos de Proceso de Metodología Ágil

Fuente. Métricas-agiles-cuadro-mandos-balanceado-scrum

La mayoría de las métricas más utilizadas derivan de las herramientas de Scrum, (la lista de requisitos priorizada, la lista de tareas de la iteración y los gráficos de

trabajo pendiente). Por lo cual, la forma de evaluar estas métricas es al finalizar el sprint (después de la retrospectiva).

Carece de sentido, ocupar algunas métricas utilizadas por la metodología cascada, entre las cuales tenemos:

- El porcentaje de completitud de un objetivo o requisito: en un proyecto ágil, para poder determinar cuándo se completa un requisito o entrega se utiliza concepto de esfuerzo pendiente, así como qué objetivos están completados o cuáles no (al cliente no le interesan los que están en curso ya que no puede hacer uso de ellos)
- Los diagramas de Gantt: no aportan más información que la que aportan las herramientas propias de Scrum.

3.5.2.- Algunas métricas de uso más comúnmente por las células y que son aplicables a CMR-Falabella.

3.5.2.1.- Tablas de seguimiento para el inicio y fin del Sprint.

Para el inicio y fin del Sprint, existen variables e indicadores, que podrían ser seguidos para tener una visión inicial en cuanto al esfuerzo necesario definido en la ceremonia del Sprint Planning, como así mismo los resultados reales v/s lo planificado, lo cual, nos ayudará a enriquecer la información y temas a revisar en el Sprint Review, que se muestran en la tabla 7, los valores y datos que aparecen son solo referenciales, para dar mejor entendimiento a las métricas definidas.

Letra	ESTADÍSTICAS INICIALES (calculadas al principio del sprint)	Resultado
A	Velocidad objetivo	270
B	Horas estimadas	250
C	Horas disponibles	240
D	Factor de foco objetivo (B/C)	104,2%

Letra	ESTADÍSTICAS FINALES (calculadas al terminar el sprint)	Resultado
E	Velocidad real	255
F	Horas reales	230
G	Total estimaciones tareas previstas en sprint completadas	225
H	Factor de foco (G/F)	97,8%
J	Horas cargadas a tareas planeadas	238
K	Horas cargadas a tareas no planificadas "dentro del sprint"	15
L	Error de estimación $((J+K)/G-1)$	112,9%
M	Factor de foco real $((J+K)/F)$	1,1
N	Horas cargadas a tareas no planificadas "fuera de sprint"	6
P	Total de horas cargadas (J+K+N)	259
Q	Error de reportado $(1-P/F)$	-1,12173913

Tabla 7. Estadísticas de inicio para el Sprint

Fuente. Métricas, para proyectos Ágiles y Scrum. PmoInformática.

Con los valores anteriores, se podrá realizar un análisis de las diferencias encontradas entre lo planeado y lo real, lo cual ayudará y guiará al Scrum Master para en las siguientes estimaciones, sean lo más cercano a la realidad, evitando sobreestimaciones y subestimaciones de los esfuerzos y tareas que podrían evaluar.

### 3.5.2.2.- Otras métricas para la metodología ágil.

Se menciona algunas métricas que se ocupan en la metodología ágil que se podrían evaluar para ser aplicadas en la organización, entre algunas de estas (las más importantes) se pueden mencionar:

- **Métricas de productividad y efectividad de la entrega**
- **Métricas de resultados del proyecto**
- **Métricas de situación financiera**
- **Métricas de calidad**
- **Ambiente de Equipo**
- **Mantenibilidad**
- **Métricas de riesgos, impedimentos, proceso y mejora continua**

En el anexo 10, se dará un mayor contexto y explicación de las métricas mencionadas.

No se debe de olvidar y cabe recalcar que muchos de los problemas detectados, levantados y disfuncionalidades de la organización ya existen actualmente en ella, esto es antes de utilizar una gestión ágil de proyectos, como en este caso es Scrum, y no son el resultado de aplicar la metodología, ya que, algunas quedarán más en evidencia con esta la aplicación de esta. La transparencia que proporciona Scrum los hace más visibles, lo cual ayuda a priorizar y tomar decisiones (de manera conjunta con las personas implicadas para consensuar la mejor solución). Para ello es necesario disponer del máximo apoyo de la Dirección para alinear comportamientos, recursos y resultados con la estrategia de la organización.

#### 4.- ALINEACIÓN DEL CASO DE NEGOCIO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de CMR-Falabella, está en lineamientos con los valores de la organización a los cuales destacamos 3 de estos:

- Transparencia
- Conveniencia
- Simplicidad

Tres Conceptos que modelan el quehacer diario y la relación día a día de sus clientes.

Según lo que indica Gastón Bottazzini<sup>13</sup>, Gerente Retail Financiero, en la memoria anual del 2016, escuchar a los clientes ha sido clave, entregando servicios acordes a lo que ellos realmente necesitan, que los podemos identificar en soluciones simples, oportunas y servicios integrales. Para ello la innovación e implementación de nuevas tecnologías ha sido fundamental para que los procesos y productos de entregas se renueven. En esa línea, Gastón indica que se están creando equipos y unidades que buscan el desarrollo de soluciones rápidas y efectivas. En el anexo 11, está la entrevista de Gastón entregado en la memoria.

Por lo tanto, las células están en el lineamiento de los esfuerzos que está realizando la alta gerencia, para ello, cuenta con las herramientas que sin duda darán valor a la organización y ayudando a mejorar la percepción del cliente.

Por tal motivo, los sprints de las Células, se pueden asemejar como mini-proyectos, que proporciona un resultado incremental sobre el producto final, de manera que el usuario y o demandante puede recibir y obtener beneficio del proyecto en forma paulatina y en un tiempo menor, así el desafío del team es realizarlo con el menor costo posible y a un menor esfuerzo que como si fuera el proyecto en su totalidad.

En cada iteración o Sprint, el team **evoluciona el producto** (hace una entrega cada vez en forma incremental) a contar de los resultados completados en los Sprints anteriores, agregando nuevos objetivos/requisitos o mejorando los que ya fueron entregados y completados. Para continuar con el desarrollo iterativo e incremental es la **priorización de los objetivos/requisitos en función del valor que aportan al cliente**. En la figura 13, se evidencia el costo/oportunidad a través del "Time to Market".

---

<sup>13</sup> <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/la-carrera-bottazzini-llegar-la-gerencia-general-falabella/>

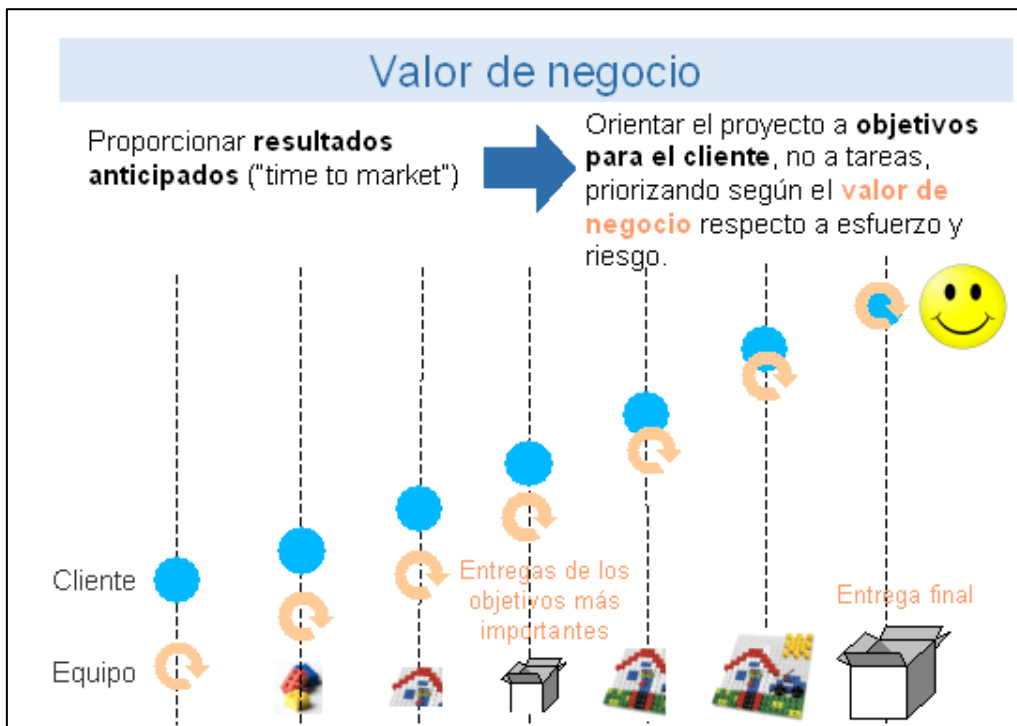


Figura 13. Valor del Negocio

Fuente. <https://proyectosagiles.org/desarrollo-iterativo-incremental/>

Se puede gestionar las expectativas del cliente y de la organización, según lo que indica el autor<sup>14</sup>, en base a los resultados que se pueden entregar en el sprint, los cuales pueden ser:

- El cliente no sabe exactamente qué es lo que necesita, lo va sabiendo conforme va viendo cuales son los resultados del proyecto.

<sup>14</sup> <https://proyectosagiles.org/desarrollo-iterativo-incremental/>

- El cliente necesita hacer cambios a corto plazo (nuevos requisitos o a cambios en los ya realizados) por:
  - Cambios en las condiciones del mercado (por un cambio de necesidades, por un nuevo producto que ha lanzado la competencia, urgencias).
  - La reacción y aceptación del mercado respecto al uso de los primeros resultados del proyecto.
  - Cualquier cambio en el entorno (recursos, etc.), que pueda incluso finalizar el proyecto manteniendo como mínimo los resultados alcanzados hasta ese momento.
- El equipo necesita saber si lo que ha entendido es lo que el cliente espera.
- El cliente de negocio puede comenzar con definiciones de alto nivel, y se puede comenzar con las revisiones y levantamientos dentro de los primeros sprint.
- El cliente de negocio puede comenzar a recibir resultados importantes y usables dentro de los primeros sprint.
- Si hay cambio de definiciones o mejoras se van abordando dentro de los sucesivos Sprints.
- No se pierden los avances desarrollados, solo los que no podrían ser reutilizados y se sigue avanzando con el entregable. En el caso de método cascada por lo general se detiene y vuelve a fojas 0.
- Luego de cada sprint hay reuniones donde se revisa y se da feedback a todo el team por cada uno de los integrantes de este.
- Dentro de los primeros Sprints, se puede predecir la fecha final y entrega de este.
- Se mitigan riesgos desde el inicio de las planificaciones.
- Se reduce el número de errores, ya que se va probando paso a paso según planificación y sprint.



## 5.- ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

### 5.3.- Comparativos de la aplicación de la Metodología

Para rescatar la información de los costos asociados a la metodología clásica y Scrum, se procedió a buscar y contactar a la persona encargada del área de operaciones y sistemas, para que este posteriormente me contactará con la persona que realiza el control y seguimiento de los presupuestos del área.

Está persona al realizar las entrevistas programadas y la solicitud de información, aclaró que estos se confeccionan en base a la información del cierre del año anterior y se proyectan en base los aumentos que son asignados por la Gerencia General, pero así mismo estos tienen modificaciones en forma semestral, así mismo el lleva los gastos reales lo cual le permite alertas las variaciones que pudiesen ser generas mes a mes.

Ante este escenario, le solicitamos la información del mes anterior a la entrevista (sep'18). Una vez entregada la información referente a:

- Cantidad de personas que trabajan en el área.
- Cantidad de personas que trabajan en forma externa.
- Sueldos que perciben estas personas.
- Arriendos de equipos.
- Arriendos de equipos celulares.
- Arriendos por concepto de oficina (del total cuanto es asignado a su centro de costo), existen varias oficinas en distintas plantas.
- Costos de mantenimiento de las oficinas (del total cuanto es asignado a su centro de costo).
- Licencias de software.
- Sueldo de secretaria.
- Sueldo de Junior.
- Costos de consumo de agua y luz (del total cuanto es asignado a su centro de costo).
- Monto de asignación de caja chica que se entrega a la secretaria para que administre.
- Pago de boleta de honorarios de capacitaciones.
- Pago de boleta de honorarios de coaching.
- Otros gastos.

Una vez entregado los montos, se procedió a generar las planillas, para ordenar y asignar los costos respectivos, en base al supuesto de la utilización de todos los ítems con la metodología cascada y la metodología ágil Scrum.

Se consideró que:

- Los equipos de personas son contratados, reciben en promedio el mismo sueldo de acuerdo a su actividad.

- Los arriendos de los equipos son en UF y todos son del mismo valor y plazo.
- Los arriendos de los celulares son en UF y todos son del mismo valor y plazo.
- Se ocupa una sola oficina, y esta sirve para alojar las personas que actualmente trabajan y esta misma puede ser ocupada para los equipos de las células.
- El valor del coaching fue cotizado con las personas de recursos humanos
- El sueldo del Scrum-Scrum es el del valor mercado, asociado a una empresa de similares características.
- Los otros valores fueron entregados de acuerdo a presupuesto.

En las tablas 8 y 9, se detallan las personas y el total de los costos asociados a la implementación de Scrum, para el área de operaciones y sistemas.

Items Metodología Ágil	Cantidad	Monto Mensual	%
Equipos sueldos	44	\$ 66.000.000	75,2%
Scrum de Scrum	1	\$ 3.500.000	4,0%
Oficina	1	\$ 3.000.000	3,4%
Coaching	1	\$ 2.000.000	2,3%
Secretaria	1	\$ 1.500.000	1,7%
Junior	1	\$ 700.000	0,8%
Articulos de escritorio	1	\$ 300.000	0,3%
Equipos portatiles en arriendo	47	\$ 2.350.000	2,7%
Equipos celulares	47	\$ 1.410.000	1,6%
Inmobiliario, arreglos	1	\$ 2.000.000	2,3%
Limpieza y aseo	2	\$ 1.400.000	1,6%
Licencias	47	\$ 3.055.000	3,5%
Caja chica	1	\$ 300.000	0,3%
Luz y Agua	1	\$ 200.000	0,2%
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$ 87.715.000</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 8. Gastos de Célula que se incurrirían

Fuente. Elaboración propia, en base a datos obtenidos de la Gerencia de Operaciones y Sistemas

Items Metodología Cascada	Cantidad	Monto Mensual	%
Equipos sueldos	67	\$ 100.500.000	84,0%
Oficina	1	\$ 3.000.000	2,5%
Secretaria	1	\$ 1.500.000	1,3%
Junior	1	\$ 700.000	0,6%
Articulos de escritorio	1	\$ 300.000	0,3%
Equipos portatiles en arriendo	67	\$ 3.350.000	2,8%
Equipos celulares	67	\$ 2.010.000	1,7%
Inmobiliario, arreglos	1	\$ 2.000.000	1,7%
Limpieza y aseo	2	\$ 1.400.000	1,2%
Licencias	67	\$ 4.355.000	3,6%
Caja chica	1	\$ 300.000	0,3%
Luz y Agua	1	\$ 200.000	0,2%
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$ 119.615.000</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 9. Metodología Cascada

Fuente. Diseño Propio

Una vez generadas las planillas con los supuestos indicados, se identificó los ahorros que se pueden lograr con la metodología que se está proponiendo, manejando los supuestos indicados anteriormente.

En conjunto con el área de negocio y TI, se diseñó una forma de como cuantificar el impacto económico de él efecto se producirá en el Time to Market, de entrega un producto antes que la metodología clásica, de acuerdo a lo conversado y levantado en estas reuniones se comenzó a bosquejar una medida en base a:

- Cuantos clientes tenemos en la actualidad (7.000.000 aprox.)
- De estos, ¿A cuales podemos entregar alguna mejora y/o satisfacción de cliente de acuerdo a su ciclo de vida de cliente en CMR-Falabella?
  - Adquisición
  - Conversión (compre o adquiera un producto por primera vez)
  - Crecimiento
  - Retención
  - Reactivación
  - Cobranza o morosidad

- Cumplimientos de normativas vigentes, es decir, cumplimiento de:
  - Políticas
  - Pautas
  - Entes fiscalizadores internos
  - Entes reguladores externos
- Ofrecimiento de servicios de innovación en los canales.
- La auto-atención de los clientes
- Evitar los problemas actuales y recurrentes de espera
- Reasignar funciones de atención en la sucursal del personal, para otras actividades de ventas.

Se estimó un valor que se consensuó con los integrantes de la mesa, a lo cual se tradujo en, la tabla 10:

Time to Market	Valor
Nº Total Clientes	7.000.000
Nº Clientes que pueden adquirir productos	2.300.000
Nº Clientes en cobranza	1.500.000
Nº Clientes en convenio	500.000
Nº Clientes totales a satisfacer	4.300.000
Tasa de respuesta	1,55%
Clientes estimados a recibir beneficio	66.693
Valor por cliente que se espera recibir	\$ 300
Formula	$(4.300.000 * 1,55\%) * \$300 = \$ 2.007.900$
<b>Total Time to Market</b>	<b>\$ 20.007.900</b>
<b>Aproximaremos el Time to Market a ==&gt;</b>	<b>\$ 20.000.000</b>

Tabla 10. Time to Market

Fuente. Diseño con el área de negocio y TI.

Una vez generado el Time to Market mensual esperado por las mejoras más considerando los ahorros que se percibirán del área de operaciones y sistemas, en la tabla 11, se muestra como resumen los ahorros asociados y oportunidades que se estarían percibiendo por la implementación de la metodología ágil Scrum v/s la metodología cascada. A simple vista se aprecia un ahorro aproximado de MM\$ 623 anuales, los ahorros están asociados por optimización de los recursos del áreas asignándolos a las células y en temas de Time to Market, por que los

productos se entregarán en un menor tiempo, por lo cual, los clientes comenzarán a explotar o utilizar las mejoras en un tiempo menor.

AHORRO MENSUAL	\$ 31.900.000	<b>AHORRO ANUAL</b>	<b>\$ 382.800.000</b>
TIME TO MARKET, MENSUAL	\$ 20.000.000	<b>AHORRO ANUAL + TIME TO MARKET</b>	<b>\$ 622.800.000</b>

Tabla 11. Ahorros esperados de la metodología.

Fuente. Diseño Propio

En una entrevista realizada en septiembre del 2018, con un Coaching experto en Metodologías Ágiles<sup>15</sup>, no recomienda generar indicadores de mediciones para esta metodología, ya que, de acuerdo a su experiencia personal, las personas que hará el seguimiento y control de estas, estarán más preocupado de llenar los datos y kpi's, y perderán el foco principal de estas, que es la agilidad y la interacción de equipo de trabajo, y si por algún motivo se pretende generar estos, serán para medir algo muy puntual en un espacio de tiempo determinado, ya que, la célula ira madurando, adquiriendo herramientas, auto gestiona sus impedimentos, trabajo en equipo, flexibilidad, productividad, por lo cual, se hace no muy conveniente en el tiempo mantener estas métricas para ser comparadas en la célula.

Consultado al Scrum-Scrum<sup>16</sup>, sobre los indicadores que para él son importantes en la metodología, este indica que para él lo principal es satisfacer al negocio, ya que, ellos es el foco. Como segundo indicador son los pasos a producción v/s las vueltas atrás, por los impactos que esto tiene. La cantidad de horas asignadas en realización a las horas quemadas (ejecutadas) por la célula. Nivel de satisfacción del usuario con las entregas y con el equipo. Entendimiento de la historia en base a la entrega. Resultado del incremento para el negocio (%).

#### 5.4.- Como se evalúan los proyectos en el área

Se entrevistó a la persona responsable de los proyectos en el área de operaciones y sistemas, para consultarle la forma como son evaluados en la actualidad los proyectos de la gerencia, comentó, que es a través del Caso de Negocio, y no se ocupan hoy los Flujos de Cajas para ser presentados los proyectos, ya que, si bien en algún momento se utilizó (hace 2 años aproximadamente 2015-2016), solo fue por un par de meses su presentación de las iniciativas y proyectos (6 meses aprox. se utilizó), ya que, el negocio espera más que nada cuantificar los costos y los beneficios, y esto es a través del caso de negocio que es más claro, según lo que indica, para toda la organización. Los

<sup>15</sup> Gabriel Martinez, <https://www.linkedin.com/in/gabriel-martinez-a005b58/>

<sup>16</sup> Gabriel Huber, <https://www.linkedin.com/in/gabriel-huber-aa850422/>

datos que se ocupaban para generar los flujos de caja, eran en su oportunidad:

- El VAN que se utilizaba era aprox. un 8.
- La tasa de descuento que se exigía al proyecto era entre 25% y 30%.
- La proyección que se realizaba era a aproximadamente 4-5 años.
- Se considerarán los valores, que fueron consensuados y revisados en reunión con las personas de las áreas y el encargado del presupuesto, para la elaboración del flujo de caja de la alternativa de la metodología ágil, y los valores a considerar son:
  - **8% para el VAN**
  - **26% para la tasa de descuento**
  - **Proyección de 5 años**

El flujo de caja, es un informe financiero que permite ordenar los ingresos y egresos del proyecto durante un tiempo determinado, esta es una buena manera de conocer la liquidez que entregará dicha alternativa al ser evaluada. Sin perjuicio que la organización no lo esté utilizando en las evaluaciones actuales, se realizará para dar un respaldo en el análisis del Caso de Negocio.

#### 5.4.1.- Flujo de caja

De acuerdo a los supuestos indicados, se presenta el Flujo de Caja, para cuantificar el impacto de la aplicación de la metodología en el área de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella.

Como se indicó, el Flujo de Caja que se desarrolló consta de los “ahorros” que se lograrán al optar por la Metodología Ágil Scrum.

Ahorros, que será el ingreso que tendrá la organización son:

- Time To Market
- Ahorros de sueldo
- Ahorros de licencias
- Ahorros de equipos (arriendos)
- Ahorros de equipos celulares (beneficio para empleados)

Costos asociados a la metodología serán:

- Sueldo de Scrum Scrum
- Sueldo de Coaching
- Capacitaciones de Células y equipo

Al realizar el análisis de flujo de caja con una tasa de descuento de un 8 y una tasa de descuento de un 26%, da un VAN de MM\$2.211. Lo que al revisar con la Gerencia y encargados de las planificaciones de los proyectos lo encuentran muy atractivo, lo que sin duda, no dejarían la oportunidad de implementar esta metodología, por los comentarios y referencias que tienen al ser muy exitosa.

Para considerar las ventas anuales se consideró de acuerdo a la revisado y entregado en las reuniones de revisión de los flujos con el área de negocio y TI, el Time to Market multiplicado por los 12 meses, es decir:

**Time to Market X 12 Meses = Ventas anuales.**

Se muestra en la tabla 12, el Flujo de Caja de los ahorros que se pueden lograr con Scrum.

PROYECTO PURO	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas MM\$		240	240	240	240	240
Ahorros de Sueldos		414	414	414	414	414
Crecimiento %		7%	7%	7%	7%	7%
Costos venta %		2%	2%	2%	2%	2%
Ingresos por ventas Time to Market		257	257	275	294	315
Costos fijos		67	67	43	43	43
Ahorros Equipos, Celulares, Licencias		-35	-35	-35	-35	-35
Sueldos (Coaching-Scrum Scrum)		66	66	42	42	42
Capacitación (Metodología Ágil)		36	36	36	36	36
Arriendo		0	0	0	0	0
Costos variables		-5,1	-5,1	-5,5	-5,9	-6,3
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>733</b>	<b>733</b>	<b>726</b>	<b>745</b>	<b>765</b>
Impuestos		-191	-191	-189	-194	-199
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>542</b>	<b>542</b>	<b>538</b>	<b>552</b>	<b>566</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>542</b>	<b>542</b>	<b>538</b>	<b>552</b>	<b>566</b>
Inversión fija						
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>542</b>	<b>542</b>	<b>538</b>	<b>552</b>	<b>566</b>
<b>VPN</b>		<b>2.211</b>				

Tabla 12. Flujo de Caja Ahorros.

Fuente. Elaboración Propia.

## 6.- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Las alternativas a considerar en el análisis serán de acuerdo a:

1. Mantener la situación actual, es decir, no hacer nada y mantener la Metodología Cascada.
2. Implementar la Metodología Ágil (Scrum)

### 6.1.- Evaluación de desempeño

Una de las mejoras a impulsar, de acuerdo a el equipo de Gestión del Cambio, es la forma de la evaluación que se realiza al equipo de trabajo, ya que, este deberá estar acorde a la aplicación de la metodología. En la tabla 13, se mencionan las evaluaciones como se hacen según Cascada y cómo se proponen para Ágil.

Evaluación de desempeño Actual	Evaluación de desempeño Nueva
Programas entregados, según planificación	Real v/s Planificado
Evaluación Jefe de Proyecto	Evaluación de Interesados
Evaluación de cumplimiento	Evaluación Scrum Master
Cantidad de vueltas atrás < 5	Cantidad de vueltas atrás <= X%
Incidencias a Producción < 4	Incidencias en Producción <= X%
Evaluación NPS	Evaluación NPS y Negocio
Control y seguimiento de actividades	Aplicación Modelo Operativo Ágil

Tabla 13. Evaluación de desempeño Cascada v/s Ágil.

Fuente. Entrevistas internas y propuesta propia

Lo que se aprecia en la evaluación del equipo de la célula, se potencia la percepción de los interesados, ya que, estos sin duda, serán los mejores representantes de las entregas y usos de los sprint, con lo compromisos de la célula. Por el contrario, la metodología cascada, solo ve entregas y evaluaciones internas de los integrantes del área de sistemas.



## 6.2.- Canvas de Metodología Ágil.

Por el levantamiento y las mejoras planteadas, como así mismo, de los componentes y mejoras que conlleva la implementación de la Metodología Ágil, se confeccionó un nuevo Canvas, con las indicaciones que se mencionaron y se presentan en la siguiente figura 14.

## OPERACIONES Y SISTEMAS (DESPUES DEL CAMBIO)

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Riesgo y Cobranza</li> <li>Gerente de experiencia de Clientes</li> <li>Subgerente de Fraude</li> <li>Subgerente de Control y Seguimiento</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Probar en cada etapa del desarrollo con el usuario de negocio.</li> <li>Alcances y compromisos con el equipo de la célula.</li> <li>Claridad de los avances</li> <li>Puesta en producción</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum Master</li> <li>Product Owner</li> <li>Team</li> <li>Stakeholder</li> </ul>	<p><b>Propuesta Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de productos y/o funcionalidad en un tiempo menor (Sprint), en promedio casi un 90% menos (2 semanas v/s 6 meses)</li> </ul>	<p><b>Relaciones Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Según metodología nueva:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprint Planning</li> <li>Sprint Review</li> <li>Historias</li> <li>Sprint Backlog</li> <li>Librerías de soluciones</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicaciones en puntos de ventas presenciales (Sucursales) y no presenciales (App, Web, Call Center)</li> <li>Back-office, centralización de evaluaciones</li> </ul>	<p><b>Segmento Mercado</b></p> <p>Áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo y Crédito</li> <li>Cobranza</li> <li>Fraude</li> <li>Experiencia Clientes</li> <li>Operaciones</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de Proveedores</li> <li>Pago de Remuneraciones</li> <li>Pago de licencias y arriendo de hardware</li> <li>Oficinas de trabajo</li> <li>Reducción de costos por las mejoras</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto asignado por la Gerencia General en base a un porcentaje de los ingresos, que consiste en el financiamiento de los clientes.</li> <li>Nuevas aplicaciones y mejoras desarrolladas por las Células</li> </ul>		

Figura 14. Canvas después del cambio

Fuente. Diseño Propio

De los cambios que se mencionan, se puede indicar:

- **Actividades claves:** Un aspecto fundamental, es la presencia activa de un representante por parte del equipo de negocio en la célula, por lo cual, se tendrá la disponibilidad para que este participe junto al equipo y al Scrum Master, en las diferentes historias y avance del sprint acordado. Esto sin duda, apoyará las actividades, para que puedan avanzar de una mejor manera y con mayor fluidez en cada una de las etapas.
- **Recursos Claves:** El equipo de la célula, es sin duda, un elemento fundamental y la base para la que esta metodología pueda demostrar sus resultados esperados, para ellos, cada uno de ellos deberá ser capaz de relacionarse en forma proactiva con cada uno de los desafíos y actividades asignadas.
- **Propuesta de valor:** El resultado es por cada sprint, es decir, los resultados, beneficios, entregables se podrán percibir cada 2 semanas, esto es un avance significativo con respecto a la metodología cascada, que era de 6 meses aproximadamente.
- **Relaciones Clientes:** En cada una de las ceremonias y/o reuniones que contempla la metodología, debe estar el Product Owner, quien será la voz autorizada por parte del negocio (cliente), para las definiciones, alcances, aprobaciones, cancelaciones, redefiniciones, rechazos, consultivo para el avance de cada una de las historias, lo que conllevará, al cumplimiento de las actividades del sprint.
- **Fuentes de Ingresos:** Se espera que al acotar las entregas de los nuevos desarrollos, se podrá ofrecer con mayor prontitud las nuevas mejoras a los clientes internos, por lo cual, ellos podrán mejorar las ofertas que entregan al tarjetahabiente, captando nuevas preferencias de estos, en el uso de la tarjeta.

### 6.3.- Características de la organización

Sin duda, uno de los elementos importante es revisar si la organización como estructura, ¿Está preparada para la implementación de la metodología ágil?, al revisar, se puede encontrar y evidenciar que la estructura es jerárquica en muchas áreas de la organización, actualmente posee un gerente general y gerentes de primera línea, con sus respectivos jefes de equipos y sus equipos que conforman la empresa. En la figura 15, se muestra a modo de ejemplo, como los requerimientos deben fluir y escalar para que sean atendidos por las áreas encargadas. Esto produce tiempos de esperas altos, retrasos, priorización, y pérdida de oportunidad, ya que, el requerimiento es atendido en muchas ocasiones cuando la necesidad y prioridad de la empresa ha cambiado.

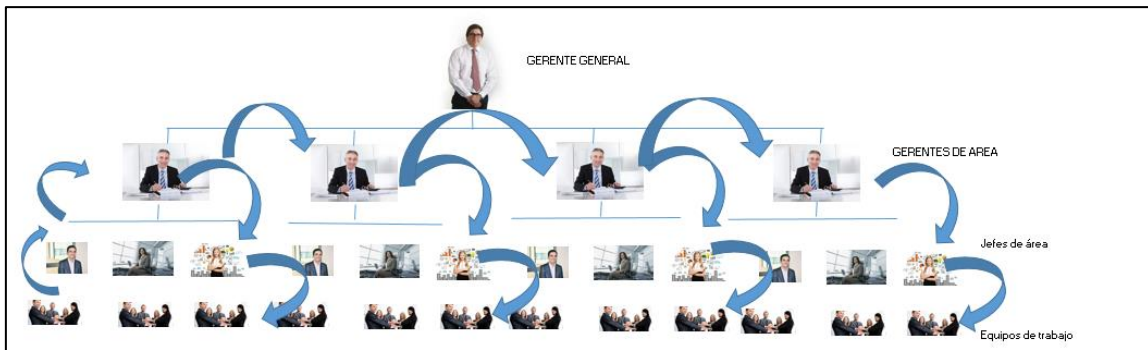


Figura 15. En la organización como fluyen los requerimientos.

Fuente. Diseño Propio

Para la metodología ágil, las células pueden interactuar con diferentes interesados que se definieron y mapearon al comenzar el sprint, para buscar las definiciones, requerimientos, entregables, etc., de toda la organización, lo cual, le ayudará como se indicó reducir los **time to market** para los productos que son desarrollados por las células, como se muestra en la figura 16.

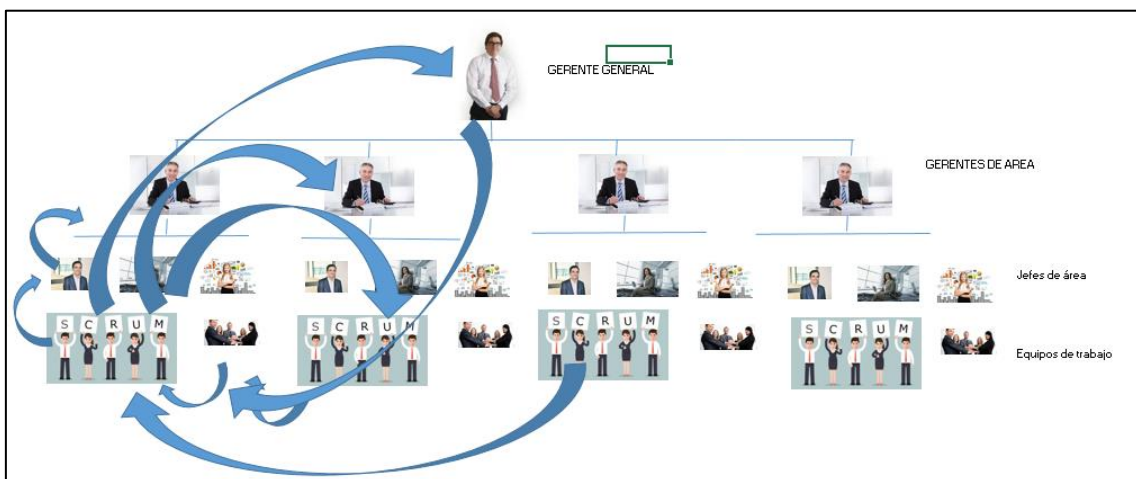


Figura 16. La organización a través de la metodología ágil

Fuente. Diseño Propio

Un buen resumen, para identificar las mejoras que se evidenciarán con la aplicación de la metodología ágil se muestra en la siguiente figura 17. Esta, ayudará a entender de una mejor manera sus diferencias con la metodología cascada.



Figura 17. Mejoras con la aplicación de Scrum.

Fuente. TSOFT, La complejidad tras la simplicidad de los enfoques ágiles.

Como se ha indicado, es muy importante que la organización garantice los espacios y comunicación necesaria de manera que la metodología se vaya evangelizando dentro de toda la organización, para esperar los resultados planteados y para recibir el apoyo y la forma de hacer las cosas desde una perspectiva Ágil.

## 7.- RECOMENDACIONES

Implementar la metodología Ágil Scrum, no es una tarea fácil, es un reto que se enfrentan las organizaciones que por años han implementados sus proyectos y/o mejoras con las metodologías tradiciones o clásicas llamadas comúnmente.

Los encargados de los proyectos, tienen en algunas ocasiones miedo, rechazo en las barreras propias de las organizaciones en la implementación de los cambios y o mejoras en las organizaciones, sobre todo en proponer en hacer las cosas de una forma y perspectiva distinta.

Se mencionan, a continuación, algunas recomendaciones para la implementación de la metodología Ágil en la organización, muchas de estas, ya son prácticas comunes que se están aplicando en CMR-Falabella:

- Seleccionar el proyecto adecuado

Es posible aplicar la metodología a casi cualquier proyecto, pero se debe identificar el proyecto adecuado, el cual, se quiere obtener los máximos beneficios en el menor tiempo posible.

- Se debe identificar el rol de cada uno de los integrantes del equipo

El equipo es multidisciplinario, de un nivel alto de auto-gestión y auto-organización, lo que conlleva a un alto nivel de confianza entre cada uno de los integrantes que lo conforman. El rol del jefe de proyecto pasa a ser de facilitador para que las cosas pasen en el menor tiempo posible. Si se logra que el equipo tenga objetivos claros, metas compartidas, se tiene gran parte del avance encaminado.

- Las estimaciones del esfuerzo es fundamental en esta metodología

No es necesario estimar el esfuerzo para “todo” el proyecto, solo se debe focalizar los esfuerzos en el siguiente sprint, de acuerdo al product backlog, esta tarea es necesaria en el Sprint Planning, en la cual, cada uno de los integrantes del team, estimara en base a su expertiz. Esto ayudará a dar foco a las tareas que conllevarán mayor cantidad de apoyo entre los integrantes del equipo de trabajo. Sin por algún motivo todavía sigue apareciendo una tarea como “en proceso”, puede ser que se sobreestimo esta tarea y será necesario revisarla y dividirla en sub-tareas para evidenciar el real avance de esta, y le entregaremos mayor celeridad a foco a las tareas realmente importantes dentro del sprint.

- Identificar los alcances y restricciones

La metodología en si tiene restricciones y estas deben ser consideradas en las etapas de estas. Existe un alcance, plazo, costo, lo más importante una calidad comprometida que se debe cumplir.

La metodología no puede superar el esfuerzo estimado, debe estar monitoreándose, no deben modificarse ni adaptándose, ya que, se podría estar perdiendo el control.

- Gestionar las tensiones

Esta metodología permite avanzar más rápido, sacar más trabajo en el menor tiempo posible, pero podría conllevar posiblemente a tener equipos tensionados.

Disponer de un equipo motivado, que se oriente a los logros y resultados, que se auto-gestione, todos deben percibir que independiente a los esfuerzos y trabajo continuo existe una mejora en la productividad.

- La Calidad

Es el negocio de todos los días, para eso está la célula. Avanzar rápido, esfuerzos orientados a los objetivos comunes, no debe conllevar a perder el foco de la calidad. Si bien se debe velar por la entrega de productos en el menor plazo, pero así mismo entregar productos que sirvan.

- Seguir la metodología

No se debe perder en si el foco, si bien es cierto, la metodología tiene pocas reglas, normas, es imprescindible que tanto el Scrum Master como el PO, no dejen de hacer las ceremonias especificadas, día a día, controles, revisiones, planificaciones.

- Realizar revisiones y ajuste de las actividades

Recordar que siempre es posible de redefinir y/o rediseñar las estrategias de abordar una solución, para ellos es clave recordar que esta metodología es flexible y se puede adaptar a la realidad actual en la cual se encuentra el sprint, una solución planteada hace 1 mes, puede cambiar y modificar las prioridades y entregas del producto.

- Visibilidad

Uno de los problemas de esta y otras metodologías es que la organización no sabe qué es, y para qué sirve. Para ellos es importante que el área de gestión del cambio involucre desde lo más alto de la organización, hasta el último integrante en esta y otras metodologías que puedan existir en la organización. El mejor aliado es el cliente, para ellos, se debe mostrar los avances y resultados de las anteriores entregas que se han realizado, la metodología ágil no es un equipo aislado, por el contrario, es algo que puede ser aplicado en toda la organización.

- Gestionar las expectativas de los interesados

Todos los problemas o dolores de la organización no se solucionan por medio de la magia, muy por el contrario, estos deben ser revisados, analizados y discutidos para entregar alternativas de soluciones reales que puedan ser aplicados a la organización, todas las recetas no sirven para todas las organizaciones, es independiente a la cultura, realidad, madurez que se encuentre, por tal motivo no solucionara “todos” los problemas de la empresa. Gestionar las expectativas de los equipos, de los interesados, clientes de la organización es importante para tener éxito en la implementación de esta metodología.

- Herramientas adecuadas.

Utilizar herramientas de apoyo en el uso de la metodología ayuda en gran parte la implementación de esta. Con la selección de la herramienta adecuada, los equipos podrán trabajar en forma autónoma. La metodología no es algo que se construye al azar, es una decisión muy importante que debe estar involucrada la organización para tener el apoyo para que se pueda lograr una mejora en el rendimiento, entrega de productos de alto valor en un menor plazo, y la obtención de beneficios para la organización y mejoras para sus clientes.

- Un responsable del producto

Al seleccionar al Product Owner, tendrá una visión clara de lo que se necesita del producto, sino, se hará asesorar de las personas adecuadas para que expliquen con claridad al equipo el producto deseado por los interesados. Este deberá considerar dentro de sus priorizaciones la importancia que tiene para el negocio, los riesgos y compensaciones.

- Un Scrum Master

Este deberá poseer las capacidades y habilidades para ser un facilitador dentro del grupo, será el que oriente y administre los recursos del equipo de trabajo, así mismo este debe tener conocimientos en seguimientos y control de la metodología.

- Reuniones Diarias

Los Daily Meeting, son la instancia diaria que tiene el equipo y el Scrum Master en identificar las actividades que se realizaron y que se realizarán en base al tablero, en este también se podrán identificar los posibles problemas o trabas que tiene una actividad y las posibles soluciones que pueden ser analizadas por el equipo de trabajo.

Son 3 preguntas claras que se deben hacer y responder por los integrantes del equipo:

¿Qué hice ayer?

¿Qué voy a hacer hoy?

¿Qué obstáculos se interponen en el camino?

- ¿Cuándo es bueno utilizar Scrum

En el anexo 12, se indicará algunos tips para ser un chequeo rápido si es aplicable la metodología en la organización y/o grupo de desarrollo. Esto permitirá dar un muy buen comienzo para profundizar en la metodología ágil Scrum.



## 8.- CONCLUSIONES

Las principales conclusiones del presente trabajo son las siguientes:

Un primer acercamiento a la empresa, permitió realizar un levantamiento de la situación actual en la que se encontraba el área de operaciones y sistemas, revisando su metodología cascada que se está utilizando. Con esto se pudo determinar que existía una oportunidad de mejora, con la aplicación de la metodología ágil Scrum.

La metodología ágil Scrum, es un proceso iterativo, que nos permitirá aplicar las mejores prácticas colaborativas y en equipo, que nos permitirá obtener mejores resultados en una actividad encomendada, ya sea, en un aplicativo y producto final.

En Scrum, se hacen entregas parciales, realizando entregas con un valor en cada una de estas, de acuerdo al beneficio que le reportara al solicitante.

Esta metodología puede ser aplicada en entornos inciertos, donde el producto no está definido en su totalidad, por lo cual, este se podrá ir modificando y agregando definiciones durante todo el proceso que conlleve, ya que, Scrum permite un alto grado de flexibilidad en su metodología. La innovación es parte de esta metodología y Scrum está en completo alineación con los objetivos de la alta gerencia, ya que, es ocupada para entornos de alta exigencia y competitivos, como es el caso de CMR-Falabella donde se realizó el Caso de Negocio, la empresa y los clientes necesitan resultados en el corto plazo, es decir, la organización está en un ambiente cambiante y poco predecible de acuerdo al comportamiento de cartera de clientes.

Sin duda el trabajo en equipo, confianza, transparencias, flexibilidad, adaptación e inspección son palabras poderosas en Scrum, que conllevaran a avanzar y sin duda seguir siendo uno de los líderes en la industria del Retail Financiero.

CMR-Falabella, es una empresa con un alto nivel de aceptación dentro de sus clientes, pero estos cada vez exigen más, por ende, debe acortar sus tiempos de entrega de sus desarrollos asía sus clientes.

Los beneficios, tanto económicos como de sus eficiencias internas de sus procesos internos sin duda tienen un alto nivel de mejora, lo cual, le permitirá ser una empresa muy flexible para los cambios que los depara el futuro.

Los ahorros al tener un equipo que se auto-gestione, que realiza entregas en un menor tiempo, estas entregas en producción el usuario las puede percibir, en algunos casos, al finalizar el sprint, es decir, a contar de la segunda semana (10 días).

La reducción de personal y los costos asociados a esta utilización de la metodología Scrum, ayudan a CMR Falabella, que continué en la búsqueda de elementos que apoyen la eficiencia y eficacia constante en sus procesos, por lo cual, como se ha mencionado, esta tarea con el apoyo de la oficina de Gestión

de Cambios, debe estar alineada con la estrategia de la organización, que permitirá generar ahorros y un Time to Market anual (MM\$623). Se espera que la implementación sea paulatina dentro de la organización, apoyada por Gestión del Cambio, esta debería ser no mayor a un año, pasando las áreas de negocio atendidas por su célula, esto deberá como se indicó apoyo de todas las gerencias de la organización.

Un Plan de Comunicaciones con mensajes claros y precisos, es necesario, como se identificó, no todos los colaboradores leen las comunicaciones de la empresa, por ende, se hace necesario, considerar los puntos entregados y las alternativas que los mismos encuestados entregan, el uso del mail no es efectivo pero si masivo, debe comunicarse por otros medios, como se mencionó esta la alternativa de los mensajes por celular.

Lo que no se puede medir, no se puede controlar, unas palabras que cada vez tienen más sentido en las organizaciones y algunas de estas abusan con la cantidad que tienen, por tal motivo, no se debe llenar de indicadores que no se van a seguir, solo por tenerlos, y estos, deben ser acorde a la realidad de la empresa. Por tal motivo, se entregó indicadores aplicables y asociados a la metodología, los más simples de poder medir, seguir y visualizar por los integrantes de la célula, haciendo reforzamiento en las ceremonias de Restropective.

Con los antecedentes mencionados del Caso de Negocio, al implementar esta metodología ágil Scrum, los beneficiados en el ciclo de vida del cliente será toda la organización y nuestra cartera de clientes, ya que, se entregará las herramientas adecuadas y las condiciones de entrega de desarrollo anticipadas de calidad, lo que permitirá a la organización cubrir las necesidades actuales “hoy” de sus clientes.

CMR-Falabella una de las marcas más reconocidas y líderes de la industria Chilena, siempre está en la búsqueda de la excelencia constante en las actividades de apoyo al negocio, y que estén inserta dentro de su ADN. Por lo que, ayudará a que la fidelización de sus clientes aumente y cada vez más prefieran sus servicios frente a la competencia

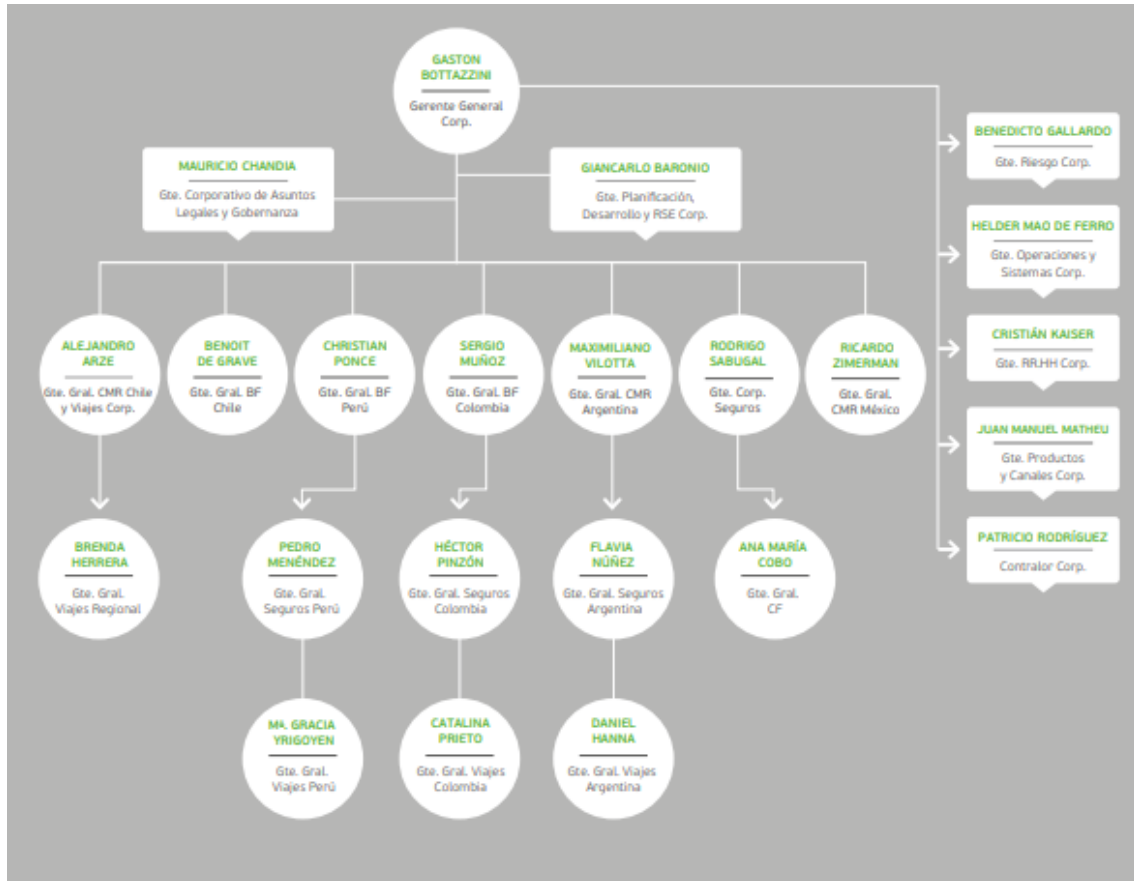
## 9.- BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Schwaber, Ken y Sutherland, Jeff: La Guía del Scrum TM
- ✓ Pavlenko, T.(2012). Applying Agile Methodologies to Design and Programming (Master Thesis). Tallinn University Institute of Informatics.
- ✓ Fortna. Elaboración de un Caso de Negocios para su Inversión en un Sistema de Manejo de Materiales. Recuperado de: [http://www.fortna.com/whitepapers/WP\\_Building%20a%20Business%20Case%20for%20MHS%20Investment\\_SPA.pdf](http://www.fortna.com/whitepapers/WP_Building%20a%20Business%20Case%20for%20MHS%20Investment_SPA.pdf)
- ✓ [http://torresdefenicia.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/MI\\_1.1-Plantilla-Caso-Negocio.pdf](http://torresdefenicia.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/MI_1.1-Plantilla-Caso-Negocio.pdf)
- ✓ PMOinformatica.com, (2013). Plantillas de Caso de Negocio para proyectos. <http://www.pmoinformatica.com/2013/09/plantilla-caso-de-negocio.html>
- ✓ CMR FALABELLA (2018), ¿Quiénes somos? <https://www.cmr.cl/quienes-somos>.
- ✓ Espinoza, Z., G.M, 2017. Mejoras de un proceso de desarrollo usando prácticas ágiles, Tesis Magister en Tecnologías de la Información, Santiago, Universidad de Chile, Facultad De Ciencias Físicas y Matemáticas. 121p.
- ✓ Walter, G., J.A, 2015. Diseño del proceso de gestión de proyectos ágiles basada en creación de valor de negocio, Tesis Magister en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de la Información, Santiago, Universidad de Chile, Facultad De Ciencias Físicas y Matemáticas. 145p.
- ✓ Araneda, A., O.A, 2011. Implementación de un modelo ágil de gestión por valor de negocios para la administración de un portafolio de proyectos, Memoria Ingeniero en Ejecución en procesamiento de la información, Santiago, Universidad de Chile, Facultad De Ciencias Físicas y Matemáticas. 65p.
- ✓ Velásquez C., J.D, 2016, Desarrollo en Cascada (Waterfall) VS Desarrollo Agile-SCRUM, Northware Software Development.

## 10.- ANEXOS

### Anexo 1.- Organigrama del Retail Financiero

#### Organigrama de Retail Financiero de Falabella.



Fuente: Reporte de sostenibilidad Falabella Financiero 2017.

## Anexo 2.- Ejecutivos de CMR Falabella Chile.

### GERENTES, EJECUTIVOS PRINCIPALES

(Fecha Informe: 05/08/2018)

Razón Social: PROMOTORA CMR FALABELLA S.A.  
RUT: 90743000

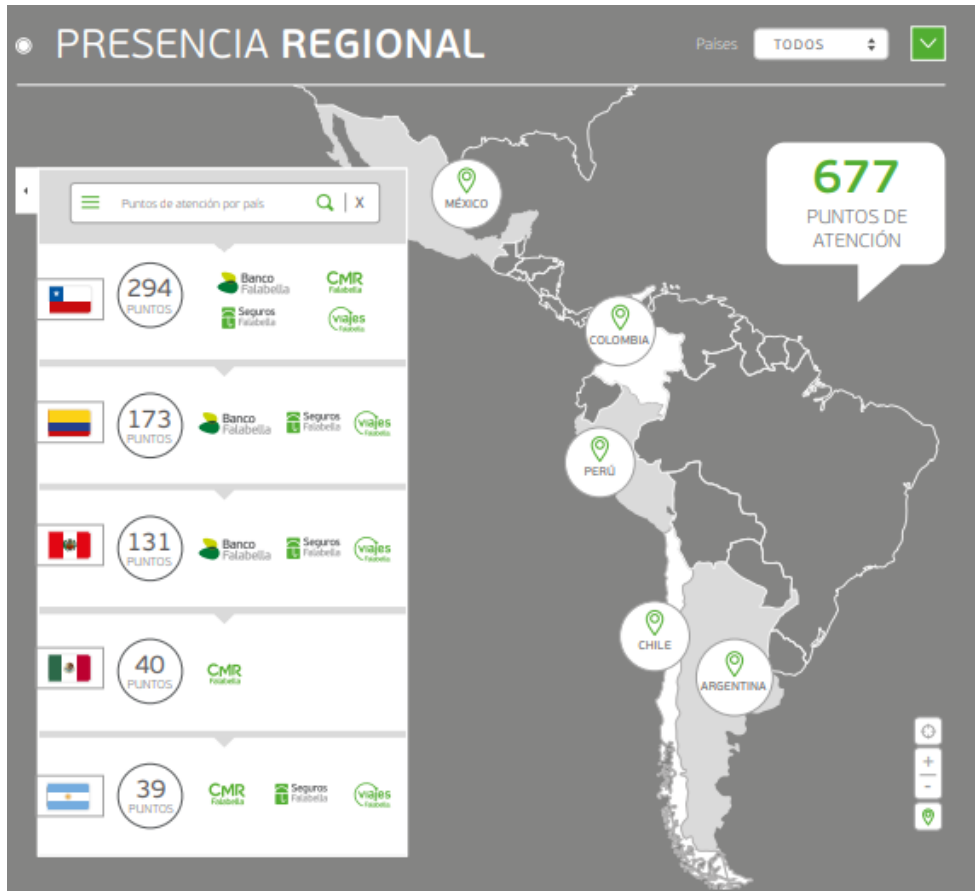
### Composición Actual Gerentes, Ejecutivos Principales

Rut	Nombre	Cargo	Cargo Ejecutivo Principal	Fecha Nombramiento
24.304.644-0	MAIA HOJMAN .	Ejecutivo Principal	GERENTE PRODUCTO Y MARKETING	01/10/2017
21.998.385-9	JUAN CARLOS RIVERO .	Ejecutivo Principal	GERENTE DE CANALES	01/08/2016
13.990.564-4	JUAN PABLO ROMERO GODOY	Ejecutivo Principal	GERENTE DE INTELIGENCIA DE CLIENTES	01/04/2016
9.336.005-2	CRISTIAN LEPE ACOSTA	Ejecutivo Principal	GERENTE DE OPERACIONES Y SISTEMAS	01/09/2015
12.232.048-0	ALEJANDRO ARZE SAFIAN	Gerente General		15/04/2015
10.321.899-3	ANDREA CARVALLO MONTES	Ejecutivo Principal	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	01/01/2015
7.685.389-4	PATRICIO RODRÍGUEZ MEYER	Ejecutivo Principal	CONTRALOR CORPORATIVO FALABELLA FINANCIERO	01/09/2013
9.001.331-9	CLAUDIO BRAGADO DE LA FUENTE	Ejecutivo Principal	GERENTE DE RIESGO	01/01/2013
10.243.701-2	JUAN PABLO HARRISON CALVO	Ejecutivo Principal	GERENTE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	14/08/2012
22.923.569-9	GASTON BOTTAZZINI BRUNELOS	Ejecutivo Principal	GERENTE GENERAL CORPORATIVO RETAIL FINANCIERO	15/10/2008

Fuente: SVS [http://www.svs.cl/institucional/inc/ejecutivos\\_pdf.php?rut=90743000&comite\\_aux=&info=1&txt\\_inicio=&txt\\_termino=](http://www.svs.cl/institucional/inc/ejecutivos_pdf.php?rut=90743000&comite_aux=&info=1&txt_inicio=&txt_termino=)

### Anexo 3.- Presencia y número de sucursales Retail Financiero Regional

- Presencia Regional por unidad de negocio Retail Financiero



- Número de sucursales por unidad de negocio Retail Financiero

#### SUCURSALES POR UNIDAD DE NEGOCIO

	<u>UNIDAD DE NEGOCIO</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
	CMR Falabella	101	102
	Banco Falabella	101	98
	Seguros Falabella	56	55
	Viajes Falabella	38	39

Fuente: Reporte de sostenibilidad Falabella Financiero 2017.

## Anexo 4.- Valores de CMR FALABELLA

### **Valores:**

**Transparencia:** Para generar relaciones de confianza a largo plazo, sobre la base de la honestidad y claridad.

**Entusiasmo:** Nos apasiona innovar y ser los primeros en todo. Buscamos siempre reinventarnos y mejorar nuestros productos y servicios. Propiciamos ambientes alegres y entretenidos. Tenemos siempre una mentalidad ganadora.

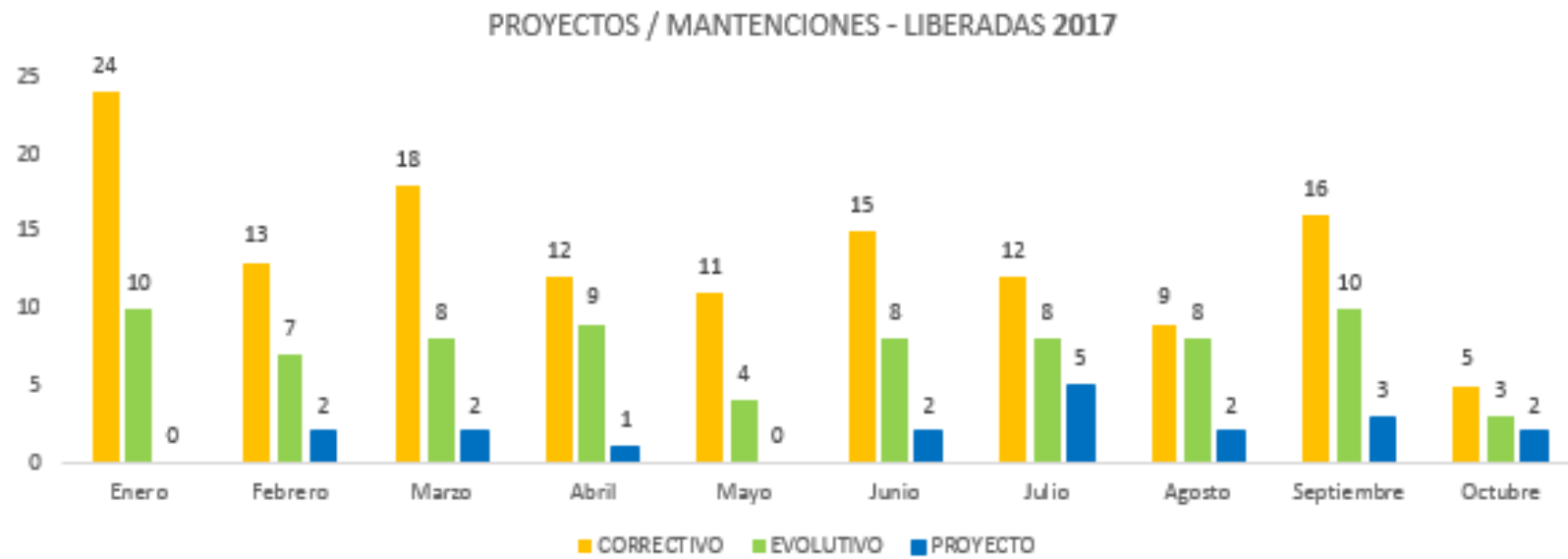
**Conveniencia:** Orientada al beneficio mutuo, a partir de la cercanía, la flexibilidad y la propuesta de valor.

**Simplicidad:** En la aproximación y promesas hacia nuestros clientes internos y externos, haciendo eficientes y ágiles nuestros procesos, con miras a la competitividad y, por lo tanto, la sostenibilidad de nuestras actividades.

Fuente: Memoria CMR Falabella

Anexo 5.- Solicitudes y requerimientos en producción desarrollados por el área de Operaciones y Sistemas de CMR Falabella.

Solicitudes en producción por el área de sistemas a octubre 2017



Fuente: Operaciones y Sistemas CMR Falabella



## Anexo 6.- Entrevistas

### Entrevistas al área de Negocio

Metodología Cascada	Gerente de Riesgo (Negocio)	SubGerente de Control y Seguimiento (Negocio)	Jefe de Parametría y Modelos(Negocio)	Jefe de Riesgo (Negocio)
¿Qué problemas tienen para avanzar en las entregas de las soluciones a los usuarios?				
¿Aportan valor a la organización según tú perspectiva la metodología cascada?	Depende, si el proyecto es muy grande y existen muchas áreas involucradas es buena esta metodología, en otros no creo tanto, ya que, las empresas son muy dinámicas y cambian.	Si, por la información del DRF (Documento de Requisitos Funcionales) se debe aprobar por todas las áreas, para que exista un entendimiento de lo requerido por el negocio.	Si aporta valor, pero hay otras metodología con menor tiempo que se podrán implementar, ya que, las definiciones puede cambiar del producto y o prioridades.	No, por que se contradice, ya que, no permite avanzar en forma más rápida, se traban las ideas y los desarrollos, lo que con lleva a atrasos.
¿Qué sucede con la innovación?	Poca, es más rígida.	No, veo mucho espacio para la innovación, ya que lo se defino hace 3 meses por ejemplo es difícil modificar, ya que, se incurre en costos de tiempo de presupuesto.	Es más complicado al demorar, en el transcurso puede cambiar, ya que el origen puede pasar mucho tiempo, es mas difícil.	No, todo lo contrario, por que es un proceso estructurado, ya que, si se avanza y se modifica, hay cambios de alcances. Se pierde el dinamismo de los negocios que van cambiando. Ya que, la necesidad del usuario va cambiando.
¿Pueden indicar si vez sinergia en los equipos de trabajo?				
¿El usuario es claro en entregar las definiciones de los requerimientos?				
¿Qué sucede si se modifica en alguna etapa las definiciones y alcances de los requerimientos?				
¿Cuánto es el tiempo de entrega de las soluciones en producción?	6 meses como minimo en promedio.	6 meses como minimo en promedio.	Lejano 6 meses.	6 meses es la percepción, incluso puede llegar a un año, dependiendo de la complejidad
¿Crees que se podrían mejorar?	No hay mucho espacio a cambios, ya que, la metodología es asi.	Se puede mejorar, pero ya no sería esta metodología. Seria una especie de modificar algunos puntos.	Tratar de realizar reuniones más periódicas con las personas, en las etapas, y no solamente al inicio y/o final.	Si se puede, ya que habría que cambiar por completo esto, como indique va contra el dinamismo de la organización
¿Qué mención puedes indicar sobre la documentación exigida de los requerimientos?	Si, sigue siendo relevante, ya que, en la organización todavía esta el conocimiento en las personas, por ende se debe documentar, por los problemas y errores que hemos tenido.	Si, ya que, se defini el alcance, entregable y deseado por el negocio que esta en acuerdo con el área técnica.	Exceso de documentación, luego se demora un DRF, y no refleja lo que se pidio.	Tiene que haber documento, pero ese documento debe tener versiones, ya que, debe modificarse. Controles de cambios. Es solo el punto inicial y no definitivo. Debe estar vivo
¿Crees que el usuario debería estar más disponible en las fases del desarrollo y mejora de la solución?	Si, debería estar involucrado desde antes que comience, hasta el final, incluso agregaría en las etapas de marcha blanca y evolutivos si hubiera.	Si, por que es el que conoce las casuísticas que se van presentando y va dando respuesta apropiada y oportuna al equipo de desarrollo.	Si, por lo anteriormente mencionado, debe haber contacto directo con el equipo en todas las etapas.	Si, sin duda le daría valor a los desarrollos y muy participativo, realizando una mejora, sugerencia y alcance.
¿Crees que para hacer un cambio necesitas apoyo del área de Recursos Humanos (Gestión del Cambio)?	Si son temas tecnologicos, debería estar involucradas Operaciones y Sistemas y apoyado del area de RRHH, pero como asesores y consultores. Ahora en ciuando a la cultura si o si debe estar presente.	En este momento es necesario, ya que, hemos esatdo avanzado en otras metodologías, que se podrían mejorar, es un cambio cultural. Estamos en las etapas de cambio de estas.	Es conveniente involucrarlos, haciendo capacitaciones y/o cursos, alimeandolos al cambio, para evitar la resistencia a este.	En esta organización no es mucho el valor que podría agregar a este. Es mas un coordinador, no lo veo muy involucrado.
Cuantos años llevas en la organización	20 años	5 años	8 años	3 años 1/2
Fecha entrevista	14-sep-18	12-sep-18	11-sep-18	11-sep-18

## Entrevistas al área de Operaciones y Sistemas

Metodología Cascada	Jefe de Proyecto 1 (Sistemas)	Jefe de Proyecto 2 (Sistemas)	Desarrollador
¿Qué problemas tienen para avanzar en las entregas de las soluciones a los usuarios?	Principal problema, la demora de entregar que el foco era otro, el esperaba que fuera mas rapido. Cambio la prioridades	Ambiente, QA, ambigüedad de definiciones de los usuarios, compromiso de estos (entrega de definiciones).	Los usuarios solo están al principio al final, es poco probable que llego a bien destino, puede llegar a redefinir la solución.
¿Aportan valor a la organización según tú perspectiva la metodología cascada?	En la actualidad no aporta mucho valor, ya que, antiguamente habia estructura muy definidas con roles específicos y hacer cosas independientes las areas. Pero no estaba enfocado en cumplir solo los objetivos de la area. Sin medir el foco del objetivos final, entregas a tiempo y adecuarse a las circunstancias	Si, manejo de proyectos de gran embergadura y alto alineto para manejar planificaciones y costos.	No , ya que, la organización CMR-Falabella es dinamico, afrontar a los cambios y esta metodología es rígida. Para proyectos largos,. Pero dinamicos y cortos no es apropiado.
¿Qué sucede con la innovación?	Siempre para el negocio es una entrega en realizar reuniones, pero mediante esta metodología lo veias al principio al final, ya que, no era visible los resultados.	Especialmente en el tema de construcción se puede realizar por temas de costos uy tiempos.	No me queda claro, ya que, el usuario debe estar en la cadena completa. El riesgo es muy alto y por esto la metodología cascada es complicado.
¿Pueden indicar si vez sinergia en los equipos de trabajo?	No existía, ya que, las personas trabajan en islas, y no habia apoyo del resto.	NO se aprecia, cada uno trabaja en tareas específicas.	Trabaja en islas, y mucha especialización, pero el grupo en si no interactua, no se comparte la sinergia
¿El usuario es claro en entregar las definiciones de los requerimientos?	Habia mucha ambigüedad, ya que, al momento que lo hace si, pero cuando va avanzando se ve otros impactos lo cual va cambiando su definición, lo que muchas veces cambia	No, ya que trabaja con muchas ambigüedades	Nunca el usuario es claro, y no sabe lo que quiere, se debe mostrar cosas y definiendo cuando se va avanzando
¿Qué sucede si se modifica en alguna etapa las definiciones y alcances de los requerimientos?	Cambia el flujo y las proyecciones realizadas en la planificación, en los entregables y recursos	Depende en la etapa, si es en las etapas iniciales no hay gran impacto, pero luego el costo es mayor.	hay un alto riesgo en que los tiempos, costos y entregables aumenten considerablemente, ya que, se diseña en base a lo definido en un inicio, pero mientras se avanza es mas riesgoso.
¿Cuánto es el tiempo de entrega de las soluciones en producción?	5 meses aprox.	6 meses a lo menos.	4 meses aprox.
¿Crees que se podrían mejorar?	Los ambientes de pruebas, mas apoyo entre areas, ya que, se trabaja en forma de silo. Debe haber mas interacción entre los usuarios	Por la metodología y los ambientes no es factible.	La metodología es asi, pero funciono en un tiempo, pero actualmente lo veo dificil para ser aplicada en un 100% en la organización.
¿Qué mención puedes indicar sobre la documentación exigida de los requerimientos?	Tiene que haber documentación, pero el problema en CMR Fabalella, se ocupaba documentación que era ocupada para otras areas ejemplo de arquitectura. LO que producía retrasos en generación de estos	Exigente y apropiada, ya que, es necesario para cubrir todos los alcances.	Si es necesaria, por que aparte de la metodología el usuario plasma lo que quiere al comienzo, ya que, no aparece hasta el final
¿Crees que el usuario debería estar más disponible en las fases del desarrollo y mejora de la solución?	Si debería estar y ser parte de esta metodología, ya que, el usuario no tenía visibilidad, solo ve fechas y replanificaciones	Si, en las etapas principales de las definiciones, alcances. Aunque no es necesario en las etapas de desarrollo.	El usuario debe estar siempre presente e involucrado en sus desarrollos.
¿Crees que para hacer un cambio necesitas apoyo del área de Recursos Humanos (Gestión del Cambio)?	Si es necesario, para alinear expectativas y apoyo en guías que nos apoyaran en estas actividades, consultores, coaching.	Es necesario cuando hay cambios funcionales para transparentar las nuevas forma de hacer las cosas.	Para hacer cambios debe estar involucrado, pero tambien cada Gerente y gerencia, se debe comunicar.
Cuantos años llevas en la organización	19 años	14 años	8 años
Fecha entrevista	12-sep-18	11-sep-18	12-sep-18

Fuente: Entrevistas realizadas a personas claves en la empresa de acuerdo a su rol.

Anexo 7.- Entrevista a personas claves para el levantamiento de la comunicación.

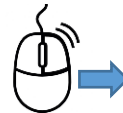
Metodología Ágil ¿Cómo comunicar?	Gerente de Riesgo (Negocio)	Scrum-Scrum	Scrum Master	Analista de Comunicaciones
¿Se comunican las novedades a la organización?	Creo que sí.	Depende de la información a bajar se informan, hay temas que por el contexto de estas no se informan (Desvinculaciones)	Lo referente al trabajo que desarrollamos, si se comunican, como así los beneficios y contactos a quien canalizar estos.	Si, por lo general informamos todas novedades, dependiendo del ambito. La cultura Falabella, ha sido siempre, informar a cada uno de nuestros colaboradores información referente a beneficios, obligaciones, asesoramientos, ascensos, plan de carrera, etc.
¿Cuál es el medio que se informa?	Intranet, e-mail, Charlas.	Intranet, e-mail, Charlas, reuniones de jefaturas, seminarios	Intranet y e-mail.	Por lo general, se analiza el impacto y efecto que se quiera realizar. Actualmente ocupamos intranet, e-mail (corporativos y empresa), charlas, reuniones de gerencias, reuniones de áreas, encuentros de empresas, informativos mensuales.
¿Cuál es el más efectivo según tú apreciación?	Reuniones de Jefaturas	Reuniones de Jefaturas	Las reuniones de jefatura es el momento más adecuado.	Sin duda cuando se realizan actividades de áreas y/o bajadas de algunos temas es muy efectivo.
¿Se informa a toda la organización?	Si, pero al parecer siempre quedan algunos rezagados	Si, por lo general todos son informados	Si, a travpes de medios masivos y por las jefaturas	Es es nuestro objetivo como área, es ocupar todos los medios disponibles para que cada uno de nuestros colaboradores esten informados.
¿Creés que puede mejorar?	Si, es lo que creo que RRHH busca.	Si, pero hay un tema personal de cada uno que también habría que fomentar.	Si, se puede mejorar, incluso debería pensarse en actualizar los medios actuales.	Si, es lo que se busca en los objetivos que hemos estado revisado.
¿Cuál sería una de las formas que no se ha explotado?	El Celular, puede ser un medio importante en la comunicación	Celular, podría aprovecharse aún más.	Si hablamos de innovación debería potenciarse la información de dispositivos portatiles, es decir, celular	Hay muchos medios que se podrían ocupar, pero sin duda debemos apuntar, a dispositivos que tengan y usen los colaboradores, es decir, celular.

Metodología Ágil ¿Cómo comunicar?	Gerente de Riesgo (Negocio)	Scrum-Scrum	Scrum Master	Analista de Comunicaciones
Trabajan con una empresa de Comunicación				Si, estamos actualmente trabajando los temas internos y externos de comunicación con empresas, psicólogos, como así mismo con mesas internas.
¿Cuánto es el refuerzo que realizan a los mensajes enviados?	Por lo que he visto solo una vez, al ser comunicado.	Solo cuando es comunicado.	Cuando se informa, y si es de evaluaciones o de cursos elearning hay mensajes constantes	Lo reforzamos en e-mail, reuniones y nuestra intranet.
Según tú opinión, es importante comunicar e informar	Si es un elemento importante y que valora cada uno de los integrantes de la organización	Si, las personas sienten que son incluidas y que son parte de la organización. Sin duda, esto debe fomentarse y apoyarse por los medios existentes.	Creo es fundamental que la información fluya dentro de la organización, hacer es más fácil hablar en el mismo contexto con todos.	Si, es una de las directrices del área de RRHH. Es una labor que debe ser monitoreada y recibir feedback de como lo estamos haciendo.
¿Cuál es la última noticia que recuerda que se entrego?	Evaluación de desempeño, fiesta de fin de año	Evaluación de desempeño, fiesta de fin de año	Evaluación de desempeño, fiesta de fin de año	La última información que entregamos fue el informativo internos de las actividades a desarrollar entre noviembre-diciembre (Evaluación de desempeño, fiesta de fin de año, fiesta de navidad, actividad con los hijos de funcionarios, sucursales ganadoras de cierre de año). Todo esto en la intranet de CMR-Falabella
¿Qué porcentaje de los comunicado te interesa?	10%	30%	20%	100%, es muy importante para nosotros informar y todo es relevante.
¿Cuántos correos recibes diariamente?	80, entre los dirigidos a mi y copia	200, entre los dirigidos a mi y copia	100, entre los dirigidos a mi y copia	80, entre los dirigidos a mi y copia

<b>Metodología Ágil ¿Cómo comunicar?</b>	<b>Gerente de Riesgo (Negocio)</b>	<b>Scrum-Scrum</b>	<b>Scrum Master</b>	<b>Analista de Comunicaciones</b>
<b>% de Lecturas de e-mail</b>	38%	20%	30%	25%
<b>¿Cuántas veces revisas el celular durante el día? Considerando un 100% siempre</b>	70%	80%	80%	60%
<b>Has recibido videos informativos, ¿Cuál fue tú percepción?</b>	Si, buena, pero cuando estan solo con el audio es dificil escuchar su contenido.	Si, es muy buena esa forma de transmitir ideas y contenidos	Si, es muy buena, algunas veces resulta lento cargar la página que hace referencia.	Si, hemos enviado algunos mensajes de video. Son un medio que estamos explotando y ha tenido bastante aceptación.
<b>¿Cuál crees que debe ser el principal medio de comunicación de información de novedades?</b>	Mail que es más masivo y reforzamiento de noticias importantes y/o relevante por medio de mail y ocupar recepción de canales móviles	Sin duda el mail es un elemento masivo que llega a la gran mayoría, así como la intranet.	El mail, los equipos moviles y la intranet son los medio que la gente se entera de la información, esto tambien se puede reforzar en las reuniones de areas	En CMR-Falabella, la politica es tener informados a todos nuestros colabodadores, y se trata por lo general ocupar todos los medios y canales disponibles.
<b>¿Cuántos años llevas en la organización?</b>	20 años	4 años	14 años	6 años
<b>Fecha entrevista</b>	14-ene-19	15-ene-19	15-ene-19	16-ene-19

Fuente: Entrevistas realizadas a personas claves en la empresa de acuerdo a su rol.

Anexo 8.- Comunicación propuesta para los funcionarios con respecto a las Células de CMR-Falabella.



Fuente: Entrevistas con el área de Gestión del Cambio e información que se bosqueja.

Anexo 9.- Algunos cursos que se pueden realizar son:

- Certificaciones de Scrum, a los Product Owner y Scrum.



Certificado Scrum de Pablo Díaz.

Fuente. Curso Básico Scrum Fundamentals Certified.

- Seminarios y Charlas con expositores de metodología Ágil



Charla Consultor Fernando Pincioli.

<https://www.linkedin.com/in/fernando-pincioli-680b0a5/>

Fuente. TSOFT empresa externa de capacitación

- Charlas con otras áreas de la organización de metodología Ágil.

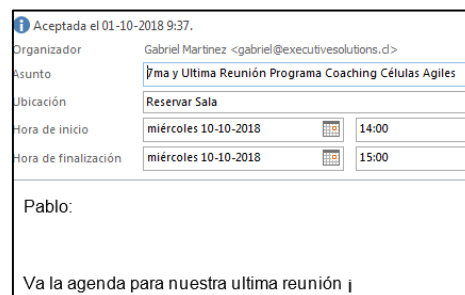
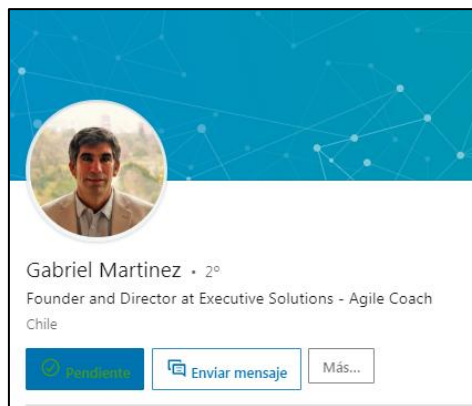


Charlas con otras áreas de la empresa.

<https://www.linkedin.com/in/angelm/>

Fuente. Charla interna de la empresa Retail Financiero Falabella

- Coaching, a los Scrum Master y Producto Owner. Es esencial el acompañamiento de estas dos personas en la implementación y primeros pasos en la metodología.



Coaching a Scrum Master y Product Owner.

<https://www.linkedin.com/in/gabriel-martinez-a005b58/>

Fuente. Gabriel Martínez, Consultora Executive Solutions



## Anexo 10.- Otras métricas utilizadas en la metodología Ágil.

- **Métricas de productividad y efectividad de la entrega**
  - Velocidad con que se completan objetivos/requisitos en cada iteración. Idealmente debería aumentar con respecto al tiempo (productividad). También permite ir extrapolando la fecha de finalización del proyecto en función de cuando se vaya a completar todo su alcance.
  - Tiempo de entrega de un requisito tras su petición o Lead Time (responsividad a necesidades del cliente, Time to Market, tiempo de servicio), en función de la criticidad de la petición (urgente, etc.) y cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS / SLA).
  - Urgencias y prioridad/valor de los requisitos completados, para comprobar si existe desalineamiento con los objetivos del proyecto y/o la estrategia de la organización.
  
- **Métricas de resultados del proyecto**
  - Velocidad con que se aporta valor al negocio (desde el punto de vista del cliente).
  - Valor acumulado.
  - Requisitos completados en la iteración.
  - Próximos requisitos a desarrollar.
  - Cambios incorporados y requisitos añadidos sobre el alcance inicial del proyecto.
  - Número de requisitos completados respecto al total de requisitos (métrica que también permite observar cambios de alcance).
  - Días de trabajo ideales pendientes (métrica que permite proyectar la fecha de finalización del proyecto).
  - Desviación de resultados de proyecto respecto a planificación inicial.
  
- **Métricas de situación financiera**
  - Retorno de Inversión (ROI) pendiente, el valor pendiente respecto al coste pendiente, para saber cuándo finalizar el proyecto (ver la cláusula de finalización anticipada del contrato en el artículo Un contrato ágil para Scrum).
  - Presupuesto disponible y/o presupuesto gastado.
  - Desviación financiera respecto a la planificación inicial.
  
- **Métricas de calidad**
  - Satisfacción del cliente / usuario, respecto a los resultados del proyecto y a la colaboración con el equipo.
  
- **Ambiente de Equipo**
  - Calidad funcional:

- Incidencias (defectos encontrados por el cliente o usuarios del producto), por estado y por criticidad.
  - Errores (defectos detectados internamente, bugs), por estado y por criticidad.
  - Cobertura de las pruebas.
  - Trazabilidad.
- Mantenibilidad:
  - Cumplimiento de estándares de codificación, normativas, regulaciones, etc.
  - Comentarios en el código.
  - Complejidad ciclomática del producto.
  - Tamaño de las operaciones.
  - Calidad de la documentación (existencia y cobertura de la documentación funcional, técnica, de pruebas, de implantación, operativa, etc.).
- **Métricas de riesgos, impedimentos, proceso y mejora continua**
  - Riesgos (severidad y mitigaciones) e impedimentos: considerando las dependencias o sinergias con otros equipos o proyectos, la implicación del cliente, los problemas tecnológicos, el resultado de las retrospectivas, etc.
  - Lecciones aprendidas.
  - Actividades de mejora a planificar (comunicaciones, formaciones, soporte, herramientas, etc.).
  - Uso de prácticas específicas: número de integraciones, tiempo de refactorización, revisiones expertas, etc.
  - Situaciones anómalas: sobreesfuerzo, requisitos no completados, terminaciones anormales de iteración, interrupciones, sospechas de mala aplicación del proceso (por ejemplo, si el cliente se muestra sorprendido en la demostración de la iteración), etc.
  - % de personas que no intervienen en las reuniones diarias de sincronización.

## Anexo 11.- Sección de la memoria 2016, Entrevista a Gastón Bottazzini, Gerente Retail Financiero



### Transparencia, conveniencia y simplicidad: nuestros avances

En Falabella Financiero tres valores han sido nuestras piedras angulares: transparencia, conveniencia y simplicidad; conceptos que modelan nuestro quehacer y la relación diaria con nuestros clientes.

Escucharlos ha sido clave. En 2016 desarrollamos un plan de acción integral para mejorar su experiencia, basado en los resultados del modelo NPS® (*Net Promoter Score*) que nos dio cuenta de la percepción de nuestros servicios y atención. A partir de este trabajo, conseguimos avances importantes, pues mejoramos el grado de satisfacción hasta en 14 puntos en algunas unidades.

Nuestro objetivo es entregar un servicio integral que nuestros clientes valoren, y así lo demuestran las cifras. Contamos con 6 millones de tarjetas CMR activas, más de 2 millones de cuentas corrientes y vista de Banco Falabella, y administramos una cartera de colocaciones de 6,8 mil millones de dólares, un 10,6% más que al cierre del año anterior. Adicionalmente, en 2016 aumentamos en 6,9% el número de pasajeros transportados por Viajes Falabella, llegando a más de 497 mil. En el caso de Seguros Falabella y Móvil Falabella continuamos con positivos desempeños, sumando más de 1,8 millones y 154 mil usuarios, respectivamente.

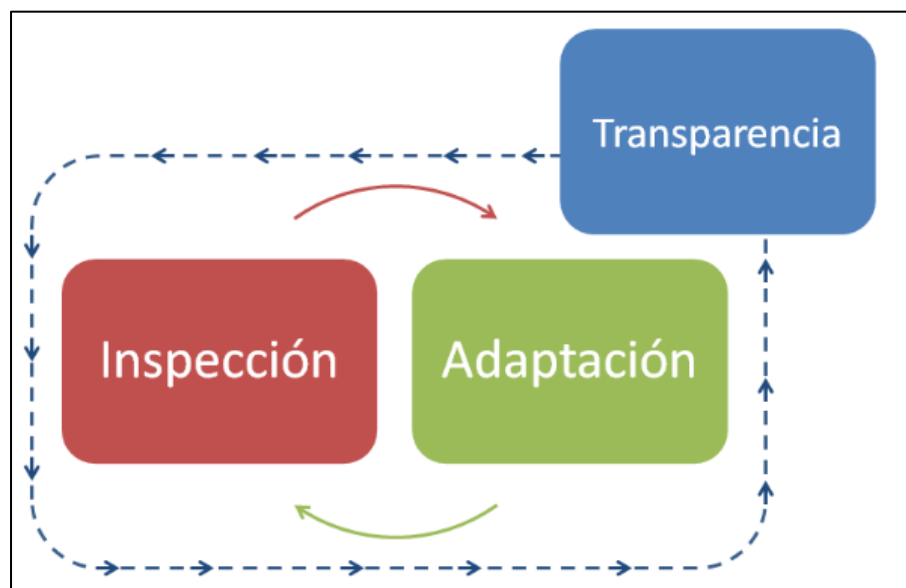
Y dentro de ese servicio integral son esenciales los avances en la digitalización. Por ello, la innovación e implementación de nuevas tecnologías ha sido fundamental para renovar nuestros procesos y productos. En esa línea dimos un paso relevante al crear la unidad *Digital Factory*, que busca el desarrollo de soluciones rápidas y efectivas. Desarrollamos nuevos programas de pago y avanzamos en la ejecución de nuestro proyecto de omnicanalidad que permite ofrecer una experiencia única e integrada en nuestros canales de atención.

Fuente: Memoria Anual 2016, Retail Financiero.

## Anexo 12.- ¿Cuándo es bueno utilizar Scrum?

- ¡Cuándo es bueno utilizar Scrum?
  - Cuando existen equipos pequeños, máximo 8 personas.
  - Poca necesidad de documentación, se centra principalmente en el avance y control en las actividades.
  - Proyectos con cambios durante el proceso, Como Scrum los Sprint son 2 semanas, los objetivos se vuelven a plantear lo que permite y revisándolo en cada entrega del Sprint, lo que le permite ser muy flexible a la replantearse los entregables.
- No olvidar los 3 pilares fundamentales de Scrum

Scrum se basa en un enfoque iterativo e incremental, el cual, le permitirá mejorar la previsibilidad y el control del riesgo. Para esto, la metodología ágil Scrum se basa en 3 pilares (figura 18) que son:



Pilares Scrum, Fuente. Management Plaza

- **Transparencia:** Se refiere a dar visibilidad a todo lo que está pasando en cada una de las tareas, es decir, para ello existen ceremonias o reuniones para revisar los avances y entregas de los productos en cada sprint. Es importante realizar las reuniones diarias (Daily Meeting), en que cada día, se están revisando los incrementos y los posibles impedimentos de las historias, como así mismo, la entrega final en el Sprint Review, en esta se revisan los compromisos con los interesados del producto.

- Inspección: Scrum promueve la inspección, en cada una de los artefactos o componentes de este, lo que permitirá identificar y corregir las variables no deseadas. La inspección tiene lugar dentro del Sprint Planning, Daily Meeting, Sprint Review y en la Retrospective.
- Adaptación: Son los ajustes y modificaciones necesarias en los procesos y artefactos que ayudan a evitar o reducir de gran manera las desviaciones. Aunque la Retrospective es el momento donde se revisan las mejoras a implementar en el siguiente sprint.