



La velocidad del cambio:

¿cómo de ágil es su empresa?

La crisis provocada por la pandemia y el impacto del confinamiento han causado una gran conmoción en la economía mundial y en nuestra vida cotidiana. A la vez que se desarrolla una “nueva normalidad”, los trastornos provocados por la pandemia parece que van a seguir manteniéndose durante algún tiempo.

El ingenio y la capacidad de adaptación van a ser los factores críticos que decidan el destino de las empresas. Los cambios están ocurriendo en todo tipo de organizaciones a una velocidad sin precedentes. Esta primavera, encuestamos a 2200 profesionales y altos directivos de TI para averiguar con qué rapidez sus organizaciones son capaces de responder a estos cambios. Además, les pedimos que nos contasen qué es lo que los ha hecho estar más (o menos) preparados para ello.

En este informe, se ofrece una visión de qué organizaciones son las más destacadas en cuanto a velocidad y capacidad de adaptación a medida que nos adentramos en una nueva era de urgencia digital.

Nos miramos al espejo: autoevaluación

El punto de partida para los datos de la encuesta es la autoevaluación, en la que se utiliza una matriz derivada de la “evaluación de agilidad organizativa”¹ del experto en gestión de cambios Prosci. En las preguntas, se solicita a los encuestados que indiquen cómo de bien se adaptan sus organizaciones a los cambios, cuánta confianza tienen en su flexibilidad y cómo se sienten con respecto a su enfoque en comparación con el de sus competidores. Los resultados ponen de manifiesto que únicamente una pequeña parte de la comunidad confía en la capacidad de su organización para avanzar y cambiar rápidamente.

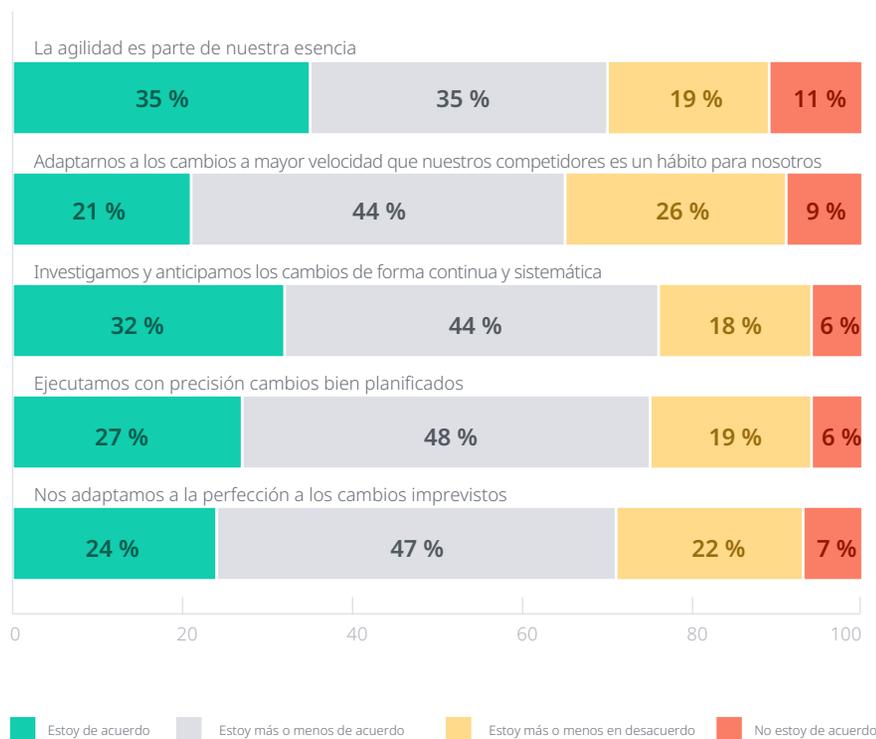


Fig. 1: Evaluación de agilidad organizativa

Un hallazgo es claro: solo el 21 % de los líderes y profesionales de TI creen que son más capaces que sus competidores a la hora de cambiar.

En una época en la que la COVID-19 está alterando todo, los cambios no planificados parecen particularmente inoportunos, ya que menos de una cuarta parte de los encuestados se sienten seguros de estar preparados para hacer frente a un cambio no planificado.

Si bien hay varias maneras de organizarse para lograr una entrega más rápida y flexible de las aplicaciones, solicitamos a los encuestados que evaluaran el nivel de adopción de las metodologías ágiles en sus organizaciones de TI, de modo que esta métrica fuese como una forma de examinar su compromiso con el cambio. Ofrecimos a los encuestados cinco niveles de madurez entre los que elegir:

- 1 Inicial:** Nos falta coherencia y necesitamos formación para conseguir que todo el mundo vaya en la misma dirección.
- 2 Recién iniciado:** Los procesos no se han definido completamente. Nivel básico de adopción de procesos ágiles.
- 3 Definido:** Todo nuestro equipo está usando procesos ágiles. Entregamos de forma constante, sprint tras sprint.
- 4 Medido:** Medimos la calidad del código y otras cuestiones clave.
- 5 Optimización:** Practicamos una mejora sostenible y continua basada en los indicadores clave del rendimiento.

Los resultados mostraron que menos del 25 % de las empresas habían superado el paso de definir su enfoque, y más del 50 % apenas estaban comenzando. Es decir, aunque las empresas que están en vanguardia se han hecho cargo de los procesos ágiles y han pasado a otras cosas, la gran mayoría de los departamentos de TI siguen pensando en cómo reinventarse para lograr una entrega más rápida utilizando una metodología anticuada.

¹Evaluación de atributos de agilidad de Prosci

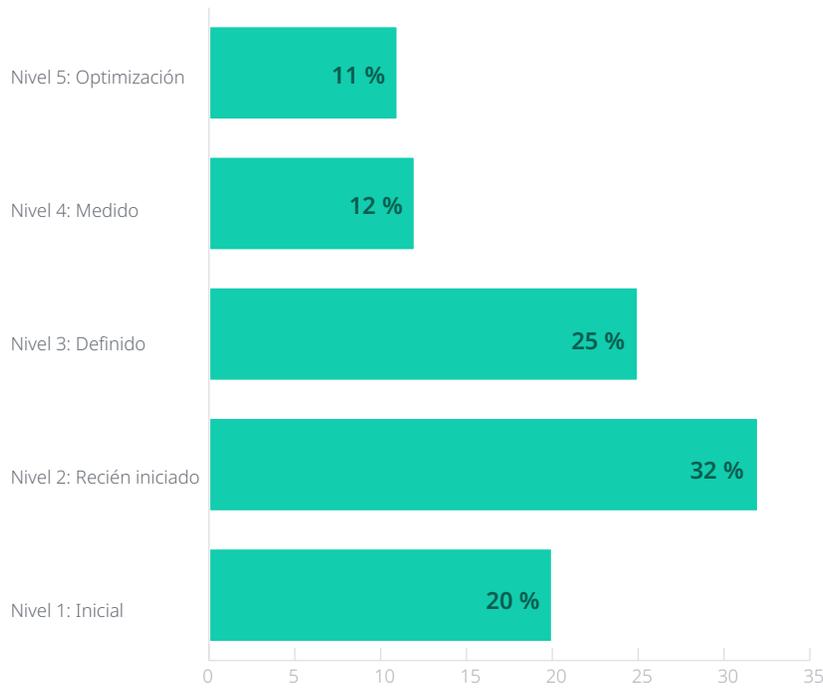


Fig. 2: Niveles de madurez en cuanto a procesos ágiles

¿Cuánto tiempo requiere realmente?

Todo el mundo ha estado en una reunión en la que algún alto cargo pregunta: “¿Por qué están tardando tanto?”. Por este motivo, solicitamos a los encuestados que nos dijeran el promedio de tiempo que tardaba su organización en entregar una aplicación web o móvil nueva. Las respuestas revelan una discrepancia entre los plazos de entrega y los acontecimientos mundiales. Los datos sugieren que entre el 65 y el 75 % de los proyectos actuales en curso se iniciaron antes de que los confinamientos por la COVID-19 entraran en vigor en Estados Unidos, por lo que es de esperar que la gente tuviera la previsión de iniciar los proyectos correctos.

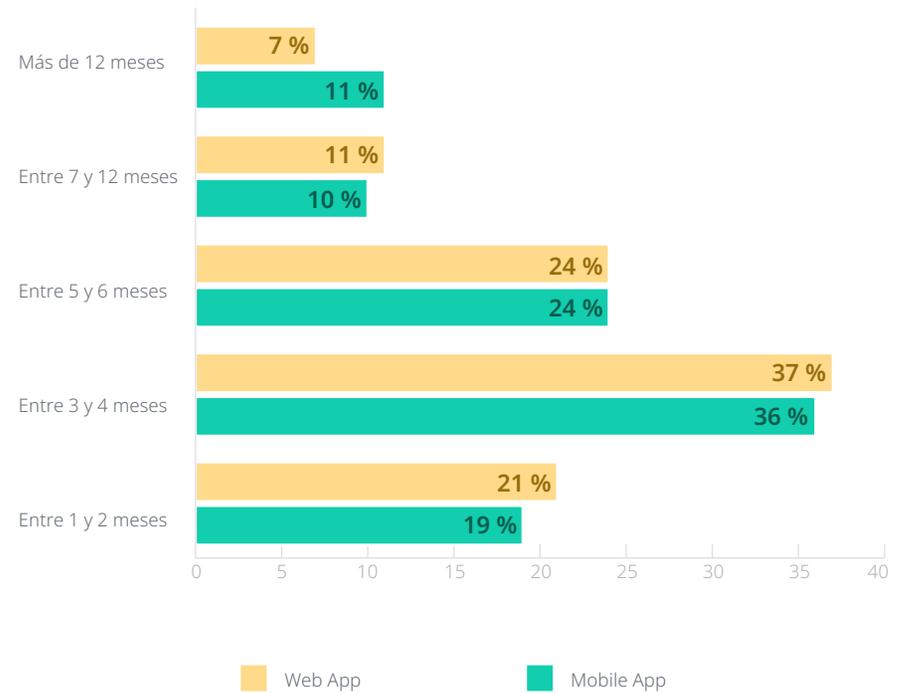


Fig. 3: Tiempo de desarrollo de aplicaciones

Un tiempo de entrega de una aplicación de entre tres y seis meses parece toda una vida en la era de la COVID-19, y esto es lo que la mayoría indicó. Toda organización de TI debe examinar detenidamente cómo reducir el tiempo de desarrollo para hacer frente a la rapidez con que cambian las cosas y lo urgentes que se han vuelto los problemas clave.

Por lo tanto, ¿qué empresas dentro de esta pequeña minoría son las que comenzaron y terminaron un proyecto de software en el último mes? ¿Y qué es lo que hacen en el desarrollo de software que les permite ir a tal velocidad? Si nos basamos en sus respuestas a las tres primeras preguntas, los dividimos en “líderes” y “rezagados”.

Comparación entre líderes y rezagados

Los líderes confían en su capacidad de responder ante los cambios. Están absortos en la adopción de tácticas como los procesos ágiles y entregan proyectos de software rápidamente. También implementan actualizaciones y nuevas versiones de software a diario o varias veces por semana. Existen diferencias notables entre los líderes y los rezagados de las que puede aprender para mejorar la velocidad y la respuesta de su equipo a los cambios.

Enfoques y tecnología para una mayor velocidad de entrega

En las Tablas 1 y 2, se muestran los enfoques y las tecnologías en los que los líderes y los rezagados han invertido recientemente para acelerar la entrega de las aplicaciones.

| Inversión en enfoques para acelerar el desarrollo de aplicaciones | Rezagados | Líderes | Diferencia |
|---|-----------|---------|------------|
| Pensamiento de diseño/ sprint de diseño | 13 % | 50 % | 37 % |
| Seguimiento de la experiencia de los clientes | 11 % | 37 % | 26 % |
| Procesos ágiles | 32 % | 56 % | 24 % |
| Operaciones de desarrollo/ operaciones de desarrollo seguras | 22 % | 45 % | 23 % |
| UX Interactivo | 6 % | 13 % | 7 % |
| Ninguno de estos | 29 % | 10 % | -19 % |
| Subcontratación de algunos trabajos de desarrollo | 47 % | 21 % | -26 % |

Tabla 1: Inversión en enfoques para acelerar el desarrollo de aplicaciones

| Inversión en tecnologías para acelerar el desarrollo de aplicaciones | Rezagados | Líderes | Diferencia |
|--|-----------|---------|------------|
| Nuevos lenguajes o marcos de programación | 15 % | 29 % | 14 % |
| Contenedores + Microservicios | 15 % | 29 % | 14 % |
| Plataformas MXD + Low-code | 30 % | 44 % | 14 % |
| Automatización de procesos digitales/RPA | 24 % | 29 % | 5 % |
| Plataforma BPM | 7 % | 11 % | 4 % |
| Nube | 58 % | 61 % | 3 % |

Tabla 2: Inversión en tecnologías para acelerar el desarrollo de aplicaciones

Los líderes invierten bastante más en enfoques que se centran en acercarse y conocer mejor a los clientes y su experiencia, lo que incluye adoptar una forma de pensar basada en el diseño y los “sprints de diseño”, y realizan un seguimiento de la experiencia de los clientes. Los líderes muestran el doble de probabilidades de invertir en operaciones de desarrollo, contenedores, microservicios, plataformas de código bajo (low-code), y nuevos lenguajes o marcos de programación.

Los rezagados muestran interés en las metodologías ágiles y su inversión en automatización de procesos robóticos (RPA) se acerca a la de los líderes, pero las brechas en las otras dimensiones crean un diferencial significativo en cuanto al rendimiento y las diferencias se expanden a lo largo de tres dimensiones.

Innovación en el desarrollo de aplicaciones y trabajos atrasados

La primera dimensión en la que los líderes se distinguen del montón es en la cantidad de tiempo que dedican a construir aplicaciones nuevas en lugar de mantener o reemplazar las antiguas. Sin embargo, las reparaciones de prestaciones, las tareas de reparación para “seguir en marcha” y varias cuestiones relacionadas con la deuda técnica consumen el tiempo de los rezagados.

La mayoría de los rezagados indican que su retraso es más o menos el mismo, y casi un tercio tienen atrasos que van empeorando en la entrega de aplicaciones. Los líderes en agilidad obtuvieron mejores resultados a la hora de reducir sus retrasos.

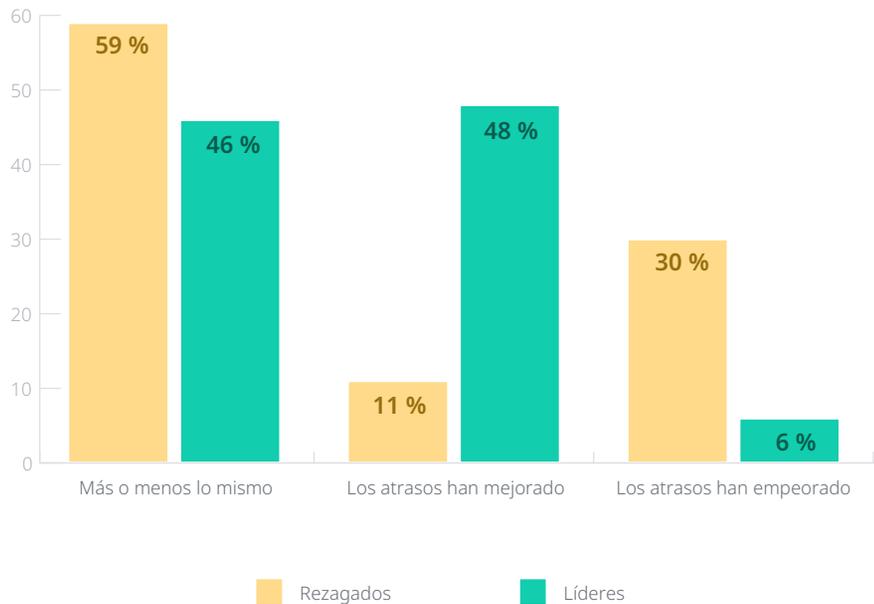


Fig. 4: El atraso en el desarrollo de aplicaciones ¿ha mejorado en el último año?

¿Por qué son tan marcadas las diferencias entre la innovación y los atrasos? Los procesos de mantenimiento del software existente y heredado tienen una envergadura significativa. Requieren concentración y habilidades, y gran parte del presupuesto de TI que, de otra manera, podría invertirse en innovación. Cualquier atraso en la entrega de nuevas aplicaciones sufre. Los líderes tienen métodos, herramientas y arquitectura moderna que contribuyen a gestionar los cambios y las actualizaciones con rapidez. Pueden fácilmente hacer avances en sus atrasos y desarrollar nuevas aplicaciones.

Velocidad y cadencia del desarrollo de aplicaciones

Al preguntarles si la velocidad típica de entrega de las aplicaciones en su organización se ha vuelto más rápida o más lenta en el último año, los líderes son casi tres veces más propensos que los rezagados a decir que es algo más rápida o mucho más rápida que hace un año.

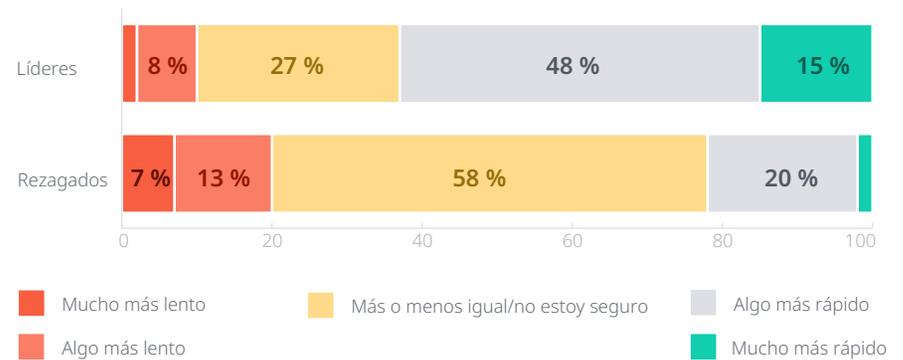


Fig. 5: ¿Ha mejorado la velocidad de desarrollo de aplicaciones en el último año?

El énfasis que los líderes ponen en buscar nuevas herramientas y metodologías para mejorar la velocidad les permite ser más eficaces en sus inversiones para mejorar la agilidad y en sus esfuerzos por mejorar continuamente, de modo que se desarrollan aún más rápido.

Los rezagados pasan mucho tiempo manteniendo el software y carecen de herramientas, habilidades y procesos, por lo que les resulta más difícil acelerar el trabajo. La deuda técnica es una carga que afecta a la innovación: una vez que uno empieza a quedarse atrás, es difícil ponerse al día a menos que se cambie la situación vigente. Algunos rezagados han sido capaces de hacer que las cosas funcionen y se están desarrollando más rápido que hace un año, pero ¿durante cuánto tiempo podrán mantener ese ritmo?

Talento y habilidades en el desarrollo de aplicaciones

Tanto los rezagados como los líderes se ven afectados por la escasez de habilidades y la falta de talento que impiden la rápida adopción de las modernas arquitecturas de TI necesarias para lograr una mayor agilidad. Sin embargo, un 21 % más de los rezagados destacan que la contratación de “desarrolladores full-stack” (software orientado al cliente) es difícil o muy difícil.

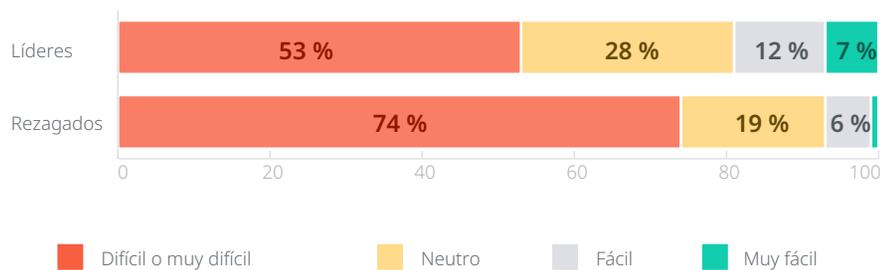


Fig. 6: El desafío de contratar desarrolladores full-stack

Los líderes tienen menos dificultades para contratar a desarrolladores full-stack debido a los enfoques y las herramientas que utilizan, así como a la calidad del trabajo que consiguen realizar. En lugar de trabajar en mantener en activo los sistemas existentes, se ponen a trabajar en nuevos proyectos. Cuando la noticia se difunde, cosa que sucede rápida y fácilmente en la comunidad de desarrolladores, es más fácil para los líderes contratar a desarrolladores full-stack.

Líderes o rezagados: ¿A qué grupo pertenece usted?

En este caso, puede pensar en las dimensiones y determinar si es usted un líder o un rezagado. Considere qué es lo que se espera de usted dentro de un año más o menos. ¿A qué velocidad puede entregar aplicaciones y soluciones? ¿Cuál es su velocidad en comparación con la competencia? ¿Qué herramientas y métodos utiliza para ser más rápido y mejor en lo que hace?

Compare esas respuestas con lo que ahora sabe que son las características de los líderes. Dado que los líderes son un grupo pequeño, la mayoría de las organizaciones se quedan fuera. La buena noticia es que hay cosas que puede hacer para convertirse en un líder.

Cómo alcanzar a los líderes

En esta nueva era, la transformación hacia lo digital y hacia la nube como prioridades se ha vuelto aún más urgente. Entonces, ¿qué puede aumentar sus niveles de velocidad y agilidad? Para responder a esta pregunta, podemos examinar lo que los encuestados dijeron que eran los cuatro desafíos principales en el desarrollo de aplicaciones web y móviles nuevas. En la Figura 7, puede ver que los rezagados y los líderes comparten los dos primeros desafíos.

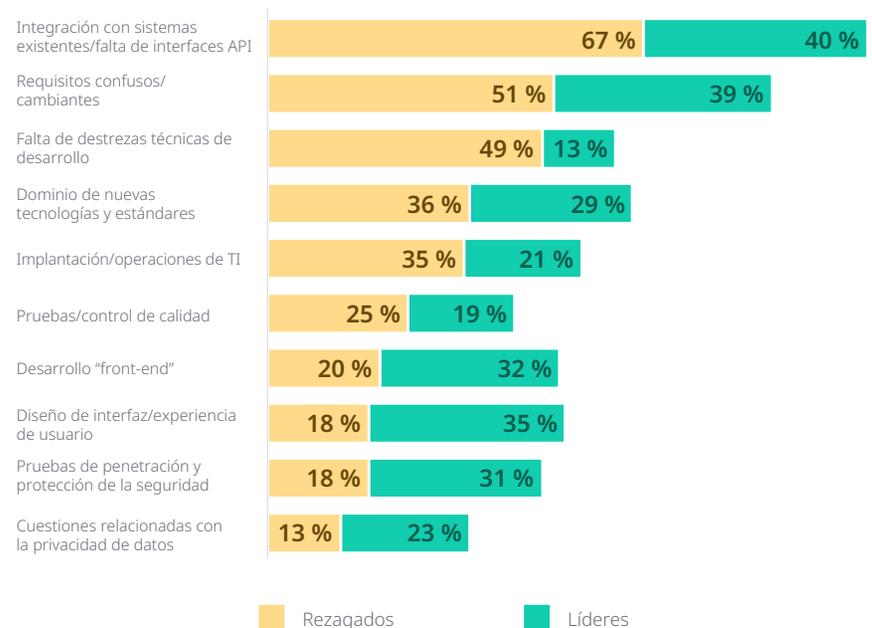


Fig. 7: Principales causas de los atrasos en la entrega de aplicaciones

A partir de ahí, la cosa se pone interesante. Casi el doble de líderes que de rezagados tienen el diseño de interfaz/experiencia de usuario como desafío principal. El otro gran desafío para ellos es la interfaz. Los rezagados fueron casi cuatro veces más propensos que los líderes a enumerar la falta de habilidades de desarrollo técnico como uno de sus principales desafíos. En el cuarto puesto en la lista de desafíos de los rezagados, se encuentra el dominio de las nuevas tecnologías y los nuevos estándares.

Los desafíos de los rezagados reflejan cuestiones internas. Pasan el tiempo preocupándose por conseguir nuevos contratos y formar a la gente sobre nuevos lenguajes y marcos de programación, lo que hace difícil que entreguen aplicaciones a los clientes con mucha rapidez. Los líderes se centran en la experiencia del cliente y del usuario. Su objetivo es entregar valor a los clientes lo más rápido posible. Para que eso suceda, detallamos a continuación lo que hay que hacer.



Comience por la experiencia de usuario

Utilice el seguimiento de la experiencia de los clientes y los sprints de diseño para situar al usuario en el centro de su proceso de desarrollo.



Construya pensando en el cambio

Adopte prácticas de desarrollo iterativas y ágiles que den cabida a la incertidumbre, a las instrucciones poco claras o a las solicitudes cambiantes.



Incorpore nuevas habilidades

Busque cualquier habilidad que su equipo vaya a necesitar a continuación: desarrollo web, desarrollo para dispositivos móviles y programación moderna.



Céntrese en la entrega continua

Añada tecnologías para ayudar a que los equipos consigan una entrega continua (CD) sin tener que montar una serie de herramientas y habilidades de operaciones de desarrollo.



Llegue a los sistemas existentes

Busque herramientas con conectores incorporados y propios para una fácil integración con cualquier sistema empresarial, base de datos o servicio web.

Qué significa todo esto

La clave es la velocidad. Las organizaciones que se centren en las necesidades de los clientes y ofrezcan a los desarrolladores un camino fácil y rápido hacia la innovación podrán abordar las dificultades que entrañan los cambios. Un pequeño porcentaje ya lo han hecho, y siguen esforzándose por ser más rápidos y mejores. Otros tienen trabajo por delante, pero tienen a su alcance formas de avanzar. Con independencia de si usted es un líder o un rezagado, tiene opciones no solo de participar en el juego, sino de ganarlo.

Pasos siguientes

Los líderes en agilidad se preocupan por la experiencia del cliente y del usuario. Para convertirse en un líder en lo que a agilidad se refiere, debe centrarse más en la entrega de valor a la empresa y a sus clientes. Hay métodos y tecnologías disponibles para ayudarle a centrarse más en el cliente. Su siguiente paso consiste en explorar lo que hay disponible ahí fuera.

¿Desea obtener más información? Le indicamos tres formas de las que puede continuar con su aprendizaje:



Urgencia digital: Los líderes de los procesos ágiles en acción
[Leer el artículo](#)



¿Estamos preparados? La repentina urgencia de lo digital
[Ver el seminario web](#)



Regístrese para obtener una edición personal
[Probar OutSystems de forma gratuita](#)

Acerca de OutSystems

Miles de clientes de todo el mundo confían en OutSystems como la única solución que permite el desarrollo visual de portfolios completos de aplicaciones que pueden integrarse fácilmente con los sistemas existentes. Obtenga más información en www.outsystems.com.

Sobre Babel

Somos BABEL, un equipo internacional de más de 1.500 profesionales altamente especializados en tecnologías de vanguardia cuya misión es acompañar a grandes clientes en sus retos y procesos de negocio digitales. Unimos a nuestras capacidades tecnológicas un profundo conocimiento sectorial que, combinado con una gran agilidad en la toma de decisiones, consigue que aspiremos a ser una de las principales compañías tecnológicas en nuestras geografías.

