



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“MiPymes argentinas en un contexto VUCA ¿Pueden ayudar las metodologías ágiles?”

Autor: Franco Hernán Barberis

Tutor: Adrián Arietti

Córdoba

2021



MiPymes argentinas en un contexto VUCA ¿Pueden ayudar las metodologías ágiles? por Franco Hernán Barberis se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Índice

Introducción	5
Objetivos	8
2.1 Objetivo general	8
2.2 Objetivos específicos	9
Marco Conceptual	9
3.1 VUCA	9
3.2 Performance	10
3.3 Marco de trabajo	11
3.4 Cuello de botella	12
3.5 MiPymes	13
Metodología	14
4.1 Metodología ágil	15
4.2 Ciclo de Deming	20
4.3 Objetivos y resultados clave (OKR)	21
Implicaciones	21
Análisis	23
6.1 Contexto	23
6.2 Adaptación y aplicación metodologías ágiles	30
6.3 Aplicación Ciclo de Deming	52
6.4 Definición de objetivos y resultados claves (OKR)	64
6.5 Identificación de cuellos de botella	66
Resultados	77
Conclusión	81

Anexos	85
1. Entrevista sobre aplicación de marcos de trabajo a dueños de MiPymes locales	85
2. Aval de tutor	91
Referencias bibliográficas	92

Índice de figuras

Figura 1. Evolución venta –Abril 2021	7
Figura 2. Variaciones de canastas - Abril 2021	8
Figura 3. Categorización de MiPymes según venta	14
Figura 4. Categorización de MiPymes según cantidad de empleados	14
Figura 5. Representación SCRUM	16
Figura 6. Ciclo de Deming	21
Figura 7. Tendencias mensuales de consumo	27
Figura 8. Tendencias de consumo - Diciembre 2021	28
Figura 9. Variaciones de canasta YTD 2021	28
Figura 10. Aplicación ciclo de Deming	54
Figura 11. Aplicación del ciclo de Deming	56
Figura 12. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 0	57
Figura 13. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 1	58
Figura 14. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 2	59
Figura 15. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 3	60
Figura 16. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 4	61
Figura 17. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 5	62
Figura 18. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 6	63
Figura 19. Proceso de llegada al cliente – Concepción inicial	67
Figura 20. Proceso de llegada al cliente – Nueva concepción	68
Figura 21. Proceso de pedidos	69
Figura 22. Diagrama de flujo	70
Figura 23. Clientes visitados por vendedores	72

Introducción

El siguiente trabajo final se enfocará en la aplicación de un marco de trabajo al área comercial de una empresa, buscando otorgarle una herramienta que permita mayor organización frente al contexto VUCA al que se enfrenta la compañía; en este caso será analizando la organización “AC S.A.” dedicada a la comercialización de alimentos.

AC S.A. tal como el 70% de las empresas argentinas es una de las tantas compañías que se clasifica como Mipyme. Esta en particular se ubica en la ciudad de Córdoba, pero lleva a cabo actividades también en la provincia de San Luis; se dedica a la comercialización de productos lácteos, fiambres y de almacén siendo su mercado objetivo distribuidores, despensas o consumidores finales que busquen productos de calidad a un precio competitivo. Actualmente cuenta con diecisiete (17) colaboradores, los cuales se dividen en tres unidades de negocio diferentes, una en la ciudad de Córdoba Capital, otra en Villa Dolores y por último Merlo (San Luis); a su vez cada unidad de negocio cuenta con tres (3) departamentos: administración, logística y ventas, todos liderados por un referente de área quienes le reportan a los líderes de unidad de negocio (Córdoba, Villa Dolores y San Luis) quienes son encabezados por el presidente de la compañía.

El disparador para realizar este trabajo son los grandes problemas que conllevan para las empresas no tener marcos de trabajo definidos, ya que pierden gran cantidad de tiempo y dinero para poder realizar tareas que si se organizan no son costosas de resolver; esta problemática en particular estuvo a punto de llevar a la quiebra a la empresa “AC S.A.”, lo cual motivó a investigar más sobre la temática e indagar en otras Pymes y MiPymes locales encuestando a sus dueños y todos manifestaban que tenían dificultades especialmente con los recursos, rigidez del método o conocimiento necesario por parte de los colaboradores para poder aplicar marcos de trabajo (como las metodologías ágiles) en sus compañías, ya que sostenían que esto era aplicable a grandes empresas u organizaciones que centran su actividad en el desarrollo de software o actividades relacionadas a la tecnología.

Aspecto clave a destacar es que estudios del Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA) de la Universidad de Belgrano, basados en información brindada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021), sólo el catorce coma dos por ciento (14,2%) de los jóvenes adultos finalizó el nivel superior o universitario, lo cual es menester

tener en cuenta para una correcta adaptación de las metodologías, ya que aproximadamente el ochenta y cinco por ciento (85%) de los jóvenes adultos no cuentan con los conocimientos teóricos que facilitarían la aplicación de un marco de trabajo como en las empresas orientadas en la economía del conocimiento donde la mayor parte de los colaboradores cuentan con estudios superiores.

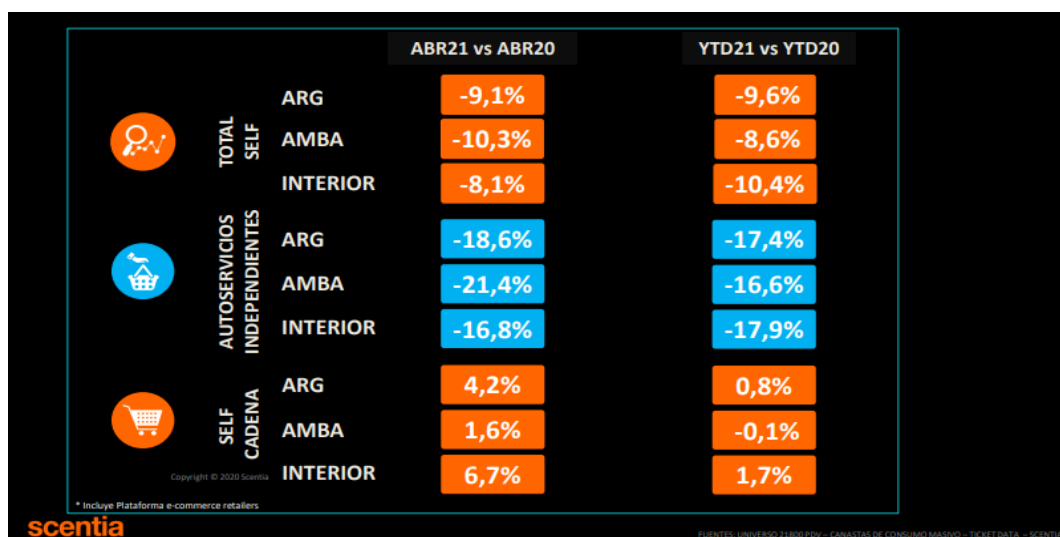
Debido a que se poseen recursos limitados para realizar este trabajo se definió como conveniente acotar el estudio al área comercial de la empresa, dado el gran dinamismo de las tareas que se llevan a cabo en esta área, sumado a la volatilidad de las variables macroeconómicas, la profunda crisis económica y las complicaciones que conllevan las restricciones implementadas para frenar el avance del COVID. Es crucial contar con un marco de trabajo que permita definir con claridad los lineamientos a seguir día a día para alcanzar los objetivos que se proponen en el departamento, es por ello, que se considera de suma importancia contar con una metodología de trabajo que pueda enmarcar, encauzar y organizar las tareas a llevar a cabo por las personas que conforman el área comercial de la organización bajo análisis, las cuales además deben de tener siempre muy en claro el norte, sus objetivos, para poder trabajar en alcanzarlos. Tal como expresan los padres fundadores de las metodologías ágiles *“lo que necesitamos hoy es innovación constante en un mundo en constante cambio”* (Takeuchi & Nonaka, 1986).

AC S.A., y como muchas otras Pymes, hasta antes de la ejecución de este trabajo, no contaba con un marco de trabajo que le permitiera organizar de manera adecuada las tareas diarias que realizan los colaboradores que conforman el departamento comercial, lo cual dificulta la concreción de los objetivos, tanto del área, como de la organización en su totalidad. Además, muchas veces se generaban conflictos de intereses entre áreas o los mismos miembros de un equipo de trabajo por no contar con los objetivos claramente definidos; por lo que fue muy importante trabajar en la definición de objetivos y resultados claves u OKRs por su sigla en inglés (Objectives and Key Results). A partir de este escenario surgió la siguiente interrogante:

¿Ayudará a “AC S.A.” aplicar un marco de trabajo al área comercial para mejorar la performance y organización del sector dado el contexto VUCA en el que se desenvuelve?

El espíritu de este trabajo fue determinar si es realmente beneficioso la aplicación de un marco de trabajo, como las metodologías ágiles, las cuales son la guía de la organización diaria en empresas dedicadas a economías del conocimiento, pero que no son comúnmente aplicadas en empresas cuyo espíritu del negocio no sea el software o nuevas tecnologías. En este trabajo se hará foco en el departamento comercial, ya que en estudios realizados por el Observatorio Pyme (2021) se descubrió que para el 57% de las pymes su mayor preocupación eran las ventas, pero menos de un 9% de ellas tomó medidas para corregir los desvíos. Además tal como se detalla en el cuadro a continuación es de especial preocupación las tendencias de consumo relativas al 2.021 publicadas por la consultora Scentia, donde se denota una contracción del 9,6% de volumen en unidades (tomando como período de análisis enero-abril 2.021 vs 2.020), si se hace foco en los autoservicios del interior, que concentran el 85% de la cartera de clientes de AC S.A. la situación es aún más preocupante ya que en el mismo período de análisis la caída es del 17,9%.

Figura 1. Evolución venta –Abril 2021

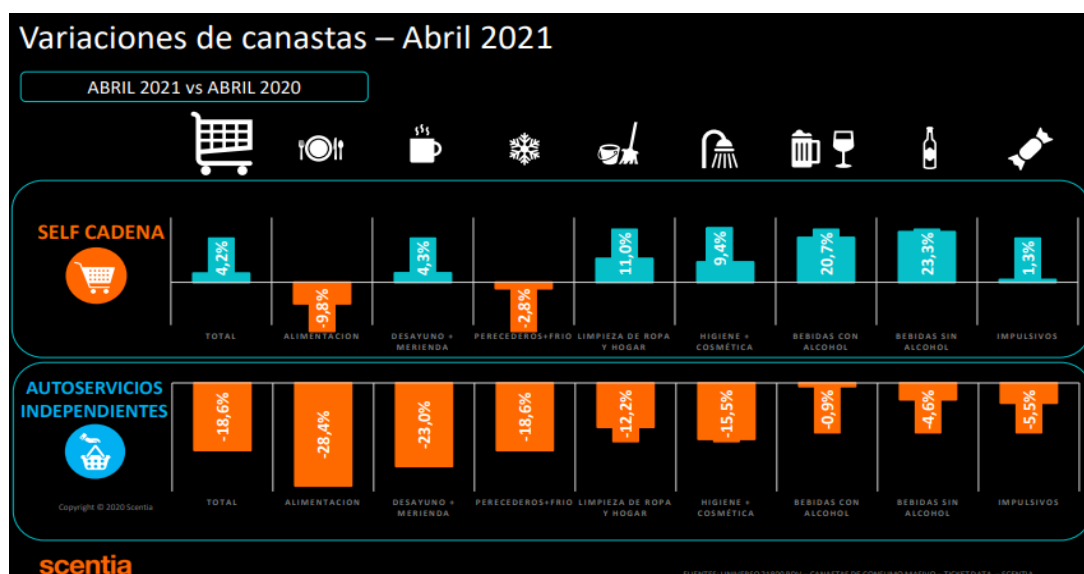


Fuente: Recuperado de informe de Scentia Mayo 2.021

Analizando más concretamente el mes de abril del corriente año se puede observar que si bien hay una recuperación del consumo en el canal self cadenas (hipermercados), los autoservicios independientes pierden un 18,6% de volumen en unidades, donde la caída más importante es en la canasta de alimentación, lo cual representa un escenario muy complicado

para AC S.A., ya que comercializa productos alimenticios encuadrados en esa categoría del análisis.

Figura 2. Variaciones de canastas - Abril 2021



Fuente: Recuperado de informe de Scenia Mayo 2.021

Luego del análisis de los indicadores expuestos resulta fundamental apoyar a las Pymes y Mipymes argentinas para que puedan contar con una herramienta, una metodología de trabajo, que les permita organizar mejor sus tareas diarias, evitando que malgasten tiempo y otros recursos tan valiosos, sobre todo para este tipo de empresas que por lo general no cuentan con grandes espaldas financieras, pero que son un recurso clave para la economía del país ya que concentran la mayor parte de los puestos de empleo.

Objetivos

2.1 Objetivo general

Aplicar un marco de trabajo al área comercial de “AC S.A.”, para permitir mayor organización frente al contexto VUCA al que se enfrenta la compañía buscando mejorar la performance del departamento.

2.2 Objetivos específicos

Plantear el proceso necesario para la adopción/adaptación de un marco de trabajo en el departamento comercial de “AC S.A.” para organizar las tareas y procesos que se llevan a cabo.

Proponer OKRs que permitan dar claridad a las metas y objetivos del departamento comercial de la empresa.

Identificar los cuellos de botella de los procesos que se llevan a cabo en el área comercial de “AC S.A.”.

Marco Conceptual

El marco conceptual de este trabajo se concentrará en los siguientes conceptos:

3.1 VUCA

Este concepto comenzó a utilizarse luego de la crisis mundial del 2.008 para hacer referencia a la gran velocidad de los cambios tecnológicos, lo cual no permite planificar con certeza para el largo plazo, ya que un cambio puede dejar en obsolescencia todo lo que conocíamos hasta ese momento. A pesar de ser un concepto relativamente nuevo podemos encontrar una gran cantidad de definiciones que complejizan su comprensión, pero siguiendo el espíritu de este trabajo, el de facilitar y aclarar, se ha tomado el siguiente significado. VUCA hace referencia a una sigla que surge de las primeras letras de las palabras: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity en su idioma original), estos adjetivos describen cómo es un escenario. Por ejemplo: la empresa AC S.A. se desenvuelve en un contexto VUCA. Siguiendo las definiciones de Nathan Bennett y G. James Lemoine (2014) se definen cada uno de los conceptos que conforman esta sigla: volátil *“el desafío es inesperado o inestable y puede tener una duración desconocida, pero no es necesariamente difícil de entender, el conocimiento al respecto está generalmente disponible”*, incierto *“a pesar de la falta de información, se conocen la causa y el efecto básico de un evento. El cambio es posible, pero no un hecho”*, complejo hace referencia a una *“situación que tiene muchas partes y variables interconectadas. Alguna información está disponible o puede ser predecida, pero el volumen o la naturaleza de la*

misma hace que sea muy complicada de procesar “mientras que por último ambiguo se relaciona con que “las relaciones de causalidad son completamente inciertas. No existen precedentes, se está lidiando con incógnitas desconocidas”.

El contexto VUCA afecta integralmente a todas las empresas, es decir ningún departamento está exento de los cambios; esto también aplica para todas las industrias (algunas más que otras, pero a todas en fin). Tal como expresa el estudio de Ushus-Journal of Business Management (2.021) las declaraciones de visión de muchas organizaciones están fracasando ya que el mundo cambia rápidamente creando un inimaginable impacto para aquellas que no se adaptan al cambio. Este impacto en el negocio puede ser un resultado positivo o negativo dependiendo de las fuerzas, que estimula el impacto. En este sentido, los gerentes y directivos a lo largo y ancho de todo el mundo, tanto de grandes como pequeñas empresas, son los encargados de formular políticas y procesos que deben de seguir las personas que están en sus organizaciones; al realizar esta tarea enfrentan problemas inesperados de política, fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, causados por estímulos internos y/o externos. Mayores riesgos, más incertidumbre y creciente complejidad, acompañada de ambigüedad y volatilidad (Tovar, 2015) hacen hoy más necesario que nunca, fortalecer la capacidad de planificación con flexibilidad.

3.2 Performance

Hace referencia al desempeño, al grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Este concepto puede ser interpretado tanto desde el punto de vista de la empresa en general, como el individual de cada colaborador de la misma, es muy difícil poder separar estos puntos de vista, ya que una organización no podrá tener un buen desempeño si no cuenta con trabajadores que cumplan con sus objetivos individuales. Tal como expresa Sabine Sonnentag (2.002) *“el desempeño es lo que la organización contrata de una persona para que haga, y que lo haga bien”*. En este sentido hay que hacer foco en el tiempo en el cual se visualizará, en el sentido de que en este trabajo se centrará en utilizar la información del desempeño pasado de la empresa para mejorar el futuro, esto se relaciona con lo que manifiesta Michel Lebas (1.995) *“el desempeño, especialmente en el caso de la gestión, no se trata tanto de los logros pasados, como generalmente se acepta, sino del futuro, de la capacidad de la unidad que se evalúa”*, este mismo autor también expresa una definición general del concepto expuesta a continuación para que los lectores puedan comprender el

punto de vista que se abordará en este trabajo: *“el desempeño consiste en desplegar y gestionar bien los componentes del modelo o modelos causales que conducen al logro oportuno de los objetivos establecidos dentro de las limitaciones específicas de la empresa y de la situación”* (1.995).

3.3 Marco de trabajo

Es una estructura que le brinda a las personas que se enfrentan a ciertas situaciones una determinada forma de actuar, un procedimiento, una estructura para hacer frente a ese escenario que se le presenta. Según Castro (2.007) un marco de trabajo es una *“estructura que se emplea para organizar y manejar información compleja y sirve para separar las actividades del procedimiento y tratarlas por separado”*, este autor también proporciona otra mirada más desde un punto de vista de un proceso productivo del concepto definiéndolo como *“una estructura extensible para describir un conjunto de conceptos, métodos, tecnologías, y cambios necesarios para el diseño de algún producto nuevo y el proceso de manufactura del mismo, proveen un mecanismo que guía a los usuarios a través de un adecuado orden de pasos, aplicaciones”* (Castro, 2.007). Por otra parte, es interesante el significado que le otorga Saavedra (2.009) situando este concepto como *“una estructura de soporte definida, en la cual un proyecto de software puede ser organizado y desarrollado”*. Por último es importante recalcar que *“un marco obedece a un conjunto de componentes físicos y lógicos estructurados de manera que permiten ser reutilizados en el diseño y desarrollo de nuevos sistemas de información”* (Minnetto, 2.007).

En conclusión, luego de estos puntos de vista expuestos por diferentes autores, se espera que los lectores de este escrito, cuando piensen en marco de trabajo relacionen este concepto a una estructura/esquema de trabajo predefinido que les permita a los colaboradores enmarcar, encauzar y organizar las tareas diarias, contando con una guía que les permita resolver problemas tomando decisiones rápidamente a pesar del contexto VUCA al que se enfrentan, sin tener que armar un nuevo curso de acción desde cero frente a cada nuevo desafío que se les presenta.

3.4 Cuello de botella

La teoría de los cuellos de botella fue publicada en la década de los 80' por Eliyahu Goldratt. Siendo mundialmente reconocida por su obra "The Goal" (1.984) donde expuso que su teoría se basa en que un sistema está formado por elementos interdependientes y que, al igual que en una cadena, el sistema sólo puede ser tan fuerte como su eslabón más débil, es decir, la restricción o cuello de botella. En otras palabras, expone que los procesos sólo progresan a la velocidad del paso más lento. Las restricciones son ocasionadas por la falta de recursos (capacidad, personal, materiales, entre otros factores). "Este problema resta fluidez y eficiencia al proceso, afectando la productividad y competitividad del negocio", señala Freddy Alvarado Vargas, docente especializado en gestión de procesos de ESAN School of Business. Por ello, su solución contribuye notablemente a la rentabilidad y crecimiento de la organización.

Esta teoría se enfoca principalmente en identificar a los eslabones más débiles de los sistemas que son las verdaderas restricciones, las verdaderas trabas, porque mejoras en esta parte tendrán un efecto significativo en toda la organización; es por esto que no sólo se trata de hacer lo que hay que hacer, sino que, se trata de dejar de hacer lo que no hay que hacer para evitar al máximo la mayor cantidad de ineficiencias posibles.

Eliyahu expone que existen dos tipos de restricciones:

- Lógicas: corresponden a estrategias, modos de actuar, reglas que impiden a la empresa cumplimentar los objetivos que se propone. La única forma de poder evitarlas es cambiando las estrategias o reglas limitantes. Un ejemplo sería: el manual de procesos para construir una pieza en una industria metalmecánica.
- Físicas: obstáculos físicos, que corresponden a limitaciones en los recursos de una empresa. Este tipo de restricciones pueden ser superadas aumentando la capacidad instalada o hacer que todos los procesos funcionen al 100% de eficiencia. Ejemplos serían: falta de espacio refrigerado para almacenar stock de bienes frescos o congelados, o una máquina que está produciendo al 50% de su capacidad por falta de personal de planta permanente capacitado para manejarla.

Además, el autor diferencia las restricciones por medida de tiempo:

- Corto plazo: son temporales y no suelen ser un problema, por ejemplo: un colaborador de logística que se ha tomado vacaciones por una semana y por ello se generan cuellos de botella en la entrega de pedidos hasta que la persona vuelva a realizar sus tareas habituales.
- Largo plazo: ocurren repetitivamente y de forma permanente ralentizando considerablemente la actividad de un sistema.

3.5 MiPymes

La sigla significa micro, pequeñas y medianas empresas. Si bien la sigla significa lo mismo en todos los países, la división de la clasificación no es la misma en Argentina, que en Brasil o Chile (se mencionan estos países sólo a modo de ejemplo, pero se podría tomar cualquier otro). La manera de clasificarlas depende en gran medida de las necesidades propias de cada territorio, es decir se lo define en base a la experiencia y características propias, necesidades particulares y los intereses.

En Argentina el Ministerio de Desarrollo Productivo (2.021) define a las MiPymes como: “una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados”.

El Ministerio también establece que el sector al que pertenecen se determina de acuerdo a la actividad principal de la empresa y el tramo se asigna en función de los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados. Las ventas totales anuales surgen del promedio de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados, excluyendo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y el 75% del monto de las exportaciones. Para las empresas que sean categorizadas por empleo, se tomará en cuenta el promedio de empleo de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados.

Hay ciertas actividades excluidas de esta clasificación, tales como: servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico, servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales, administración pública, defensa y seguridad obligatoria, servicios relacionados con juegos de azar y apuestas, los socios de sociedades/directores que no ejerzan una actividad independiente y las organizaciones sin fines de lucro.

La categorización de la empresa en función de las ventas se realiza teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

Figura 3. Categorización de MiPymes según venta

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana Tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana Tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Fuente: recuperado de Ministerio de Desarrollo Productivo (2.021, <https://bit.ly/3hYpHQF>)

En cuanto a la categorización por cantidad de empleados se sigue el siguiente criterio:

Figura 4. Categorización de MiPymes según cantidad de empleados

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: recuperado de Ministerio de Desarrollo Productivo (2.021, <https://bit.ly/3hYpHQF>)

Metodología

Para llevar a cabo este trabajo se aplicarán diferentes metodologías orientadas a brindarle al departamento comercial de la empresa AC S.A. un marco de trabajo ordenado, enfocado en la concreción de sus objetivos. Estas son:

4.1 Metodología ágil

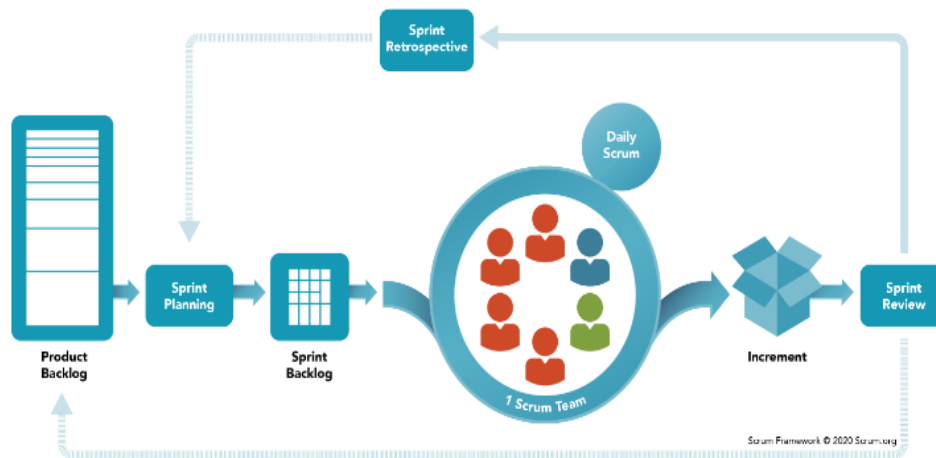
Es un método de gestión de proyectos, un marco de trabajo, que le permite a las organizaciones contar con lineamientos establecidos para encauzar sus esfuerzos en pos de conseguir constantemente incrementos/avances, en el cumplimiento de los objetivos planteados para un área u organización en su totalidad. Más allá de una metodología es también una filosofía que le permite a las organizaciones poder adaptarse rápidamente a los entornos tan cambiantes en los que hoy se desenvuelven, *“agile es la capacidad de crear y responder al cambio. Es una forma de afrontar y tener éxito en un entorno incierto y turbulento”* (Agile Alliance, 2021). Dentro de las metodologías ágiles se pueden encontrar diversas opciones de marcos de trabajo, pero para este caso en particular se optó por SCRUM, ya que es posible adaptarlo en base a las necesidades y requerimientos del proyecto, por ejemplo como se realizó en el campo escolar (EduScrum). Tal como expresan Ken Schwaber y Jeff Sutherland en La Guía Scrum (2021) es fundamental cumplir con ciertos elementos que deberán definirse para poder aplicarse en AC S.A.:

Roles: equipo de desarrollo (en este caso compuesto por el equipo de vendedores de Villa Dolores), dueño de producto (líder de ventas del equipo de Villa Dolores) y scrum master (experto en la aplicación de Scrum).

Rituales (reuniones): planificación del sprint, diaria de sprint, revisión del sprint, retrospectiva y refinamiento.

Artefactos: pila de producto, pila de sprint e incremento. Otros elementos importantes en este punto son la definición de listo, la definición de hecho y el burndown chart.

Figura 5. Representación SCRUM



Fuente: recuperado de Scrum.org (2021, shorturl.at/lpzLX)

Para poder aplicar SCRUM primero se definieron los roles que iba a ocupar cada colaborador del área comercial, por lo que la división es la siguiente:

- Equipo de desarrollo: cinco vendedores que conforman el equipo de ventas de Traslasierras. Serán los encargados de construir el producto, en este caso sería alcanzar los objetivos de venta y renta planteados para el área. El equipo se armó para que sea pequeño (5 integrantes), multidisciplinario y autónomo.
- Product Owner: líder de ventas de la unidad de negocio de Villa Dolores. Es el responsable de mantener la visión del producto que se va a construir maximizando la cantidad de valor entregado al finalizar cada sprint. Se encarga de la visión, para mantenerla tiene como interlocutor al stakeholder. El product owner se encarga de mantener el backlog priorizado y actualizado con los elementos más importantes en la parte superior para que el equipo de desarrollo sepa en todo momento lo que tiene que hacer prioritariamente.
- Scrum Master: especialista en SCRUM. El encargado de llevar a cabo este rol debe enfrentar un conjunto de responsabilidades muy variadas, ya que es el encargado de realizar labores como facilitador de reuniones, acompañamiento del equipo para ayudarle a resolver las problemáticas

que se vayan presentando en el proyecto. Principalmente deberá: facilitar y liderar las reuniones, cuidar de que todos los roles cumplan sus funciones, mantener los artefactos de la mejor manera y resolver cualquier conflicto. Es un rol muy orientado a la persona, por eso se necesita una persona con grandes habilidades blandas tales como comunicación o resolución de conflictos.

- Stakeholder: Presidente de “AC S.A.”. El objetivo del incremento tiene que estar dirigido a resolver una necesidad del stakeholder. En este caso el cumplimiento de los objetivos y resultados claves que se definan para el área comercial. Es fundamental que tenga un contacto estrecho con el product owner para que este pueda transmitirle al equipo de desarrollo las prioridades que se definan.

El Sprint es una cantidad de tiempo definida para el cumplimiento de ciertos objetivos, tareas a llevar a cabo por los miembros del equipo, que ayudan a la organización y estandarización para presentar avances constantemente. En este proyecto será de 2 (dos) semanas cada uno.

En cuanto a los rituales se deberán llevar a cabo los siguientes:

- Reunión de planificación: se realiza al inicio del sprint para planificar el trabajo de las próximas semanas. El artefacto de entrada es el product backlog; mientras que el artefacto de salida el sprint backlog. Los asistentes a la reunión deben ser: product owner (para definir qué hacer), equipo de desarrollo (cómo lo van a hacer) y el scrum master (facilitador de la metodología). La reunión no debe durar más de dos horas. Este ritual se distribuye en dos sub rituales, el primero es una reunión estratégica donde el product owner habla con el equipo sobre qué hay que construir y va explicando cada uno de los requisitos del product backlog mientras que el equipo le va haciendo preguntas si surgen dudas; el segundo sub-ritual es una reunión en donde el equipo se queda solo desagregando todos los requisitos que revisaron con el el product owner para obtener tareas más específicas, más técnicas.
- Reunión diaria: el objetivo es facilitar la transferencia de información y colaboración entre los miembros del equipo. Con este ritual se mejora la productividad del equipo, ya que permite que se ayuden unos a otros. Es una reunión de sincronización entre

los miembros que se realiza al comienzo del día y no debe de durar más de quince minutos, es recomendable que se realice con las personas de pie. El foco está puesto en identificar posibles impedimentos y bloqueos a lo largo del día. El artefacto de entrada es el tablero con las tareas y progreso de cada una, para que con esta herramienta se puedan identificar los bloqueos. Deben participar: product owner (para transmitirle lo que desee que realicen ese día o revisar algún tema en particular), equipo de desarrollo (para que se sincronicen) y el scrum master (facilitador de la metodología)

- Revisión - Demo: tiene dos objetivos principales que son, revisar qué se completó y que no durante el sprint y presentar a los interesados la demo. En este caso como no hay demo real, se considera demo a los resultados de ciertos indicadores como por ejemplo la venta medida en AR\$, unidades, SKUs vendidos, clientes visitados por vendedor, entre otros. Sirve para revisar el trabajo realizado durante todo el sprint y el principal objetivo es tener feedback para mejorar el producto (en este caso la venta o el KPI que se defina) en las siguientes iteraciones. Este ritual se realiza al finalizar el sprint. El artefacto de entrada es el incremento; mientras que el de salida es el feedback y mejoras propuestas para que en la siguiente iteración se siga trabajando en el producto (en este caso de estudio, es la venta y no un producto). No debe de durar mucho más de una hora y su objetivo principal es mostrar el incremento logrado en el sprint al product owner quien da feedback al equipo para así conseguir mejoras en las próximas iteraciones. Deben ser parte de este ritual: product owner (a quien se le presenta el incremento), equipo de desarrollo (encargados de construir el incremento), el scrum master (facilitador de la metodología) y el stakeholder (interesado en el incremento)
- Retrospectiva: persigue la finalidad de mejorar la productividad y la calidad del producto que se está desarrollando, el equipo hace el ejercicio de analizar cómo se están ejecutando las tareas durante la iteración. Sirve para inspeccionar el proceso y el equipo, para reflexionar de qué se hizo bien durante el sprint y qué se puede mejorar o hacer diferente para los próximos. Este ritual se realiza al finalizar el sprint luego de la reunión de demo. El artefacto de entrada es pensar cómo fue la performance del sprint (teniendo en cuenta todos los problemas y mejoras que se pueden realizar en el futuro); mientras que el de salida es un plan de acción, acciones

concretas que permitan estar en un proceso de mejora continua (esto es el objetivo principal de la reunión). Deben de participar: product owner (no es obligatorio que esté), equipo de desarrollo (analizar los problemas) y el scrum master (facilitador de la metodología)

- Refinamiento: se busca añadir más detalle, estimaciones y orden a los elementos de la lista de producto. Sirve principalmente para mejorar los elementos que tiene el product backlog, estos elementos se realizarán en el siguiente sprint, con lo cual es en el sprint actual donde se debe refinarlos para que estén listos para la siguiente iteración (es decir en sprint t0 se refinan los elementos del sprint t+1). Este ritual se realiza durante el sprint vigente. Los artefactos de entrada son los elementos del product backlog que deben de ser refinados; mientras que el de salida son los elementos ya refinados, es decir elementos que eran muy grandes pasan a ser desagregados en tareas más pequeñas añadiendo el mayor detalle posible para que el equipo de desarrollo pueda saber en qué consisten evitando al máximo la posible aparición de dudas. Se puede realizar una reunión durante el sprint de una duración de entre una a dos horas, o un refinamiento continuo de todos los días de entre quince a veinte minutos. Deben de ser parte: product owner (eligiendo los ítems del product backlog), equipo de desarrollo (junto al product owner deben desarrollar el refinamiento) y el scrum master (facilitador de la metodología).

En cuanto a los artefactos se identifican los siguientes:

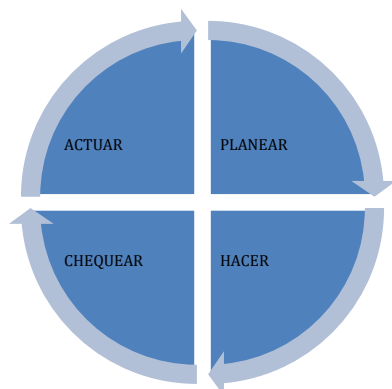
- Sprint backlog: es el conjunto de funcionalidades del proyecto. A cada elemento que confirma este artefacto se lo denomina PBI (product backlog item), a estos se los debe organizar enfocándose en los elementos con mayor prioridad/urgencia que definan entre el stakeholder - product owner - equipo de desarrollo; se deben de poner en orden descendente según la urgencia de resolución. Los PBI de la parte superior deben ser los que estén más desarrollados, ya que serán los primeros que ataque el equipo de desarrollo, es por esto que deben de ser lo más pequeño y detallado posible para que no surjan dudas al momento de ejecutarlos, a medida que se van resolviendo los de arriba, los de abajo son más genéricos y están menos definidos.

- Historias de usuario: es un elemento del product backlog con un formato concreto. Es básicamente un recordatorio de una futura o posible conversación que se debe tener con alguien. No se busca que sea algo muy estricto, sino algo más bien sencillo.
- Sprint backlog: es el conjunto de requisitos o características que debe tener el producto. Contiene todo lo que se considere aporta valor, aunque está priorizado de arriba a abajo, desde los elementos más prioritarios, y por ellos más detallados y desagregados; hasta los elementos o requisitos que todavía no están muy claros. La selección de los PBIs que componen el sprint backlog se realiza en la reunión de planificación.
- Scrum taskboard: herramienta donde se detallan todos los PBIs tanto del sprint como del product backlog y el avance en cada uno de ellos. Este instrumento puede ser complementado con un burndown chart para verificar el avance del equipo.
- Definición de hecho y listo: es muy importante que se defina con anterioridad al inicio de la tarea cuándo (es decir bajo qué criterios) se la considerará lista y cuándo hecha (o finalizada).

4.2 Ciclo de Deming

Como herramienta complementaria al marco de trabajo de las metodologías ágiles se aplicó el ciclo de Deming en busca de la mejora continua. Este es un proceso que permite a las empresas ser más eficaces a través de un simple modelo que consta de cuatro etapas. Está basado en ideas de Walter Shewhart, pero divulgadas por Williams Edwards Deming. Las etapas que conforman el modelo se repiten una y otra vez constantemente buscando mejorar cada vez más para ser lo más eficientes posibles; estas son: 1. Planear 2. Hacer 3. Chequear 4. Actuar. En palabras de Humberto Gutierrez las etapas se dan de la siguiente manera: *“se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan —si dio resultado— y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo”* (Gutiérrez Pulido, 2005)

Figura 6. Ciclo de Deming



Fuente: elaboración propia

4.3 Objetivos y resultados clave (OKR)

En cuanto a la definición de los objetivos se utilizó el método OKR (objetivos y resultados claves por sus siglas en inglés) para enfocar los esfuerzos de todos los colaboradores en un sólo sentido, siendo este, hacia adelante, donde la mejora continua y la concesión de los objetivos convergen. Esta metodología fue introducida por John Doerr como una evolución del clásico método de administración por objetivos desarrollado por Peter Drucker desarrollado en su libro “La práctica del management” (The Practice of Management en su idioma original) (1954). Consiste básicamente en fijar objetivos y sus correspondientes resultados claves para que todos los miembros de un equipo enfoquen en un sólo sentido sus esfuerzos y al mismo tiempo puedan realizar un seguimiento del cumplimiento de estos. En palabras de Paul Niven y Ben Lamorte “*Los OKR son un marco de pensamiento crítico y una disciplina continua que busca asegurar que los empleados trabajen juntos, enfocando sus esfuerzos en hacer contribuciones cuantificables que impulsen a la empresa hacia adelante*” (Niven & Lamorte, 2016)

Implicaciones

Debido al contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo en el que se desarrollan las Mipymes argentinas como AC S.A., es fundamental que estas puedan contar con marcos de trabajo que le faciliten la concreción de los objetivos en áreas claves como el departamento comercial de la organización. Es por ello que este trabajo buscó aplicar las metodologías ágiles propuestas en el método SCRUM (adaptando roles, rituales, o los elementos que sean

necesarios) para poder implementar una metodología de trabajo a empresas que no estén relacionadas a economías del conocimiento y que necesiten organizar sus tareas para alcanzar los objetivos que se proponen, además para este último punto se propusieron OKRs que ayuden a la organización a enfocar sus esfuerzos y así mejorar su performance para lograr sus metas y hacer frente a sus obligaciones económicas/financieras mientras busca obtener una renta para los dueños de la compañía a pesar del contexto VUCA y la crisis económica que afecta a nuestro país. También se implementó el Ciclo de Deming para asegurar que todas las tareas que se llevaron a cabo ayudaran a la empresa a crecer y poder actuar rápidamente frente a desvíos que se detectaran de forma temprana gracias a esta metodología.

Es muy importante destacar que se buscó principalmente poder aplicar y adaptar una metodología ágil como SCRUM para empresas en las que la mayor parte de los trabajadores no cuenta con estudios superiores, por ejemplo en el caso de AC S.A. sólo dos (2) colaboradores de los diecisiete (17) (un 12% aproximadamente del total) tiene estudios finalizados más allá del nivel secundario; lo cual está alineado con el dato expresado líneas arriba en el que un estudio del Centro de Estudios de la Educación Argentina refleja que sólo menos del 15% de personas jóvenes adultas cuentan con estudios superiores/universitarios. Esto es clave para la correcta adaptación del marco de trabajo. Además, se busca que los colaboradores se hagan dueños de esta forma de trabajar, que la sienten propia y la puedan aplicar más allá del ámbito laboral y se convierta en una herramienta útil para su vida personal. Más allá de la metodología también es crucial que la organización pueda establecer y transmitir de manera clara a sus colaboradores los objetivos a los cuales deben de apuntar, ya que esto facilitará que todos empujen en una misma dirección, lo que se alcanzará a través de un correcto delineamiento de los objetivos y resultados claves, u OKR por su sigla en inglés.

Por último, pero no menos importante hay que destacar que se debe de llevar a cabo una buena planificación de cada decisión que se vaya a ejecutar, como así también un correcto seguimiento para poder corregir desviaciones, lo que se realiza aplicando el Ciclo de Deming, que es una herramienta sumamente simple de explicar para todos y de fácil aplicación para que cualquier empresa pueda utilizar todo lo que se abordó en este trabajo

independientemente del nivel de capacitación que tengan sus colaboradores, rubro al que se dedique o que tan tecnificada y modernizada esté.

Análisis

6.1 Contexto

Para comenzar el análisis es clave poder comprender en pocas y simples líneas el entorno en el cual se desarrolla esta compañía, tanto interno como externo.

En cuanto al contexto interno, es una compañía cuya actividad principal es la comercialización de productos frescos y congelados, especialmente fiambres y quesos; actualmente cuenta con diecisiete (17) trabajadores, por lo tanto es clasificada como un MiPyme; los mismos se encuentran repartidos en tres (3) unidades de negocio definidas por los límites geográficos que cada una abarca, siendo estas: Córdoba Capital, Villa Dolores y San Luis, a su vez cada una de ellas se dividen en tres (3) áreas: administración, logística y ventas. Este trabajo está enfocado especialmente en el área comercial de la compañía, ya que AC S.A. tuvo graves problemas para afrontar sus obligaciones corrientes (especialmente para con los proveedores) con los ingresos por ventas; otro factor muy importante es que el director general de la compañía está físicamente en Córdoba tres (3) días a la semana, uno (1) en Villa Dolores y uno (1) en San Luis, pero a pesar de ir personalmente a todos los puntos geográficos constantemente tiene problemas con el área comercial, especialmente en la ciudad de Villa Dolores, siendo los inconvenientes más frecuentes los robos, venta de mercadería sin stock, mala gestión de cuentas corrientes, merma, caída en las ventas, entre muchos otros factores que surgen por la carencia de marcos de trabajo que facilitarían la gestión y el control de procesos claves para la empresa. Otro aspecto clave está relacionado al tema del control, ya que hay un gran número de procesos que se llevan a cabo sin ningún tipo de estandarización, lo cual genera que siempre se realicen de una forma diferente y sea prácticamente imposible poder tener una trazabilidad de las actividades que se ejecutaron, en este punto el director general hace grandes esfuerzos para tratar de tener el mayor orden y control posible, pero la gran volatilidad y dinamismo que conlleva el área comercial hace muy complicado que pueda ordenar el departamento.

Respecto al nivel de capacitación de sus colaboradores sólo dos (2) de los diecisiete (17) tienen estudio universitarios culminados, uno de los trabajadores tiene el profesorado de matemática dictado en La Facultad de Matemática, Astronomía, Física y Computación (FAMAF) y el restante es licenciado en estudios internacionales de la Universidad Central de Venezuela y además cuenta con una especialización en logística comercial nacional e internacional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano (universidad colombiana), si se considera al director general, que es el dueño de la compañía, el número de colaboradores con estudios superiores aumenta a tres (3), ya que posee una diplomatura en gestión gerencial en la Universidad Blas Pascal. Si se tienen en cuenta los resultados del Centro de Estudios de la Educación Argentina (2021) donde se refleja que sólo el catorce coma dos por ciento (14,2%) de los jóvenes adultos finalizó el nivel superior o universitario, esto está alineado a los resultados que arrojaría este indicador para AC S.A., compañía en la que los colaboradores que continuaron sus estudios más allá del secundario es es del doce por ciento (12%) aproximadamente si no se tiene en cuenta al director general, en caso de incluirlo el porcentaje aumenta alrededor de dieciocho por ciento (18%). Cabe destacar que de los quince (15) trabajadores restantes siete (7) no tienen finalizado el secundario.

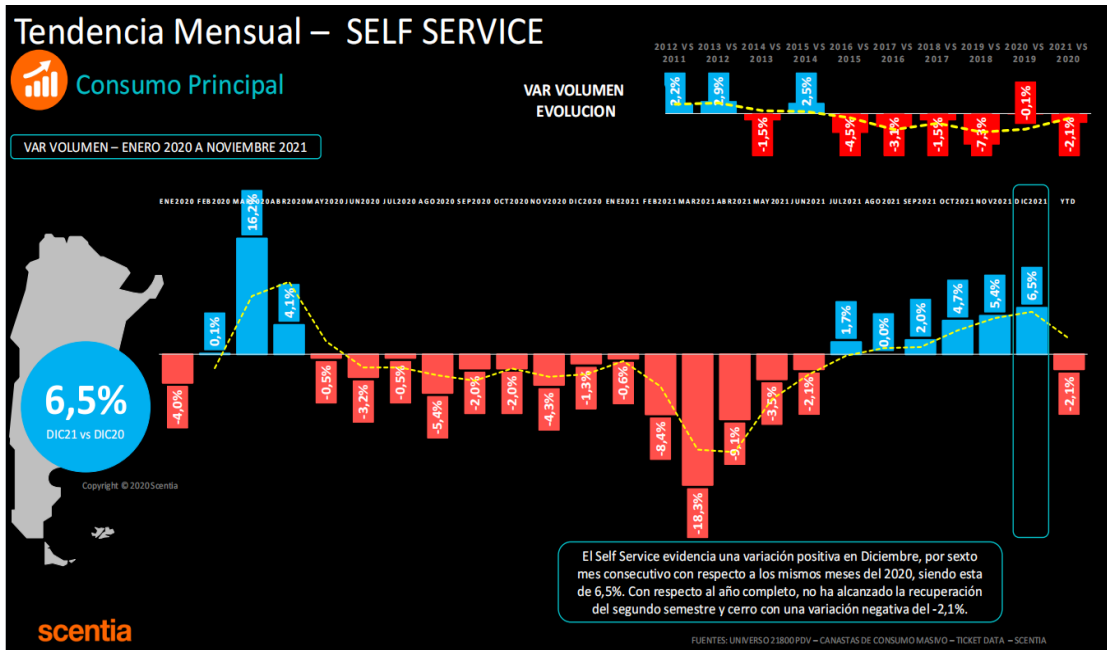
En AC S.A. se intentaron aplicar más de una vez marcos de trabajo para definir cómo realizar ciertas tareas/procesos claves, pero nunca funcionaron, por ejemplo en el departamento logístico el director general junto con los referentes de los equipos de logística y comercial lideraron un proyecto en el que se intentó implementar una metodología de trabajo para organizar los días de entrega por zona geográfica y en paralelo un sistema de armado de pedidos, pero estos proyectos fracasaron a los pocos meses de haber nacido debido a la oposición de los colaboradores para realizar sus tareas tal como lo detallaban los procedimientos, porque ellos manifestaban que haciéndolo como antes de aplicar la nueva metodología se sentían más cómodos, trabajaban más rápido, no entendían bien las nuevas tareas, entre muchos otros factores que llevaron a que se siguiera trabajando como antes. En el área comercial también se intentó aplicar un proceso similar, pero en este departamento, además de los problemas surgidos en el logístico, los trabajadores manifestaron que no se les había explicado el por qué de los cambios y por eso tampoco se sentían motivados a promover las nuevas formas de llevar a cabo sus tareas, además de que ya habían presenciado cómo sus compañeros de logística habían logrado quebrar las nuevas corrientes que impulsaban las mejoras de procesos internos.

Respecto al contexto externo a la organización no se hará un análisis profundo de las variables macroeconómicas ya que no es el objetivo de este trabajo, pero es importante tener en cuenta el impacto que el Covid 19 ha generado en la economía mundial y en especial la argentina, esto se puede notar en las cifras que comparte el Banco Mundial en su informe del panorama general de nuestro país: “Durante 2.020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002” otro indicador que refleja la crisis es la pobreza urbana que alcanzó al 42,9% de la población en el segundo semestre de 2.020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil del 57,7%. Dos aspectos muy importantes a tener en cuenta relacionados al impacto en variables macroeconómicas, son los efectos que puedan llegar a suceder luego de las elecciones P.A.S.O. y el próximo desembolso requerido por el préstamo realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI); cuando se inició este trabajo se desconocía qué podría llegar a ocurrir con estos sucesos, pero en Octubre del 2.020 una de las incógnitas se resolvió de manera favorable ya que los resultados de las elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (P.A.S.O.) el pueblo argentino sufragó en vistas de la elección de la renovación del cincuenta por ciento (50%) de las cámaras de diputados y senadores; aquí el resultado sorprendió a más de una persona, ya que el gobierno de turno sufrió una gran derrota de cara a su principal partido opositor, lo cual llevó a que las acciones argentinas subieran alrededor del quince por ciento (15%) en las principales bolsas de valores del mundo como Wall Street, bajara el riesgo país y se disminuya la brecha entre el tipo de cambio oficial y paralelo. El resultado de esta elección era clave para la economía ya que en el 2.019 las mismas tuvieron un enorme impacto en variables muy importantes como el tipo de cambio, lo cual puede afectar en gran medida a muchos otros indicadores, como la inflación y el consumo. Pero la calma en los mercados duró poco, ya que días después se desató una profunda crisis de poder interna en el gobierno de turno con rumores de renuncia de ministros que con el correr de las horas se fueron desmintiendo o ratificando según correspondían. Con respecto al acuerdo con el Fondo Monetario Internacional había profundas dudas sobre qué sucedería, pero a fines de enero del 2.021 fuentes oficiales anunciaron el cierre de un principio de acuerdo con el FMI (que se cerró los primeros días de marzo del 2.022), lo cual trajo calma a los mercados, con efectos similares a los de las elecciones de octubre, pero esto duró poco, ya que a los dos (2) días Máximo Kirchner renunció a la presidencia del bloque que representaba en el senado como muestra de su desacuerdo por el cierre del acuerdo, esto generó incertidumbre en los

mercados, ya que recordó la crisis provocada por la renuncia de ministros meses atrás luego de las P.A.S.O. Para culminar con el contexto macro no se puede dejar de mencionar que la inflación en 2.020 fue de 36,1% según las mediciones del INDEC (2.021), mientras que en 2.021 cerró con un 50,9% (INDEC 2.022); cuando en las proyecciones del presupuesto elaborado por el gobierno se esperaba un 29%, lo cual representa un desvío de más del 42% puntos entre lo planeado y sucedido; es importante destacar que una de las categorías que más aumentaron en el año fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (rubro de bienes que comercializa la empresa bajo análisis) con un incremento interanual del 50,3%.

Habiendo hecho una breve descripción del contexto macro en el cual se desarrollan las operaciones de “AC S.A.” es importante describir también el entorno más cercano a la compañía. Tal como se expresa líneas arriba según informes de mercado de la consultora Scentia (2.021) el consumo medido en unidades de las cadenas ha caído por encima del 20%, esto repercute fuertemente en la empresa, ya que el 85% de sus ventas es a comercios, mientras que específicamente en alimentación el indicador es aún más preocupante, ya que la brecha entre Julio 2.020 y 2.021 ronda el 30%. Estos datos preocupaban a la empresa durante los primeros meses de año, pero lo siguieron haciendo durante todo el año, ya que según el informe acumulado anual de la consultora Scentia (2.022) si bien el consumo fue repuntado poco a poco durante los últimos meses del año (siendo Diciembre el mejor mes con comparación interanual), no alcanzó para cerrar un año positivo, ya que el 2.021 con -2,1% (versus el 2.020) fue el quinto año con resultados negativos.

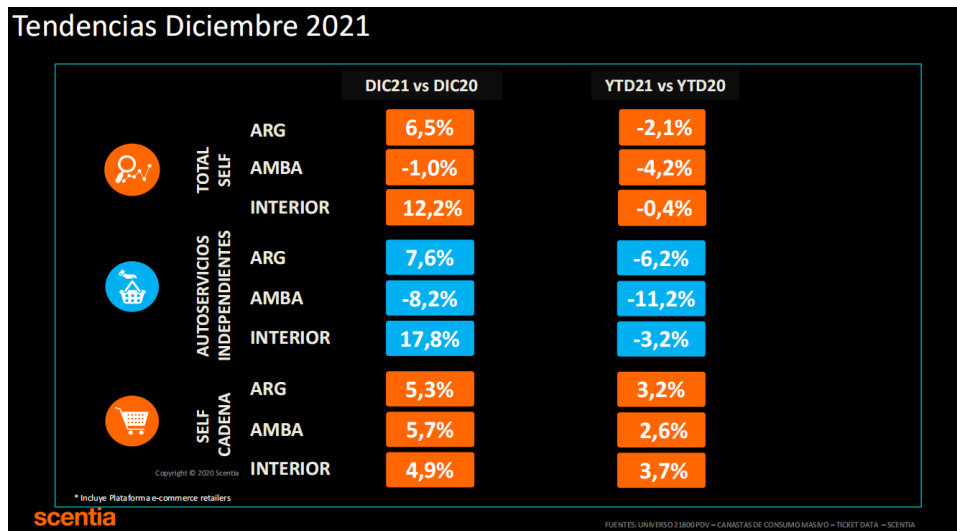
Figura 7. Tendencias mensuales de consumo



Fuente: Recuperado de informe de Scentia Enero 2022

Haciendo foco en las tendencias de los autoservicios independientes del interior que es donde se concentra la operación de la empresa bajo análisis y los clientes que representan gran parte de la participación de A.C. S.A., el consumo repuntó un diecisiete coma ocho por ciento (17,8%) comparado con el mismo mes del año anterior, pero cuando se hace el análisis interanual contemplando todos los meses (debido a las grandes caídas en los primeros meses del 2.021) el indicador arroja un resultado negativo de tres coma dos puntos (3,2%), si se mide para todo el país se refleja un retroceso de seis coma dos por ciento (6,2) influenciado en gran medida por el once coma dos por ciento (11,2) negativo que se registró en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

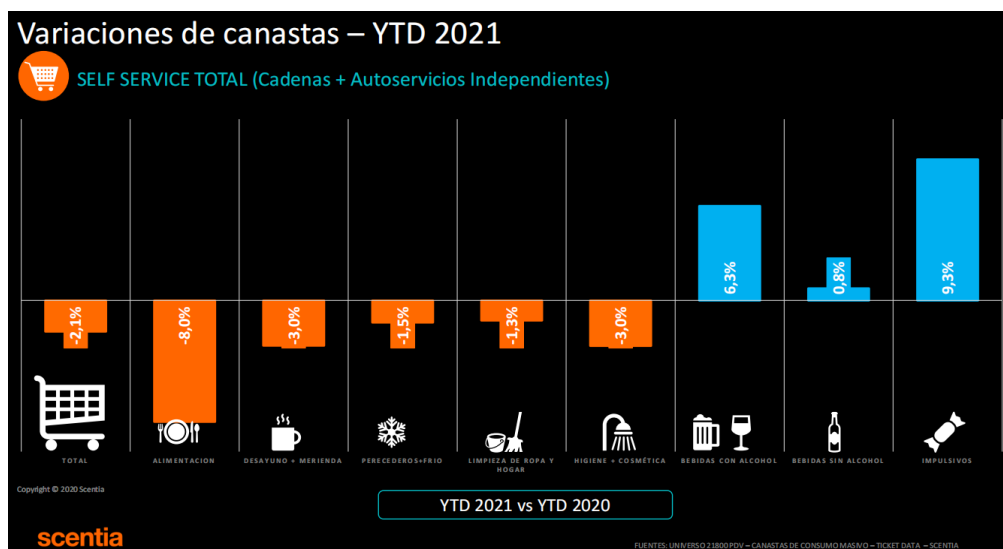
Figura 8. Tendencias de consumo - Diciembre 2021



Fuente: Recuperado de informe de Scentia Enero 2022

Si bien el consumo se contrajo tres coma dos puntos porcentuales (3,2%) internamente (2.021 vs 2.020), el indicador específicamente para los productos alimenticios se retrotrajo aún más, siendo de ocho por ciento (-8%) negativa la variación. Los indicadores medidos versus el mes de abril dan resultados menos negativos, pero no dejan de reflejar pérdidas constantes en el consumo, sobre todo acentuadas en los productos que comercializa A.C. S.A.

Figura 9. Variaciones de canasta YTD 2021



Fuente: Recuperado de informe de Scentia Enero 2022

Otro punto importante a recordar son las conclusiones del estudio que llevó a cabo el Observatorio Pyme (2021) en el cual el 57% de las pymes expresaban que su mayor preocupación eran las ventas, pero menos de un 9% tomó medidas para corregir los desvíos. Hasta el mes de septiembre la compañía registraba un incremento interanual de la venta medida en AR\$ que nunca antes había alcanzado, mientras que en unidades se repite esta tendencia comparado con el volumen del año 2.020, específicamente en julio hubo un repunte de estos indicadores medidos interanualmente impulsados principalmente por la actividad turística de las vacaciones de invierno en el valle de Traslasierra y Merlo (dos ubicaciones donde la empresa opera), esto fue alentador pero hasta cierto punto, ya que la venta del 2.020 para esta fecha es sumamente baja (la base de cálculo para medir el incremental), ya que no estaba permitida la circulación ni las actividades turísticas por las restricciones que regían debido a la crisis sanitaria; esta misma situación se repitió a partir del mes de noviembre cuando comenzaron a recibirse las primeras visitas turísticas al Valle de Traslasierra, el incremento para la comparación mensual interanual medido en términos porcentuales fue récord para la compañía, pero hay que tomar este resultado con cautela, ya que como se expresó, la venta del 2.019 estuvo muy afectada por el contexto de restricciones sanitarias. Para culminar con el análisis es importante destacar que en los últimos tres (3) años AC S.A. ha sufrido grandes pérdidas monetarias derivadas de robos de mercadería por parte de sus colaboradores, lo cual desestabilizó considerablemente la empresa más de una vez, además el clima interno de la organización era tenso debido a problemas diarios que surgían por la falta de organización en las tareas y que conllevaban a choques no sólo entre los distintos departamentos, sino también entre los compañeros de una misma área; todo esto repercutía en el desempeño individual y colectivo, lo cual dificultaba en gran medida la concreción de los objetivos. Si bien la venta medida en AR\$ ha incrementado a niveles récord para la compañía hasta el mes de septiembre, la inflación medida interanualmente cerró por encima de los cincuenta puntos (50,9%) según las mediciones del Índice Nacional de Estadísticas y Censos (2.022); por lo que se requiere de un gran trabajo constantemente por parte de todos los equipos para poder tener una buena performance en un contexto tan variable como es el de este país. En líneas posteriores se reflejan los resultados finales de la aplicación de la metodología ágil

6.2 Adaptación y aplicación metodologías ágiles

Luego de los análisis, interno y externo, ya se está más familiarizado con la empresa y su entorno, por lo que es importante entender cómo fue y es (porque se va iterando y mejorando constantemente durante el desarrollo de este trabajo inclusive una vez que finalice el mismo) el proceso de la aplicación de un nuevo marco de trabajo para el área comercial de AC S.A., que a pesar del poco tiempo de implementación que tiene (comenzó a fines de julio del 2021) arrojó resultados alentadores no sólo para el director general, sino para los mismos colaboradores, quienes manifiestan estar mucho mejor organizados y cómodos con la forma de trabajar que se está ejecutando; esto ha permitido mejorar el clima laboral entre los pares del área y con los de los demás departamentos como logística y administración, ya que ahora al tener ciertos procesos más ordenados y con cursos de acción predefinidos les permite organizarse mejor y saber cómo se llevarán a cabo las tareas. Esto también se vio reflejado en las ventas (tanto en unidades como en AR\$), pero no es pertinente tomar que este cambio en la variable se dio exclusivamente como resultado al cien por ciento (100%) de la aplicación de las metodologías de trabajo, sino que se vio influenciado por la gran cantidad de turistas que visitaron la zona del Valle de Traslasierra y Merlo en las vacaciones de invierno y verano (Junio a Julio - Septiembre a Febrero) y la reposición de mercadería post temporada alta; tanto el receso invernal como estival permitieron que se incrementara el tráfico de gente y por lo tanto el consumo, lo cual no está relacionado con ninguna de las variables que se pueden influenciar con la aplicación de metodologías de trabajo, pero sí se pueden destacar como resultado de la aplicación de los nuevos marcos de trabajo, ciertos indicadores que han evolucionado positivamente, los cuales que serán detallado líneas posteriores. Para aislar el efecto

Para comenzar con la implementación primero se charló con el referente comercial y el presidente de la compañía cómo se iba a realizar la aplicación del proyecto. En un principio se había definido que fuera a nivel de las tres (3) zonas geográficas (Córdoba, Villa Dolores y Merlo), pero esto llevó a un gran número de contratiempos que se convirtieron en obstáculos (en líneas posteriores se hace un análisis particular de los mismos para que los errores puedan ser comprendidos y no repetidos por otros departamentos de la misma organización o terceras empresas que deseen utilizar este material) que llevaría rápidamente a que este trabajo sea un fracaso, por lo que luego de “invertir” tres (3) semanas (cuatro si

se considera la semana de armado y adaptación de la metodología) con una inadecuada adaptación e implementación de las herramientas, se definió que el proyecto sea aplicado en una zona geográfica y cantidad de colaboradores mucho menor que la original y pase a ser encabezado por el líder comercial de Villa Dolores (donde finalmente se llevó a cabo la implementación). Esto fue definido principalmente porque esta zona posee la mayor fuerza de venta en cantidad de vendedores que salen a realizar sus tareas visitando clientes, puesto que este tipo de vendedores son los que mayores problemas de organización y comunicación tienen con las otras áreas; esto no quiere decir que los marcos de trabajo no se vayan a aplicar al resto del departamento comercial, sino que se les dará prioridad a los colaboradores que estén más tiempo fuera de las instalaciones para luego hacer foco en los procesos que involucren a aquellos que estén en los locales de venta específicamente. Además, es importante tener en cuenta que también se tuvo en cuenta la predisposición y conocimiento de los referentes comerciales para dirigir este cambio, ya que si el mismo líder no fomenta e impulsa a su equipo a cambiar y mejorar, es prácticamente imposible que puedan crecer tanto ellos profesionalmente como la empresa en sí. En este punto de la selección del referente, es clave que él mismo entienda la metodología, los procesos y sobre todo el espíritu de esta nueva forma de trabajar, porque sino no sirve de nada todo el esfuerzo que se pueda llegar a realizar como equipo si el líder no los orienta y alienta correctamente.

Luego de la definición del líder del proyecto, a quién se denominará “DV”, se realizó una reunión con él para explicarle en detalle qué son las metodologías ágiles, sus orígenes, industrias en las que se aplica actualmente con mayor frecuencia, rituales, roles, artefactos, entre otros factores claves para la comprensión. Este punto en particular no conllevó demasiado tiempo ni esfuerzo, ya que DV había estado en contacto previamente leyendo sobre metodologías ágiles. Un punto importante es que este líder comentó que había estado intentando aplicar algo similar con su equipo de trabajo, pero no había tenido éxito, ya que los colaboradores no comprendían qué debían hacer específicamente, ni el sentido de por qué realizar sus funciones de una forma diferente a la que estaban acostumbrados; fue por esto que se hizo énfasis en poder transmitirle a DV los conocimientos más técnicos necesarios para que pudiera explicar sin ningún problema al resto de los colaboradores el por qué de cada uno de los cambios que comenzarían a salir a flote en los próximos días.

El siguiente paso fue llevar a cabo una reunión con los vendedores, tanto de los locales como de la calle; aquí se hizo foco sobre todo en destacar que se iniciaría un proceso de prueba (primero para los de la calle y luego los de los locales), para que entendieran que no era algo que se les fuera a imponer a la fuerza y a todo al equipo de la compañía, sino que la realidad es que se estaba trabajando arduamente para que los colaboradores pudieran crecer desarrollando nuevas habilidades y conocimientos, por ejemplo en metodologías ágiles como SCRUM, OKRs (objetivos y resultados clave) o el Ciclo de Deming. Cabe destacar que en un primer momento los trabajadores se mostraron reacios a la propuesta de aplicación de marcos de trabajo, pero una vez que comprendieron que estos cambios eran para mejorar y eficientizar su trabajo todos estuvieron de acuerdo en comenzar lo antes posible con el testeo. Otro punto importante es que esta conversación que se tuvo con el equipo comercial no fue exclusivamente con ellos, sino que se involucró a los restantes colaboradores de la zona de Traslasierra para poder contar con su apoyo (clave para la correcta implementación y desarrollo de este proyecto), y aquí es donde ya comenzó el proceso de adaptación a la metodología SCRUM, cuando se les explicó qué era y cómo funcionaba se los notó medio incómodos al principio, ya que se les estaba explicando algo con muchos conceptos para ellos desconocidos o poco familiarizados hasta ese momento; si bien denotaron incomodidad, no fue rechazo como había sucedido en el primer intento. Esto fue en parte ya que gracias al aprendizaje anterior todos los conceptos transmitidos fueron explicados en español, en especial en una jerga más cotidiana y amigable de cara a los colaboradores, por ejemplo: los nombres de los roles se sustituyeron por facilitador (scrum master), representante (product owner), equipo de desarrollo (development team) y al stakeholder se definió dejar su denominación en inglés para que pudieran encontrar un punto de conexión para con los conceptos que se les había explicado semanas previas cuando se intentó implementar la metodología en las tres (3) zonas geográficas; además ayudó a la comprensión toda la explicación previa que ya se había realizado.

Con este cambio de la traducción al español se subsanó un error que se había pasado por alto en la oportunidad anterior, que era el bajo nivel de conocimiento de la lengua inglesa por parte de los colaboradores, ya que sucedía que les daba vergüenza preguntar qué significaba una palabra en inglés. Además, no sólo se contaba con un equipo con escasos conocimientos en lenguas extranjeras, sino que también con un alto grado de deserción estudiantil en la etapa secundaria e incluso primaria, aquí es importante destacar que la gran

mayoría de este equipo sólo ha terminado la primaria y otra parte la secundaria, por lo cual su nivel de idioma extranjero, léxico y lectocomprensión en general no eran buenos, a excepción de aquellos que lo perfeccionaron a lo largo de su vida. Por esto SCRUM se lo renombró a “metodología fácil”, ya que este es un nombre mucho más amigable de cara a los colaboradores.

Una vez conversado con el equipo se comenzó con la etapa de identificar y adaptar de SCRUM todos aquellos elementos que no apliquen o dificulten la comprensión de la metodología para este caso, a continuación se detalla cómo se hizo.

- Roles:
 - Equipo de desarrollo: está compuesto por el equipo comercial enfocado en la venta al público, conformado por cinco (5) vendedores (3 que visitan clientes en sus negocios y 2 que están en el salón de venta de AC S.A.). Todos tienen un marcado perfil comercial, la experiencia varía entre los cinco (5) a quince (15) años en el rubro, tres (3) de los cinco (5) miembros pasaron previamente por otros cargos en AC S.A. por lo que conocen cómo se manejan las otras áreas; esto es positivo ya que comprenden cómo se pueden facilitar y agilizar las tareas procurando no desalinearse los objetivos entre los departamentos; todos cuentan con estudios de nivel secundario, pero sólo uno fue a la universidad habiendo hecho cuatro (4) años de la carrera de contador en la Universidad Nacional de Córdoba sin llegar a alcanzar el título; otro aspecto importante es que los cinco (5) miembros del equipo sólo hablan español, por lo que es sumamente importante que todas las terminologías sean expresadas en el idioma en el cual se sienten cómodos, ya que sino esto puede llegar a generar un rechazo por temor al desconocimiento de qué es lo que se está diciendo como ya sucedió en la primera etapa.

Este equipo está compuesto por quienes serán los encargados de “construir el producto”, que en este caso sería alcanzar los objetivos de venta, renta y participación de mercado planteados para el área a través de una mejora en la performance no sólo comercial, sino integral abarcando incrementos de las demás áreas, ya que si se facilitan procesos no sólo se beneficia un departamento, sino toda la compañía. Para que esto suceda es sumamente importante que el equipo con el cual se lleva a cabo este trabajo comprenda que todos sus miembros tienen valor, ya que cada uno es

experto y le gusta realizar ciertas tareas, lo cual lo convierte en un grupo multidisciplinario; mientras que también deben saber ser autónomos, poder tomar decisiones por sí mismos, sin que afecten de manera negativa en logística ni administración, porque de nada sirve mejorar los resultados de un departamento en detrimento de los demás. Los objetivos se plantearon a través de los OKRs que se definieron en conjunto con el facilitador y representante (los mismos son expuestos a continuación líneas abajo)

- Product Owner: este rol lo llevará a cabo el líder de ventas de la unidad de negocio de Villa Dolores, por tres (3) principales razones: es el colaborador que más conocimiento tiene sobre metodologías ágiles, ya que le interesa mejorar la performance no sólo de su equipo sino de la empresa en forma integral, esto lo demostró en reiteradas ocasiones ayudando a establecer procesos y hasta intentando aplicar metodologías ágiles pero sin buenos resultados; otro de los motivos es que está a cargo de la unidad con mayor cantidad de vendedores que salen a visitar clientes, los cuales son los que manifestaban que necesitan organizarse mejor (mientras que las otras áreas expresan lo mismo de esta fuerza de venta, ya que exponen que siempre traen problemas de organización a la empresa), además cuenta con dos (2) colaboradores comerciales en un punto de venta emplazado en Villa Dolores; si bien este líder también lleva a su cargo la zona de Merlo por estar cerca físicamente se pensó inicialmente que podría llevar a cabo la implementación de la metodología de trabajo a San Luis, pero tomando como referencia la experiencia de la fallida implementación se decidió acotar el rango del estudio sólo a la zona del interior cordobés. DV es una persona que cuenta con un dominio intermedio del idioma inglés lo cual ha facilitado poder explicarle los conceptos que se promueven en SCRUM con los cuales ya había tenido contacto previamente. A su vez DV es uno (1) de los dos (2) colaboradores con estudios superiores con los que cuenta la compañía.

Previamente al comienzo de la implementación y las charlas con el equipo de desarrollo primero se conversó si DV estaría dispuesto a llevar a cabo este desafío y se mostró muy motivado, ya que como se mencionó, previamente había intentado implementar un marco de trabajo, pero sin éxito por diversos factores. Gracias a esto

adoptó rápidamente la responsabilidad de mantener la visión del equipo enfocada en el principal objetivo de las primeras semanas que era que el grupo pudiera comprender y hacer parte de su rutina los nuevos procesos que se comenzaron a implementar. Lleva además una comunicación muy estrecha y fluida no sólo con su equipo sino también con el stakeholder, lo que facilita la comunicación y que DV pueda cumplimentar con su principal objetivo que es mantener “la lista de tareas generales” (el backlog) priorizada y actualizada con los elementos más importantes en la parte superior del mismo, para que el equipo comercial conozca perfectamente lo que tiene que hacer y en qué orden de prioridades.

Para culminar con este rol, es importante destacar que para favorecer la adopción de esta nueva forma de trabajar y evitar un rechazo de la implementación por parte del equipo (en base a las características que se expresaron del equipo de desarrollo) este rol no se denominó Product Owner como así lo hace la Guía Scrum, sino que se definió como “el representante”, ya que es quien debe de representar los intereses de los clientes y stakeholders procurando entregar el mayor valor posible para ambos, pero sin descuidar a su equipo de desarrollo.

- Scrum Master: el responsable de cubrir este rol es el encargado de realizar principalmente las labores de facilitador de reuniones y acompañamiento del equipo para ayudar a resolver las problemáticas que se vayan presentando en el proyecto de implementación de las nuevas metodologías de trabajo; esta tarea es especialmente importante, ya que cuando DV intentó implementar metodologías ágiles en su equipo fracasó porque no pudo cumplimentar los roles de Product Owner y Scrum Master al mismo tiempo, sobre todo la principal falla estuvo en el campo de acción de las labores que debía de realizar como Scrum Master, ya que no pudo facilitarle al equipo los conocimientos ni herramientas correctamente adaptadas a las condiciones y contexto en el cual se desenvuelven normalmente. Es por ello que se definió como Scrum Master al que está llevando a cabo este proyecto para su trabajo final de posgrado (Franco Hernán Barberis), ya que el objetivo principal de este trabajo es “aplicar un marco de trabajo al área comercial de AC S.A. para mejorar la performance del departamento, permitiendo mayor organización frente al contexto VUCA al que se enfrenta la compañía”

En esta segunda etapa de implementación, prioritariamente se acordó con DV y el equipo de desarrollo las pautas para la adaptación de SCRUM o “metodología fácil” (como se rebautizó el nombre para que fuera más cercano al entorno de los colaboradores) al contexto actual de la empresa y sus trabajadores; en este punto se acomodó y se estableció cómo se desarrollarían los rituales y artefactos de la metodología de trabajo. Esto fue fundamental, ya que el principal rol de un scrum master es facilitar la aplicación del nuevo marco de trabajo, para lo que debe de facilitar y liderar las reuniones, cuidar de que todos los roles cumplan sus funciones, mantener los artefactos de la mejor manera y resolver cualquier conflicto que pueda afectar el desarrollo de este proyecto. Tal como se realizó con el título de Project Manager, el Scrum Master será denominado “facilitador” (por razones ya expresadas en líneas anteriores)

- Stakeholders: Este rol está compuesto por todos aquellos actores que tengan intereses sobre el proyecto, en este caso el mismo estaría representado por la mejora en los procesos en el área comercial de la compañía, lo cual permitirá al dueño de la empresa obtener mayor nivel de rentabilidad, sin dejar de ser competitivo de cara a sus clientes. Es por esto que los principales beneficiarios serán: el dueño de la empresa y los clientes; esto no quiere decir que los trabajadores no obtengan beneficios, ya que debido a su mejora en la performance seguramente podrán acceder a mejores condiciones salariales sí así el dueño lo considera. Tal como se mencionó, DV (el representante / product owner) tiene una estrecha comunicación con el dueño de la compañía, lo cual facilitó la transmisión de las necesidades y requerimientos solicitados al equipo de desarrollo, esto es muy positivo, ya que se acordaron sin mayores problemas la alineación de objetivos y prioridades sin un gran número de intervinientes.

Además, se podrían incluir como interesados de este proyecto cualquier trabajador o dueño de MiPymes que busque poder aplicar marcos de trabajo de una manera correcta teniendo en cuenta las adaptaciones necesarias que se deben de llevar a cabo de acuerdo al contexto en el cual se desenvuelve la organización y como así también las actitudes y aptitudes del equipo de trabajo con el cual se llevará a cabo la implementación.

En la primera etapa del proyecto (que tal como se mencionó no trajo los resultados esperados) los roles no habían sido claros y los colaboradores no sabían a quién recurrir en las ocasiones que tenían dudas o estaban en desacuerdo con alguna parte del proceso. Pero en la segunda etapa la implementación de los roles fue correcta, ya que cada miembro comprendía la importancia de su accionar para la aplicación de la metodología y qué debía hacer en pos de cumplir los objetivos, si bien en ciertas ocasiones surgieron algunas dudas, no hubo mayores inconvenientes para resolverlas, ya que el product owner, o representante como se definió llamarlo, tiene en claro los objetivos y el scrum master, o facilitador, estuvo siempre acompañando de cerca la implementación y desarrollo de las actividades que se llevan a cabo. Además, el stakeholder apoyó firmemente las decisiones que se tomaron por parte del facilitador y representante, ya que fueron consensuadas previamente, lo que facilitó el desarrollo de las actividades.

En el primer sprint de la segunda fase del trabajo el objetivo principal fue explicarle a todos los colaboradores (no sólo del área comercial) cómo iba a ser el desarrollo e implementación de la metodología “fácil”, para lo que previamente se conversó con los miembros del área comercial primero en forma individual y luego grupal para entender cuál era principalmente su más importante motivación, situación actual, perspectiva de los procesos, entre otros factores relevantes para entender qué necesitaban para poder adoptar y hacerse dueños de esta nueva forma de trabajar, ya que en oportunidades anteriores se había intentado aplicar marcos de trabajo para estandarizar y reorganizar procesos, pero esas iniciativas fracasaron debido a una incorrecta aplicación y explicación previa, ya que los colaboradores expresaban que no habían entendido correctamente qué debían hacer ni el espíritu de los cambios que se le proponían, además de que se sentía ajenos al proyecto porque había muchas palabras que no conocían principalmente porque estaban en inglés. Todo esto, en la segunda etapa del proyecto se trató de evitar al máximo a través de una correcta adaptación de la metodología, de acuerdo a las necesidades y capacidades de todos los intervinientes; además se trabajó desde un principio para que todos los miembros del equipo de desarrollo pudieran diferenciar bien las figuras de facilitador y representante, ya que esta razón fue una de las principales causas de la falla en el intento anterior.

- Rituales:
 - Reunión de planificación: se realizaron al inicio de los sprints para planificar el trabajo a llevar a cabo en los días que duran, en la primera etapa se realizó una donde se planificó cómo sería la implementación de la metodología en las tres (3) zonas geográficas de la compañía junto con los resultados que se buscaban alcanzar con este trabajo. Luego del aprendizaje de esta primera fase se procedió a tomarse dos (2) semanas donde no se realizó este ritual, ya que se utilizaron para rearmar y adaptar correctamente los elementos, hasta el comienzo del primer sprint en la segunda etapa de implementación. Por lo general este ritual se ejecutó cada dos (2) semanas que era el tiempo de cada uno de los sprints.

En cuanto a la primera, la misma se enfocó en organizar tareas más que nada para que los colaboradores pudieran comprender el sentido de los rituales, artefactos, roles, objetivos del proyecto, para que se pusieran de acuerdo y alinear entre ellos cómo sería la mejor manera de aplicar la nueva forma de trabajar y construir así juntos los OKRs (objetivos y resultados claves). Con respecto a la segunda y tercera, ya estuvieron más orientadas a la concreción de objetivos de visita de cantidad de clientes, cómo cargar pedidos, unificación de archivos, coordinación de zonas geográficas entre los vendedores, entre otros puntos relacionados a indicadores comerciales. En la cuarta reunión se repitió la dinámica de las dos anteriores, pero en la quinta la misma se extendió más de lo planeado, ya que se descubrió que uno de los miembros del equipo de desarrollo (específicamente un vendedor de los que atendían clientes en la calle) robaba mercadería junto con un chofer (del departamento de logística), por lo que se procedió a la desvinculación de estas personas; fue a partir de esto que se replantearon ciertos procesos y procedimientos enfocados en facilitar el control de ingresos y egresos de mercadería. Con respecto a la sexta, la misma volvió a tener una duración mayor a la esperada, ya que en reemplazo de la persona desvinculada se sumó otro miembro al equipo y se lo puso al tanto de la dinámica de trabajo que se estaba llevando a cabo con “metodología fácil”. Luego de que todo volviera a acomodarse los rituales de planificación volvieron a estar centrados en los OKRs y concreción de resultados que permitiera cumplir los objetivos y resultados claves planteados.

En cada uno de los sprints se armaba el sprint backlog en base a lo que se definía en estas reuniones, teniendo en cuenta los objetivos planteados por el representante DV, que previamente eran alineados con el stakeholder, esto era realizado en conjunto también con el equipo de desarrollo y el facilitador quien se encargaba de verificar y proponer ideas para que las tareas a llevar a cabo se realizaran de manera acorde a la “metodología fácil”. Con respecto a la duración de este ritual, el primero fue el más extenso debido a que surgieron muchas preguntas sobre todo por parte del equipo de desarrollo; pero ya en el segundo, tercero y cuarto, si bien surgieron interrogantes, la duración fue considerablemente menor; con respecto a al quinto y sexto volvieron a ser más extensas por los sucesos mencionados líneas anteriores. El tiempo de estos rituales varió entre alrededor de las dos horas y media - tres y una hora y media.

- Reunión diaria: este ritual se fue modificando a lo largo del proceso de implementación, en la primera fase se obligó a todos los trabajadores a que asistieran todos los días, pero no se cumplía el objetivo de realizarla en quince (15) minutos o menos; luego en la segunda fase en base a la experiencia anterior se escuchó a los colaboradores que se complicaba tener esta reunión todos los días, por lo que se definió en el primer sprint de esta etapa que se realizarían una vez cada tres (3) días, durante el primero y segundo se llevó a cabo de esta manera para evitar imponer una ideología al equipo y que no se generara rechazo desde el inicio para con la nueva forma de trabajo (como sí había sucedido antes). A partir del tercero, el mismo equipo de desarrollo comprendió la necesidad y la agilidad que le brinda al día a día este ritual, por lo que se comenzó a llevar a cabo diariamente, lo que ayudó al equipo a ser más proactivo en la solución de problemas que surgían y corregir desvíos y evitar posibles inconvenientes potenciales, a medida que iban sucediendo las reuniones diarias el equipo iba mejorando el uso de este ritual, llegando a manejar correctamente los tiempos, durando las reuniones alrededor de quince (15) minutos. Si bien algunas se demoraron, fue para poder solucionar inconvenientes que debían tratarse en el momento y evitar potenciales desvíos que hubieran impactado en el corto/mediano plazo. Con las reuniones cada 48 horas se realizaba transferencia de información y colaboración entre los miembros del equipo, los resultados mejoraron cuando empezaron a ser realmente reuniones diarias, sobre todo porque si había

algún miembro del equipo que tuviera alguna tarea que no estaba pudiendo realizar o le llevase mucho tiempo, aportando entre todos lo solucionaban más rápido.

Respecto a la duración, en las primeras semanas todas duraron alrededor de media hora e incluso la primera hasta casi cuarenta y cinco (45) minutos, lo que no era positivo si se tiene en cuenta que el objetivo inicial siempre fueron quince (15), al momento de replantear el reinicio para la fase dos de este proyecto se identificó que además de no comprenderse al cien por ciento (100%) el espíritu del ritual eran muchos participantes y entraban en detalles que no sumaban a todo el equipo. Al comienzo de la ejecución del proyecto en la zona de Villa Dolores, las primeras reuniones diarias duraron más de lo esperado, pero gran parte del problema estaba relacionado al lapso de tiempo que transcurría entre reuniones. Cuando el equipo empezó a madurar y adoptar cada vez más la metodología sobre todo a partir del tercer sprint, si bien todavía quedan detalles por ir mejorando algunas reuniones estuvieron en el tiempo estimado y otras rondaron los veinte (20) minutos, que si bien no es el tiempo objetivo planteado, fueron útiles para todo el equipo ya que se trataron temas de interés para todos los miembros. Para ir mejorando cada vez más este ritual se establecieron ciertas pautas tales como: cada uno hablaba en un determinado orden preestablecido por los mismos miembros del equipo de desarrollo, esto ha facilitó la tarea tanto del representante como del facilitador, ya que el primero sólo intervenía para ayudar con los bloqueos o felicitar por los avances que se van logrando, mientras que el segundo sólo participa en caso de que la reunión se desvíe de su propósito principal; otras de las pautas establecidas fue no entrar en detalle a menos que fuera estrictamente necesario; evitar hacer comentarios que no fueran estrictamente necesarios; evitar hacer chistes/bromas durante el desarrollo de este ritual y presentar como bloqueo los que realmente dificultaban el cumplimiento de un resultado (o lo fueran a hacer en el corto plazo). A través de estos lineamientos se logró reducir y eficientizar el uso del tiempo, esto no fue de una reunión para la otra, sino que gradual mientras los colaboradores iban madurando en la implementación de la metodología “fácil”.

En cuanto al espíritu de las reuniones diarias a partir de la segunda fase, todas cumplieron su principal objetivo que fue sincronizar a los miembros del equipo sobre

las tareas que se estaban llevando a cabo, poniendo especial atención en identificar posibles impedimentos y bloqueos a lo largo del día que se estaba comenzando. Para lograr esto se utilizó la experiencia de la primera fase, donde más que reuniones diarias, eran constantes quejas o charlas que no sumaban al desarrollo de esta nueva forma de trabajo. Para facilitar y hacer más visual para los miembros del equipo de desarrollo se definió utilizar en este ritual un cuadro con las tareas y progreso de cada uno de los miembros, para que con esta herramienta se puedan identificar los bloqueos y avances que iba teniendo cada miembro en particular y el departamento en su conjunto; aquí es donde nuevamente la primera fase dejó un importante aprendizaje para la segunda, en la que desde el primer sprint se realizó en una cartulina, ya que no todos los colaboradores tienen un buen uso ni acceso a las herramientas digitales (lo cual no se tuvo en cuenta en la primera etapa y les daba un motivo más para las quejas de los trabajadores), entonces se procedió a utilizar un método más tradicional con una cartulina y post it que iban siendo desplazados a medida que las tareas se iban realizando; mientras que fue pasando el tiempo, se fue instruyendo a los colaboradores en el uso de una herramienta informática (tema sobre el que se hará foco en los artefactos) para hacer una transición gradual del método tradicional al mediado por la tecnología. Cabe destacar que cuando se quiso aplicar el cuadro de tareas y progreso en la primera fase de este trabajo se hizo de manera digital con Trello, pero fracasó, ya que los colaboradores no contaban con las herramientas ni conocimientos necesarios para poder hacer un correcto uso y actualización del instrumento.

Los participantes de este ritual son los mismos que en la reunión de planificación, donde el representante hace foco en las tareas que se deben de resolver en cada día, el equipo de desarrollo se encarga de coordinar cómo hacerlo y el facilitador de velar por la correcta aplicación de la metodología.

- Revisión - Demo: esta reunión se ha realizado al finalizar los sprint para revisar las tareas que se completaron y poder mapear aquellas que no se alcanzaron a culminar durante el mismo. Para este caso de aplicación como no hay una demo (esto es meramente de las industrias de la economía del conocimiento), se consideró demo a los resultados de ciertos indicadores que en el primer sprint fueron más que nada

adquisición de conocimientos, revisión de procesos y definición de OKRs, pero a medida que fueron avanzando en la implementación se pudieron revisar métricas como por ejemplo la venta medida en AR\$, unidades, referencias vendidas, clientes visitados por vendedor, entre otras.

Este ritual fue clave en el proceso de reinicio de este trabajo, ya que luego de la segunda reunión de revisión es cuando se juntaron el facilitador, representante y stakeholder, porque los resultados expuestos no fueron alentadores, y el equipo de desarrollo presentaba un profundo desacuerdo y malestar por la imposición de esta nueva forma de trabajo que se estaba queriendo llevar a cabo. Es así como surge la propuesta de volver a comenzar, esta vez con una base más sólida de conocimientos no sólo sobre el contexto, posibilidades, aptitudes y actitud de los colaboradores, sino de cómo poder realmente adaptar una metodología ágil como SCRUM al área comercial de una MiPyme argentina.

Este ritual ha sido de utilidad para identificar qué tareas se cumplieron y cuáles no, desde el primer sprint en el cual si bien no se tuvieron en cuenta resultados cuantitativos relacionados a la performance del departamento, esto fue mutando a una reunión de revisión de resultados alcanzados y cumplimiento de los mismos. La junta de demo comenzó a ser mucho más efectiva una vez que se plantearon los OKRs (objetivos y resultados claves) que debía alcanzar el área, si bien antes la compañía tenía definido un norte, un objetivo, no se tenía un resultado numérico al cual apuntar y medir para detectar desvíos. Cuando los colaboradores comenzaron a medirse frente a indicadores numéricos pudieron tomar cursos de acción para corregir las diferencias que surgían cuando no se alcanzaban los resultados, los cuales fueron desglosados en metas por sprint e incluso por día; aquí fue clave la participación del representante quien junto con el equipo de desarrollo estableció el plan para el cumplimiento de los objetivos y resultados definidos en los OKRs (en líneas posteriores se entrará en detalle sobre los mismos).

Cabe destacar que en estas reuniones surgieron siempre conversaciones muy interesantes, donde los colaboradores del equipo de ventas y el representante expresaban sus ideas para mejorar la performance no sólo en cuanto al cumplimiento de resultados, sino para la implementación de esta nueva metodología. Tal como se

mencionó este ritual se realizó al finalizar todos los sprints, ya que aportaba un gran valor. En cuanto a la duración en la segunda fase, las primeras veces estuvo rondando la hora, hora y media dependiendo cómo había sido el grado de cumplimiento de los objetivos y los temas que surgían para mejorar la metodología, lo cual si bien es tema de las reuniones de retrospectiva, se les permitía tratar en esta reunión, ya que solían surgir tópicos interesantes para tratar en el momento, por lo que este ritual a veces se tornaba en una reunión de mejora continua de la metodología fácil. En este punto es importante remarcar la importancia de saber ser flexible con la aplicación del marco de trabajo, ya que si los colaboradores se mostraban motivados en la búsqueda de soluciones para mejorar la implementación de esta nueva forma de llevar a cabo sus labores y proponían ideas, era muy importante escucharlos y hacerlos sentir escuchados para que continuaran aportando al desarrollo de este trabajo, ya que son ellos quien en definitiva estaban en el día a día de esta implementación. Con esto se buscaba que no sintieran que se les imponía un marco de trabajo, sino que se estaba armando uno a medida de sus necesidades.

Los integrantes que asistieron a estos rituales fueron: el facilitador, el representante a quien el equipo de trabajo le demostraba los avances alcanzados en el sprint y este daba un feedback de los mismos para ir mejorando sprint a sprint. En algunas ocasiones también se sumó el stakeholder para estar más cerca del equipo de desarrollo y escuchar de primera mano cómo venían con el cumplimiento de resultados y algunas propuestas de mejora, pero por cuestiones de agenda no pudo estar en muchas de estas reuniones.

- Retrospectiva: este ritual no fue realizado al finalizar el primer ni segundo sprint, ya que los colaboradores habían manifestado descontento con la cantidad de reuniones que estaban teniendo y cuando se intentó llevar a cabo la primera vez no fue productivo, ya que no hicieron aportes significativos. A partir de la segunda fase se estableció que esta reunión iba a ser flexible, ya que solía ocurrir que en las reuniones de demo muchas veces se conversaba sobre cómo mejorar en el caso de que no se hayan alcanzado los resultados, si bien el facilitador trataba de que estos temas fueran tratados en la retro, para no imponer la metodología y cometer el mismo error que en la etapa uno de este proyecto, se era flexible con las temáticas a tratar. Este ritual

estaba orientado a realizar mejoras de cara a los próximos sprints para que el equipo de desarrollo pudiera ser más productivo en el uso de los tiempos y alcanzar los resultados esperados. El objetivo principal era que se expusieran las mejoras que cada uno creía que se debían hacer y también las buenas prácticas que se había llevado a cabo durante el sprint para mantenerlas en el futuro.

Aquí participaban el equipo de desarrollo en mayor medida, ya que era quienes ejecutaban los planes de acción y salían a buscar los objetivos planteados en la reunión de planificación; también era importante la participación del representante, quien con su visión más integral de lo que sucedía podía orientar a su equipo; por su parte el facilitador estuvo presente para poder velar por el cumplimiento de la metodología. En cuanto a la duración de la reunión cuando se realizaba rondaba los cuarenta (40) minutos, sólo dos veces llegó a extenderse poco más de una (1) hora, esto sucedió al finalizar los sprints tres (3) y cuatro (4), cuando fueron desvinculados los colaboradores que se detectó que robaban mercadería, ya que se trató el tema y se establecieron nuevas pautas y procedimientos para tener mayor control de los ingresos y egresos de mercadería para evitar que volvieran a suceder robos.

- Refinamiento: esta reunión se llevó a cabo al finalizar los sprint, pero antes de comenzar con los siguientes. En la primera como se notó que los colaboradores del equipo de desarrollo no habían comprendido bien el concepto de product y sprint backlog, por lo que se trató que el equipo se familiarizara con estos artefactos, por lo que en realidad no fue una reunión de refinamiento en sí, sino más bien una de explicación y demostración. A partir de la segunda fase de la implementación de la nueva metodología de trabajo, esta reunión comenzó a tomar forma y ser realmente una reunión de refinamiento, donde eran parte fundamental no sólo el equipo de desarrollo sino también el representante para la construcción de las tareas que se debían de realizar, esto permitió añadir detalles específicos para cada elemento a llevarse a cabo (PBI), posibilitando así que la fuerza de ventas tenga resultados específicos que alcanzar día a día dándole un norte al que apuntar no sólo en el inmediato, sino también en el corto y mediano plazo. Tener una buena reunión de refinamiento significaba evitar dificultades a la hora de llevar a cabo el ritual de

planificación, porque era mucho más fácil definir las tareas que se llevarían a cabo en cada sprint cuando las mismas se tenían claras.

Esta reunión comenzó a ser productiva cuando todos comprendieron que el objetivo era poder desagregar/desmenuzar los elementos o tareas que eran muy grandes o generales en cursos de acción más pequeños y específicos, añadiendo el mayor nivel de detalle posible, para que el equipo de desarrollo pudiera saber en qué consisten evitando al máximo la posible aparición de dudas. Esto ayudó mucho a evitar demoras en otras reuniones y cumplimiento de resultados, ya que el equipo tenía en claro qué se esperaba de ellos y si bien surgían dudas no se manifestaron interrogantes preocupantes sobre el norte de las tareas realizadas o la implementación de la metodología. Cabe aclarar que en la segunda fase los trabajadores comprendieron y fueron adoptando y madurando con la nueva forma de trabajar.

Estos encuentros se realizaban, a partir del reinicio de implementación, cada vez que finalizaba un sprint luego de las reuniones de retrospectiva, pero antes de las de planificación (la cual era la primera del nuevo sprint). Por lo general duraban aproximadamente una hora y media, pero esto dependía mucho de las tareas que se iban a realizar y el grado de explicación que llevaba cada una. También se realizaban constantes charlas entre el representante y equipo de desarrollo durante la ejecución de los sprints con el objetivo de tener un continuo refinamiento y norte claro para las tareas del día; estos encuentros por lo general eran entre un miembro del equipo de ventas y DV a solas, ya que se consideró importante que cada colaborador pudiera contar con un espacio para sentirse acompañado. Estos encuentros duraban entre diez (10) y veinte (20) minutos aproximadamente, y sólo se llevaban a cabo si lo solicitaba un vendedor o DV.

Con respecto a los participantes, fueron parte el representante, quien elegía los ítems del product backlog a atacar en el sprint (previamente acordados con el stakeholder); el equipo de desarrollo quienes en conjunto con DV desagregaban las tareas para facilitar su concreción y el facilitador verificando que se cumpla la metodología.

En conclusión con respecto a los rituales en la primera etapa del proyecto no fueron muy productivos porque los colaboradores no comprendían el sentido de los mismos, eran

demasiadas personas en una reunión y se aprovechaban ni realizaban las dinámicas correctamente, por lo que se tomó esta experiencia y a partir del reinicio de la fase dos (2) se comenzaron gradualmente a obtener muy buenos resultados, ya que se comenzó a trabajar de una manera mucho más ordenada procurando no generar impacto negativo en los colaboradores obligándolos a tener reuniones que ellos no quisieran tener, esto fue positivo ya que se les demostró que no se les quería imponer una nueva manera de trabajar, sino que la idea era poder construirla con y para ellos. Además, fue clave la flexibilidad que se definió sobre todo en la frecuencia de los rituales (sobre todo en la reunión diaria) y los temas a tratar (demo y retrospectiva), si bien no se realizaron todas las reuniones que se sugieren realizar en la guía SCRUM esto permitió que los miembros del equipo de desarrollo comprendieran que la metodología era para ayudarlos a ordenarse y alcanzar los objetivos. Otro punto a destacar es que a medida que los colaboradores del área de comercial fueron adoptando la nueva forma de trabajar, solos ellos mismos pidieron si se podía tener la reuniones diarias cada veinticuatro (24) horas y no cada cuarenta y ocho (48) como se había acordado con ellos en el primer sprint; lo que hace sentido a que la metodología estaba comenzando a funcionar por sí misma; esto permitió mejorar notoriamente el clima laboral entre los trabajadores no sólo del área comercial, sino también de los demás departamentos, quienes estaban satisfechos con los nuevos procesos que se están llevando a cabo.

Para culminar con este punto, es interesante mencionar que el representante comentó durante el desarrollo de este trabajo que los miembros del equipo de desarrollo le transmitieron que se sentían más motivados, ya que notaban que estaban creciendo profesionalmente aprendiendo estas nueva forma de trabajar, además de que les permitía organizarse mejor para con sus tareas diarias no sólo en el ámbito laboral, lo que les daba más tiempo para asuntos personales y poder tener los tiempos de descanso correspondientes. Un suceso realmente destacable y no esperado en la implementación fue que uno de los colaboradores del equipo de ventas pidió tener una reunión con el facilitador, en la que le planteó cómo podía hacer para aplicar una metodología similar para con sus hijos en los estudios, porque eran bastante desorganizados y no les estaba yendo bien con el traspaso del secundario a la facultad; esto demostró que realmente la metodología y el trabajo estaban cumpliendo su objetivo de impulsar a las personas a pensar y ejecutar una nueva manera de hacer las cosas.

- Artefactos:
- Sprint backlog: fue explicado al equipo de desarrollo como el conjunto de objetivos desagregados en tareas específicas para alcanzar los resultados que se persiguieron en cada sprint. Fue clave que estos estuvieran desagregados en tareas pequeñas que se llevaron a cabo durante las dos semanas que duraban los sprints para que se pudieran alcanzar los resultados buscados más fácilmente, ya que cada colaborador sabía qué tenía que hacer.

También se le transmitió al equipo que se sigue un orden específico donde a los objetivos y sus respectivas tareas se las debe organizar enfocándose en los elementos con mayor prioridad/urgencia que definan entre el stakeholder, representante y equipo de desarrollo. Se les comunicó que deben de ponerse en orden descendente según la urgencia de resolución. Además, se recalcó que los elementos que se encuentren en la parte superior del sprint backlog deben ser los que estén más desarrollados (explicados con mayor nivel de detalle), ya que serán los primeros que ataque el equipo de desarrollo, es por esto que deben de ser lo más pequeños y detallados posible para que no surjan dudas al momento de ejecutarlos, a medida que se van resolviendo los de arriba, los de abajo son más genéricos y están menos definidos.

En cuanto al seguimiento del avance de las tareas y progreso en el cumplimiento de los resultados claves definidos en los OKRs se utilizaron herramientas que serán detalladas líneas posteriores.

Para facilitar la comprensión del concepto para el equipo de desarrollo específicamente el sprint backlog se definió renombrarlo como “lista de tareas específicas”. Esto fue muy importante para que todos los miembros intervinientes en el desarrollo de este trabajo pudieran diferenciar este artefacto del product backlog explicado a continuación.

- Historias de usuario: este artefacto no fue utilizado durante el desarrollo de este trabajo, pero no se descarta que pueda llegar a ser de utilidad en un futuro, ya que se le explicó al personal que básicamente son un recordatorio de una futura o posible

conversación que se debe tener con alguien. No se buscó que sea algo muy estricto, sino algo más bien sencillo y fácil de usar.

En pos de la no imposición de elementos y facilitar lo más posible la implementación de esta metodología de trabajo, se tomó la decisión de dejar a libre disposición que cada miembro del equipo que intervino en la implementación de este marco de trabajo pueda o no usar este elemento. Más que nada se observó que los colaboradores anotaban en sus libretas o agendas las conversaciones o temas pendientes que le quedaban por hablar con alguien (no sólo de la empresa, sino también con clientes) por lo que indirectamente se puede decir que se utilizaba este artefacto.

- Product backlog: al igual que el sprint backlog fue explicado como el conjunto de objetivos que se persiguieron durante el desarrollo de este trabajo desagregados en tareas; pero en este caso no en un sprint, sino a un nivel más general, más estratégico marcando el norte de las futuras próximas acciones que encaucen el proyecto. Se les remarcó que si bien eran elementos similares, en este no hacía falta tener tanto nivel de detalle de las actividades que se llevarían a cabo para la concreción de los resultados esperados de cada objetivo.

Al igual que su hermano menor estuvo priorizado de arriba a abajo, desde los elementos más prioritarios, y por ellos más detallados y desagregados; hasta los elementos o requisitos que todavía no están muy claros.

Para facilitar la adhesión de este concepto se lo denominó “lista de tareas generales”. Como ya se mencionó, utilizar los nombres en español fue muy importante para que las personas pudieran comprender bien la diferencia entre el “sprint backlog” y el “product backlog”.

En cuanto a la comprensión por parte de los colaboradores de este artefacto, en la segunda fase no hubo mayores dudas como en la primera, ya que habían podido ver la diferencia entre una lista de tareas específicas y una lista de tareas generales en los sprints anteriores. Fueron rápidamente adoptados y utilizados por los colaboradores (sobre todo el equipo de desarrollo y representante) ya que eran quienes lo armaban

en base a los objetivos y resultados claves que se habían planteado. En el proceso de implementación de la lista de tareas generales, fue muy importante que los colaboradores se sintieran cómodos con la forma de interactuar con ella, entendiéndose esto como la interfaz que se utilizaba para mover los elementos en los distintos estadios de concreción, que en la primera fase no fue buena ya que no se tuvieron en cuenta las capacidades del equipo de desarrollo ni la posibilidad de accesibilidad a las herramientas necesarias para poder interactuar tanto con la lista de tareas general o específicas.

- Scrum taskboard: en la primera fase se utilizó una herramienta digital llamada “Trello” con la idea de que los colaboradores la pudieran utilizar desde sus dispositivos móviles o computadoras, pudiendo así aportar todos y cada uno de los miembros del equipo de desarrollo al armado de las lista general y específica de tareas, pero esto no fue productivo, ya que no todos contaban con acceso a herramientas digitales, e incluso no sabían bien cómo utilizarlo ya que se hizo una breve explicación al comienzo de la implementación, lo que llevó al corto plazo al rechazo de esta herramienta denotado en el no uso de la misma y quejas constantes en que no podían acceder o que se le habían corrido o desaparecido sus tareas a llevar a cabo.

En base a esta experiencia, en la segunda fase se definieron dos etapas. En la primera se comenzaría utilizando una herramienta más rústica, tradicional con la que los colaboradores no tuvieran problemas de interactuar, para luego gradualmente tratar de inducirlos al uso de la herramienta digital “Trello”; pero para ello fue necesario un acompañamiento y explicaciones personalizadas a cada uno de los miembros del equipo de desarrollo para que se sintieran cómodos con esta forma de llevar el seguimiento del avance de las tareas y resultados claves definidos evitando así cualquier tipo de rechazo, fomentando la correcta adaptación al artefacto.

Tal como se planeó para que los colaboradores pudieran comprender y aportar todos con esta herramienta, en la primera etapa de la segunda fase se ejecutó en un formato súper tradicional e intuitivo para evitar el rechazo de los miembros del equipo utilizándose una cartulina dividida en las cinco (5) partes correspondientes, colocada en un tablero de corcho donde se iban agregando cuadraditos de papel con chinchas;

cada uno de estos cuadraditos de papel tenían escrito las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, contenían un mayor o menor nivel de detalle según correspondía (relacionado a la prioridad de realización y si estaba en la lista de tareas general o específica). Cabe destacar que muchos de los trabajadores de esta área tienen escasos, para no decir nulos, conocimientos sobre el manejo de herramientas informáticas especializadas para la aplicación de metodologías ágiles, por lo que en los primeros dos (2) sprints de esta segunda etapa de aplicación se utilizó sólo la cartulina, mientras que ya para el tercer sprint si bien se siguió utilizando la cartulina se comenzó a explicarles cómo usar la herramienta digital que previamente se había tratado de implementar, Trello, que permitía una mejor organización y seguimiento del trabajo, con el objetivo de ir migrando lentamente de la forma tradicional a la tecnológica; así fue como a partir del quinto sprint comenzaron a convivir los dos elementos. Para no ser imprudentes con los tiempos de adaptación para la utilización de Trello, se planificó que fuera cuando los colaboradores se sintieran cómodos con el uso del mismo. Además, ahora todos los miembros del equipo de desarrollo, el representante, facilitador y stakeholder contaban con acceso a una tablet o computadora de escritorio donde podían interactuar con la herramienta.

En cuanto a cómo se transmitió este concepto a los trabajadores, se trató de ser lo más simple posible explicándoles que el Scrum taskboard, no era más que un tablero de seguimiento donde cada uno de los miembros del equipo de desarrollo y representante fundamentalmente debían tomar acción y armarlo siguiendo los lineamientos establecidos en la lista general de tareas y específica. Era un tablero dividido en cinco partes: lista de tareas general (que sería lo que en la jerga de agile se conoce como product backlog), lista de tareas específicas (sprint backlog), en proceso, trabadas y hechas; cada uno de estos espacios representaba un estadio de avance o bloqueo de las tareas. Básicamente y a modo resumido se lo puede definir como un espacio donde se detallan las tareas tanto del sprint como del product backlog y el avance (o bloqueo) en cada uno de ellas.

Este artefacto se lo renombró como “tablero de seguimiento”, una vez más, fue muy importante llevar el término al lenguaje nativo de los miembros del equipo.

El tablero de seguimiento fue un elemento clave en más de un ritual, tal como la reunión de planificación donde en él se plasman las tareas a realizar en el próximo sprint; en las reuniones diarias donde se lo revisaba para ver cómo venía el avance de las tareas cuando era necesario o los bloqueos que habían surgido; las de revisión o demo para verificar qué se había logrado o no cumplir durante cada sprint; también se lo utilizaba en la de refinamiento como guía. Sin dudas un correcto tablero de seguimiento facilita la implementación de las metodologías ágiles, siempre y cuando sea bien utilizado y adoptado, sobre todo por los miembros del equipo de desarrollo que son quienes más interactúan con el mismo y lo deben de mantener actualizado para que el representante y stakeholder puedan ver los avances o bloqueos que van sucediendo sin tener que esperar mucho tiempo y así poder ser realmente ágiles en la toma de decisiones para evitar o corregir los desvíos que surgen.

- Definición de hecho y listo: luego de la primera fase, se definió que era importante que todos los colaboradores que eran parte de este proyecto pudieran entender la diferencia de estos conceptos, que parecen ser similares, pero en las metodologías ágiles son totalmente distintos. Este punto fue conversado con el equipo y se definieron ciertos estándares para cada uno de los objetivos y tareas que conformaban tanto el sprint como el product backlog, o como se denomina en la metodología adaptada: la lista de tareas específicas y la lista de tareas generales. En caso de que la tarea o el objetivo no cumplieran con los estándares de listo o hecho no se los consideraba en el estado correspondiente. Básicamente un elemento se consideraba listo cuando estaba listo para comenzar a ser desarrollado; mientras que hecho significaba que se había llegado a un cien por ciento (100%) del cumplimiento de la tarea.

En base a los aprendizajes relacionados a los artefactos se puede llegar a la conclusión de que los aspectos más importantes de los mismos se centran en que sean amigables y no generen sentimientos de rechazo por parte de los colaboradores que están involucrados en la aplicación de las nuevas maneras de trabajar, ya que si alguno de estos artefactos falla o causa temores, sobre todo, dentro del equipo de desarrollo puede significar el fracaso del proyecto en su totalidad. En este trabajo, especialmente en la fase dos (2) se ha hecho un foco minucioso en ir preparando a los colaboradores con las herramientas informáticas para

que la migración del método tradicional al mediado por la tecnología no fuera tan agresivo, para que así ellos se sintieran sumamente cómodos y seguros trabajando en estas nuevas plataformas; buscando potenciar los resultados que se querían alcanzar. Al igual que con los rituales, no se buscó aplicar el cien por ciento (100%) de los que se detalla en la guía SCRUM, sino que se optó por adoptar y adaptar sólo aquellos que hagan sentido para este proyecto, teniendo en cuenta principalmente el contexto, actitudes y aptitudes de todos los miembros parte.

6.3 Aplicación Ciclo de Deming

La metodología principal que se aplicó en este trabajo es una adaptación de SCRUM, que se definió como “metodología fácil”, pero también se utilizó como herramienta complementaria el ciclo de Deming para asegurar que el enfoque estuviese constantemente basado en la mejora continua y se lograra detectar rápidamente cualquier desviación que pudiera haber surgido para corregirla sin que impacte por mucho tiempo en los resultados de los indicadores.

Tal como se expresó en el marco metodológico este es un proceso que permite a las organizaciones ser más eficaces a través de un simple modelo que consta de cuatro etapas, que se repiten una y otra vez constantemente buscando mejorar continuamente para ser lo más eficientes posibles; estas son: 1. Planear 2. Hacer 3. Chequear 4. Actuar. En cuanto a la aplicación en este caso del Ciclo de Deming permitió que se lleve a cabo correctamente la aplicación de SCRUM, ya que se tuvo que realizar en dos (2) etapas.

En una primera etapa se había planeado aplicar metodologías ágiles bajo la modalidad detallada en la guía SCRUM, lo cual tiene excelentes resultados cuando se aplica en empresas relacionadas a economías del conocimiento con personal idóneo para esto, pero en este caso se inició llevándolo a cabo con pequeñas adaptaciones tal como la eliminación de la reunión de demo (ya que no hay una demo como en los productos de software), hacer reuniones “daily” dos (2) veces por semana entendiendo que el equipo de desarrollo no tenía tiempo para poder realizar más reuniones por día, entre otros cambios menos significativos. Los demás elementos de la metodología se planeó mantenerlos intactos, al igual que los nombres de los roles y sus funciones; en cuanto a los artefactos se había planificado comenzar desde el inicio con la utilización de herramientas digitales tal como Trello para

que todos pudieran conocer el estado de las tareas sólo con entrar en esta herramienta. Este plan fue desarrollado para llevar a cabo en el área comercial de toda la compañía y que fuera liderado por el responsable comercial de Córdoba.

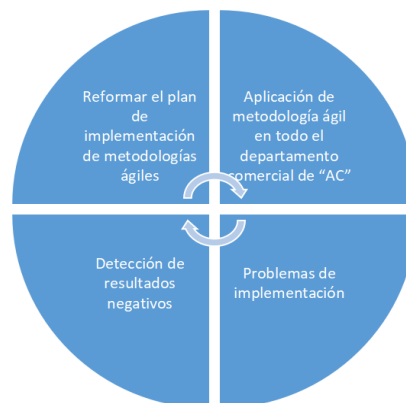
Cuando se comenzó la implementación empezaron a surgir graves problemas, tal como la falta de comprensión de los conceptos presentados al equipo de desarrollo, integrado por todos los vendedores; las quejas por falta de tiempo, ya que las reuniones diarias eran de aproximadamente (1) una hora cada una; molestias en el equipo porque no entendían para qué tenían que juntarse tantas veces; falta de claridad del motivo de la aplicación de las metodologías por parte del product owner, lo que dificultaba poder transmitirle con claridad al equipo de desarrollo cuál era el norte y los beneficios que conllevarían esta nueva forma de organizar sus tareas diarias. Además, también surgieron problemas relacionados con la utilización de Trello, ya que no todos los colaboradores contaban con los conocimientos básicos ni el hardware (computadora o tablet) necesarios para poder manejar esta herramienta (sólo los vendedores de calle disponen de tablets, mientras que los colaboradores del equipo comercial que están en los salones de venta no disponen de tablets ni computadoras para uso exclusivo).

Al momento de la evaluación de los resultados obtenidos en el primer y segundo sprint (en el primero se explicó la metodología, mientras que en el segundo se comenzó a aplicar) se llegó a la conclusión de que la aplicación de la metodología agile estaba fallando gravemente, empeorando la situación del departamento comercial de la empresa, ya que había un notable deterioro en el clima laboral porque los colaboradores manifestaban su descontento para con esta nueva forma de trabajar que no comprendían (cómo ni para qué era). Entonces al momento de actuar se definió que se debía comenzar de nuevo, pero esta vez estudiando todos los elementos que habían llevado a que el primer intento de implementación haya tenido resultados muy distantes a los que se esperaba tener; tales como las aptitudes y actitudes de los integrantes del equipo comercial; quién sería la persona idónea para actuar como product owner; posibilidad de control debido a las distancias geográficas de las diferentes unidades de negocio de la compañía; revisar los rituales; disponibilidad de software y hardware para manejar herramientas digitales; entre otros factores que surgieron del aprendizaje de esta primera fase y así es como surge la segunda

etapa, donde vuelve a comenzar el Ciclo de Deming con una nueva manera de encarar este proyecto.

A continuación, se puede observar una representación gráfica de la aplicación de esta primera fase del ciclo de Deming:

Figura 10. Aplicación ciclo de Deming



Fuente: elaboración propia

La segunda fase de aplicación de esta herramienta comenzó con el aprendizaje de la incorrecta adaptación de SCRUM para AC S.A., en la que se presentaron dificultades que es muy probable que se pudieran presentar en cualquier MiPyme que se desenvuelva en un contexto similar que la compañía bajo análisis y no haya adaptado correctamente los rituales, artefactos y roles según corresponda. La planeación de esta nueva etapa involucró como punto de partida replantearse si realmente lo correcto era aplicar la metodología ágil a todo el departamento comercial de la empresa transversalmente a las tres (3) zonas geográficas donde opera "AC S.A.", a lo que se determinó que lo mejor era comenzar desde cero llevando a cabo el estudio solamente en la zona de Villa Dolores, ya que allí se cuenta con un equipo de trabajo que incluye tanto vendedores que salen a la calle, como aquellos que se quedan en el salón (se tuvo en cuenta que esta zona es la que posee el equipo con mayor cantidad de personal del área bajo estudio, ya que cuenta con tres vendedores de calle y dos de salón), por lo que los resultados obtenidos podrían ser analizados independientemente de que si el equipo de desarrollo está físicamente en un lugar o debe de desplazarse; además otros factores determinantes fueron: físicamente era muy complicado poder controlar la implementación en tres zonas que están separadas por más de doscientos (200) kilómetros;

el líder del departamento comercial del Valle de Traslasierras ya había intentado aplicar metodologías ágiles (pero sin éxito) en ocasiones anteriores, quien además tiene buen manejo del idioma inglés y conoce el espíritu de las metodologías ágiles, lo cual era muy positivo, ya que no tendría problemas para transmitir el norte y beneficios que conllevaría la aplicación de la adaptación de SCRUM, como si había sucedido en la etapa uno (1). Cabe destacar que también se adaptó el nombre de los rituales, roles, artefactos y hasta de la metodología en sí para que fuera más fácil que los colaboradores se familiaricen con los conceptos y no se sientan ajenos solamente por una barrera de idioma. Fue muy importante también que a los trabajadores de Villa Dolores, si bien habían participado de la fase uno (1), no se les había exigido trabajar desde el primer sprint con el nuevo marco de trabajo, ya que se planificaba hacerlo una vez que la operación estuviera bien consolidada en Córdoba, había sido optativo y adoptado por sólo el líder y dos (2) miembros del equipo, lo que facilitó la aceptación de esta nueva segunda fase, ya que para ellos no fue más que un primer acercamiento a los conceptos de la metodología los primeros dos sprints fallidos.

En cuanto a la etapa de hacer en esta segunda fase, el primer sprint se planificó para que fuera totalmente de comprensión y familiarización del equipo para con la nueva forma de trabajo, lo primero fue ampliar la caja de tiempo de este sprint a dos (2) semanas, lo cual aseguró una transmisión de conceptos gradual, facilitando la adhesión de los conceptos de cada elemento clave de la metodología de trabajo; además se consensuó con el equipo de desarrollo el tema de las reuniones (este punto fue complicado, ya que al principio se opusieron a tener reuniones diarias y se establecieron cada tres días, pero luego con el correr de los sprints, los vendedores pidieron si podían llevar a cabo este ritual todos los días para mejorar la comunicación y organizar mejor sus tareas diarias). En cuanto a los sprints posteriores no surgieron mayores inconvenientes en cuanto a la metodología; se hizo foco principalmente en poder comenzar con las mejoras de implementación de la misma en las tareas diarias del área comercial apuntando a los resultados claves buscados para lograr los objetivos planteados.

Respecto al chequeo de los resultados obtenidos se puede destacar que la implementación trajo rendimientos mucho más acercados a los esperados al comienzo del trabajo, donde se había planteado la hipótesis que una correcta adaptación de las metodologías ágiles conllevaría mejoras en los indicadores y con eso se podrían alcanzar los

resultados claves planteados en los OKRs. Además, con el cambio de fase, la metodología trajo un cambio en el clima laboral, tanto entre los vendedores, como en la relación con los demás compañeros de la empresa que ha mejorado notablemente, disminuyendo la cantidad y frecuencia de conflictos. Además, se definió que entre el representante, facilitador y stakeholder al finalizar cada sprint se utilizaría el ciclo de Deming para detectar desviaciones de forma temprana y evitar así una incorrecta implementación de las herramientas tal como había sucedido en la fase uno (1); estas reuniones se llevaron a cabo sólo entre estos tres (3) actores, ya que se trataba de un nivel más estratégico.

A continuación, se puede observar una representación gráfica de la aplicación de esta segunda fase del ciclo de Deming:

Figura 11. Aplicación del ciclo de Deming



Fuente: elaboración propia

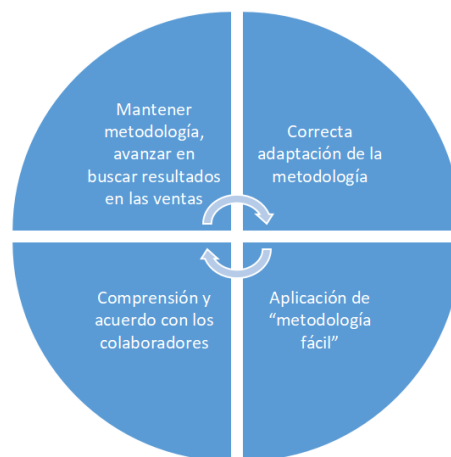
Como conclusión de las dos fases llevadas a cabo es importante rescatar que se tomó como buena práctica llevar a cabo la implementación del Ciclo de Deming en paralelo al desarrollo de los sprints, ya que permitió ir mejorando constantemente no sólo la aplicación y adaptación de SCRUM; sino que también estas herramientas en conjunto ayudaron a alcanzar una mejor performance del equipo comercial y de la compañía en su totalidad. Otro aspecto a destacar es que si no se hubiera aplicado la metodología de las cuatro (4) etapas muy probablemente el proyecto no hubiera tenido éxito, ya que fue esta herramienta la que permitió actuar rápidamente frente a los resultados desfavorables que se habían obtenido

para poder corregirlos comenzando la fase dos (2) con resultados positivos alineados a los que se esperaban con el desarrollo de este trabajo.

A continuación, se hará un breve resumen de cada uno de los sprints de la fase dos (2) llevados a cabo y evaluados con el Ciclo de Deming:

- **Sprint cero (0):** tal como todos los de la segunda fase duró dos (2) semanas. Se planeó adaptar correctamente la metodología; actuando en base a lo aprendido en la fase uno, se comenzó la aplicación de la metodología fácil; llegando a un acuerdo con los colaboradores de cómo se iba a realizar la transición a esta nueva forma de trabajar. En base a los buenos resultados obtenidos, entendidos como la adopción de los artefactos, rituales y roles adaptados al contexto por parte de los colaboradores; se decidió como curso de acción que se proseguía al sprint uno (1) enfocado en el logro de resultados más cuantitativos.

Figura 12. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 0



Fuente: elaboración propia

- **Sprint uno (1):** el plan fue poder comenzar a hacer foco en los OKRs utilizando la nueva metodología de trabajo. Se comenzó ejecutando los planes de acción definidos en la lista de tareas específicas, los cuales si bien no se cumplimentaron todos al cien por ciento (100%), permitieron al equipo de desarrollo poder interactuar de manera directa con las metodologías puestas en acción. Debido a la buena experiencia obtenida se definió

proseguir al siguiente sprint con pequeñas modificaciones en la lista de tareas generales, que luego impactarían en la lista de tareas específicas.

Figura 13. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 1



Fuente: elaboración propia

- Sprint dos (2): tal como en el sprint anterior se buscó cumplimentar los resultados claves para esas dos (2) semanas; esta vez se llegó al cien por ciento (100%) de lo planteado debido a un refinamiento más acertado de las tareas específicas y resultados claves esperados; además también fue importante que los miembros del equipo de desarrollo ya estaban más maduros con la implementación de la nueva forma de trabajar. En base a los resultados obtenidos se planificó mantener el nivel de especificidad en la lista de tareas específicas, pero aumentar el grado de desafío del próximo sprint para evaluar cómo reaccionaría el equipo que estaba implementando el marco de trabajo frente a esta situación (aquí se tuvo en cuenta seguir uno de los principios fundamentales a la hora de definir objetivos, que debe ser ambicioso pero alcanzable).

Figura 14. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 2



Fuente: elaboración propia

- Sprint tres (3): el objetivo para esta etapa del trabajo era cumplir con los objetivos más desafiantes que se habían acordado plantear en el sprint anterior debido a la buena performance que se había logrado alcanzar, gracias a cómo el todo el equipo estaba beneficiándose del uso de la metodología fácil. Al comienzo todo parecía normal, pero surgió un imprevisto que implicó modificaciones durante la ejecución de esta etapa, relacionadas con desarrollar mejores y más robustos mecanismos de control de los egresos e ingresos de mercadería para evitar robos debido a que se detectó a uno de los miembros del equipo de desarrollo junto con un colaborador del departamento logístico robando mercadería, por lo que se los desvinculó y el equipo tuvo un vendedor menos de calle durante unos días hasta que lo reemplazó un compañero del área logística que tenía un gran perfil y potencial comercial. En cuanto al logro de los objetivos, si bien no se cumplieron los que se habían planificado al inicio de este sprint se llegaron a cumplimentar algunos de los mismos, pero lo más importante fue que se pudo mejorar el control sobre la mercadería para evitar más robos (los cuales no volvieron a suceder durante el resto de la implementación). En base a esto se definió que en el próximo sprint el foco estaría puesto en alcanzar resultados

claves ligados a las ventas, rentabilidad y adaptación del nuevo miembro del equipo de desarrollo a la metodología fácil.

Figura 15. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 3



Fuente: elaboración propia

- Sprint cuatro (4): los principales objetivos en este sprint estuvieron puestos en lograr cumplimentar ciertos resultados en las ventas, la rentabilidad de las mismas y hacer mucho foco en la correcta adaptación e implementación de la metodología de trabajo por parte del nuevo colaborador que se sumaba al equipo de desarrollo. En cuanto a este punto en particular la adaptación de este vendedor de calle fue muy rápida, ya que conocía de la metodología por ver cómo estaban trabajando sus compañeros del área comercial y no puso ninguna traba en cuanto a lo que se le planteaba para que pudiera adoptar lo más rápido posible el marco de trabajo, si bien este no alcanzó a cumplimentar los objetivos de venta y renta propuestos, sus compañeros si lo hicieron, logrando así un buen resultado para el sprint. Teniendo en cuenta esto se planteó proseguir al próximo nuevamente levantando la vara en cuanto a los resultados esperados.

Figura 16. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 4



Fuente: elaboración propia

- Sprint cinco (5): en ese sprint se planificó alcanzar ciertos resultados de venta y rentabilidad apalancados principalmente por un aumento en el ticket (compra) promedio de los clientes actuales de la empresa, lo cual fue acompañado con acciones comerciales planificadas en base a las necesidades de los clientes de cara a la temporada fuerte de venta, (en esta época del año una gran cantidad de turistas visitan el Valle de Traslasierra). Las dinámicas fueron planificadas entre el stakeholder y representante en base a los datos que le habían aportado los miembros del equipo de desarrollo. Gracias a la correcta y detallada planificación, habilidad comercial y gran adaptación del nuevo vendedor se lograron grados de cumplimiento en los resultados claves esperados de prácticamente cien por ciento (100%). Con estos resultados se planificó avanzar al próximo sprint buscando ampliar la cartera de clientes.

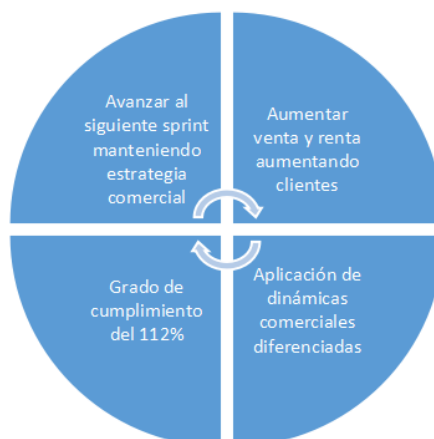
Figura 17. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 5



Fuente: elaboración propia

- Sprint seis (6): en este sprint se buscó aumentar la venta y renta de la empresa en la zona del Valle de Traslasierra a través de la incorporación de nuevos clientes a la cartera. En semanas anteriores se había tomado como curso de acción recuperar clientes que habían dejado de comprar por diferentes motivos (especialmente por falta de atención de los vendedores de calle) lo cual trajo rápidos incrementos en la facturación, ya que los clientes conocían los productos y al haberlos tenido anteriormente en sus góndolas sus consumidores ya los identificaban y se les hacía más fácil venderlos. Específicamente en este sprint se planificaron acciones comerciales para los distintos objetivos que se habían propuesto (combos para aumentar la compra promedio) y descuentos en referencias de gran rotación con precios que eran los mejores del mercado para esas categorías de productos. Los resultados para estas dos semanas de análisis fueron muy alentadoras gracias a los excelentes resultados obtenidos, superando en un doce por ciento (112%) los resultados claves esperados. En base a esta buena performance se decidió proseguir con esta estrategia comercial de dinámicas diferenciadas según el objetivo planteado.

Figura 18. Aplicación del ciclo de Deming - Sprint 6



Fuente: elaboración propia

Se tomó como buena práctica que en todos los sprints se siguiera aplicando el ciclo de Deming para detectar desviaciones de forma temprana buscando así evitar realizar cambios tan profundos como los sucedidos al llevar a cabo el reinicio de este trabajo pasando de la fase uno (1) a la dos (2).

Un correcto uso de esta herramienta no sólo permitió convertir en ágil la implementación de SCRUM (adaptada y rebautizada en este como metodología fácil), sino que también facilitó que los responsables de dirigir el proyecto pudieran tener siempre un panorama actualizado, con retroalimentación constante. Lo cual favorecía la toma de decisiones rápidas y eficientes, ya que como se mencionó en todos los sprints se obtuvieron buenos resultados (los grados de cumplimiento de la lista de tareas específicas en todos fue excelente), incluso ayudó también a poder seguir llevando a cabo el proyecto a pesar de que uno de los colaboradores del equipo de desarrollo fuera desvinculado de la compañía.

Como conclusión, es sumamente importante acompañar el desarrollo de la implementación de la metodología fácil con alguna herramienta que permita la toma de decisiones rápidas y con revisiones periódicas, como se ejecutan en el Ciclo de Deming, para evitar que los desvíos se vuelvan problemas de mediano o largo plazo. Si se cuenta con un equipo con conocimientos limitados en cuanto a metodologías, la seleccionada en este trabajo podría ser muy útil, ya que consta sólo de cuatro (4) pasos muy simples de explicar y aplicar en cualquier contexto. Si bien la herramienta es muy sencilla, no por eso deja de ser útil, sino que

se vuelve más valiosa; ya que todos la pueden aplicar, no sólo a nivel estratégico, sino táctico y operativo también. Por ejemplo en este caso la usaron tanto el stakeholder con el representante para definir objetivos y hacer el seguimiento de cada sprint; pero también los colaboradores del equipo de desarrollo la utilizaron para implementar las acciones comerciales, ya que se planeaban previamente, luego se llevaban a cabo y si tenían buena aceptación por parte de los clientes se mantenían, sino al día siguiente se buscaban nuevas opciones y así se iba iterando hasta encontrar la mejor opción para A.C. S.A. y sus clientes en pos de lograr los objetivos y resultados claves planteados.

6.4 Definición de objetivos y resultados claves (OKR)

Acompañando la nueva metodología de trabajo se definió que también sería importante abordar una nueva manera de establecer los objetivos, ya que es clave que todos los colaboradores tengan en cuenta no sólo el objetivo de su área o puesto específicamente, sino el de toda la compañía, pues sería en vano que el departamento comercial tenga una performance brillante y esta no sea acompañada por el desempeño de logística o administración, generando cuellos de botella en procesos claves que terminarían opacando la gestión comercial.

Hasta antes de comenzar este trabajo la compañía no contaba con objetivos bien detallados, más que ganarle a la inflación en facturación (medida en AR\$) y crecer el volumen de venta medido en toneladas (o kilos si se hace un análisis por categoría), además los objetivos eran establecidos de manera unilateral por el director general de AC S.A. Es por esto que fue un gran desafío no sólo para el desarrollo del trabajo, sino también para los colaboradores y el mismo director general poder comenzar a construir de manera conjunta el norte al cuál apuntarán. Tal como se expresó al comienzo de este trabajo sólo fue aplicado para el área comercial debido a las limitaciones de recursos (principalmente el tiempo), pero se deja la base establecida para que pueda ser usado para cualquier otro departamento de esta o cualquier otra MiPyme que busque mejorar su performance a través de la aplicación de herramientas como las metodologías ágiles, el Ciclo de Deming, u OKRs. Esto no quiere decir que los resultados claves y objetivos no fueron perseguidos por toda la empresa, ya que el área comercial es sólo una parte más de A.C. S.A. que no funciona por sí sola, sino que es parte del sistema completo que forma la empresa.

Para evitar que los colaboradores se sintieran avasallados o atacados con una gran cantidad de conceptos, los OKR no se plantearon en el primer sprint, sino que en el segundo se comenzaron a establecer objetivos y resultados claves esperados, pero sin hacer mención a este concepto para que los vendedores se fueran familiarizando con la nueva metodología de establecimiento de metas y resultados. Al realizar una correcta adaptación y proceso de implementación de los objetivos y resultados claves, en el transcurso de la segunda fase (recordar que la primera fase fue la fallida), los colaboradores estuvieron sólidamente relacionados con los conceptos tal como era esperado, por lo que se decidió avanzar no sólo con la implementación, sino también con una explicación más teórica de qué significa un OKR. Esto se definió en forma conjunta con el equipo de desarrollo, representante y stakeholder, para que los colaboradores pudieran aprender también la teoría de qué es lo que estaban llevando a cabo en el día a día, ya que expresaban que esto los motivaba aún más a seguir siendo parte de este trabajo.

Para definir los OKRs se realizaron numerosas reuniones entre el facilitador, representante y stakeholder para ir armando ciertos OKR que servirán de base para lo que se establezca con todo el equipo en conjunto:

- Objetivo 1: Aumentar la facturación medida en AR\$
 - Resultado clave 1: alcanzar una facturación anual de ciento noventa millones de pesos (AR\$ 190.000.000).
 - Resultado clave 2: incrementar la facturación del último trimestre de 2.021 en un cincuenta por ciento (50%) comparado mismo período vs N-1 (N-1= año anterior).

- Objetivo 2: Aumentar la venta en toneladas
 - Resultado clave 1: incrementar la venta del último trimestre en toneladas un quince (15%) comparado contra el mismo período N-1.
 - Resultado clave 2: alcanzar una venta anual de seiscientos cincuenta (650) toneladas.

- Objetivo 3: Desarrollar la mejor cartera de clientes posible
 - Resultado clave 1: Obtener una rentabilidad promedio de quince por ciento (15%) de mark up por vendedor.
 - Resultado clave 2: Tener como cliente a los comercios que hacen el ochenta por ciento (80%) de la venta minorista en la zona de Traslasierra donde opera la compañía.

Estos OKRs en una primera instancia no fueron definitivos, ya que se hizo parte al equipo de desarrollo en establecerlos, pero antes de ello se realizó un análisis de los cuellos de botella para definir si los resultados claves que se plantearon eran congruentes con las capacidades del equipo (expuesto en el próximo apartado). En esta etapa se buscó definir las bases para establecer los nuevos objetivos y resultados claves en los cuales se enfocarían los esfuerzos de todos los colaboradores. La finalidad de la aplicación de esta herramienta fue que el equipo enfoque su esfuerzo en un sólo sentido y al mismo tiempo puedan realizar un seguimiento del cumplimiento de los resultados claves. Para culminar es importante destacar que para no hacer un uso inadecuado de los conceptos, teniendo en cuenta cómo se viene adaptando la metodología, se definió que los OKR sea denominados simplemente como “objetivos principales”.

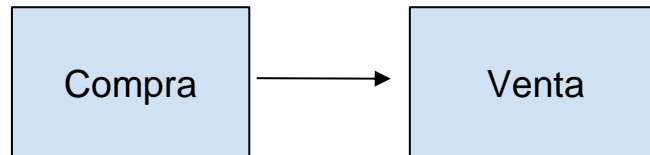
6.5 Identificación de cuellos de botella

En el desarrollo del tercer Sprint se trabajó como uno de los objetivos determinar cuáles son los cuellos de botella que estaban generando problemas o hubieran generado inconvenientes para el área comercial en el corto plazo. Para ello se desarrolló la descripción de los procesos en los cuales interviene el área comercial de la empresa AC S.A. para poder identificar los cuellos de botella de la misma. El objetivo fue poder determinar si los OKRs planteados para el departamento eran congruentes para con la capacidad del área.

Se comenzó con un análisis del proceso a nivel macro de la compañía para poder comprender el contexto y luego se ahondó específicamente en el área comercial para que, como se expresó líneas anteriores, se pueda determinar si la capacidad del departamento era congruente con los objetivos y resultados claves que se plantean.

Para identificar el proceso transversal a la compañía, este fue consultado al director general de la empresa quien comentó algo que es importante destacar: en los primeros años de vida de la empresa entendía que la actividad de la empresa se centraba en dos actividades:

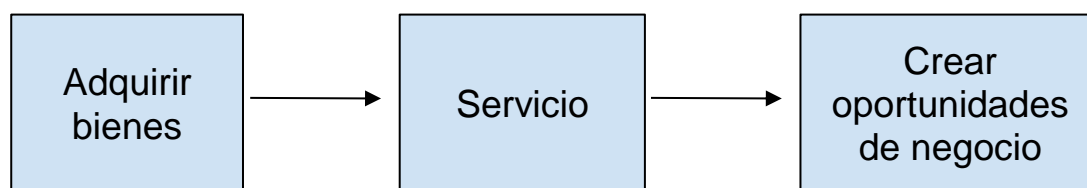
Figura 19. Proceso de llegada al cliente – Concepción inicial



Fuente: elaboración propia

Donde la compra de mercadería representaba el input y la venta de la misma era el output. Con el correr de los meses de operación, la empresa necesitaba replantearse la forma de ver y entender el negocio en el que estaba porque sus obligaciones financieras aumentaban a un ritmo mayor que los ingresos; por lo que el presidente de la compañía junto con los equipos de ventas, operaciones y logística comenzaron a poner en común las debilidades y fortalezas de la empresa, las oportunidades y amenazas que se presentaban; además decidieron que todo lo que hicieran para mejorar sería con una visión “customer centrix”, es decir poniendo al cliente como parte clave de la compañía. A partir de esta reunión comenzaron a desarrollar una nueva misión de la compañía que hasta el día de hoy guían el norte de la empresa, siendo esta: *“somos una empresa de servicios, especialista en logística de quesos, fiambres y congelados. Nuestro compromiso es brindar servicios de abastecimiento y distribución de alta calidad y confiabilidad brindando atención personalizada, generando relaciones duraderas que se transforman en excelentes oportunidades de negocios”*. Con esta nueva misión se pone al cliente al centro de las operaciones de la compañía, entendiendo la actividad principal, ya no más como la mera actividad de compraventa de mercadería, sino ahora como la prestación de un servicio que derive en excelentes oportunidades de negocio no sólo para “AC S.A.” sino también para sus clientes. Con este cambio radical ahora el proceso se redefinía como el siguiente:

Figura 20. Proceso de llegada al cliente – Nueva concepción



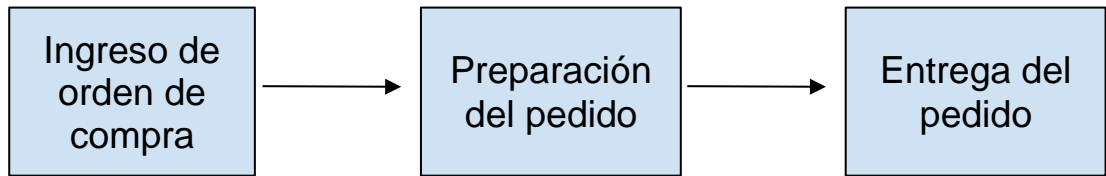
Fuente: elaboración propia

En cuanto al área comercial, uno de los principales procesos de cara a los clientes es el de pedido por parte de los mismos, que se clasifican en dos grandes grupos dependiendo de que si son visitados por los vendedores, o si van a comprar a los locales comerciales que tiene la empresa en cada uno de sus depósitos (cabe aclarar que son espacios distintos, están en el mismo terreno, pero son edificios diferentes); las diferencias más importantes entre este dos tipos de clientes son:

- Clientes que no van a los puntos de venta de AC S.A.: son visitados por los vendedores quienes toman el pedido para que al día siguiente por la mañana se prepare y el cliente lo pueda recibir a las veinticuatro (24) horas de haber realizado la orden de compra. Este tipo de compradores son distribuidores, tiendas especializadas en la venta de quesos y fiambres o despensas/kioscos con un nivel de venta que justifique el costo del envío; las unidades promedio por ticket está alrededor de doce (12) unidades por ticket.
- Clientes que van a los puntos de venta de “AC S.A.”: ellos mismos son los que visitan el local comercial y realizan allí su pedido, el cual se llevan cuando se van del recinto. Generalmente los compradores que visitan los puntos de venta son clientes que compran para consumo personal o kioscos cercanos con un promedio de tres (3) unidades por ticket.

Con respecto al proceso anteriormente mencionado se lo podría representar de la siguiente manera:

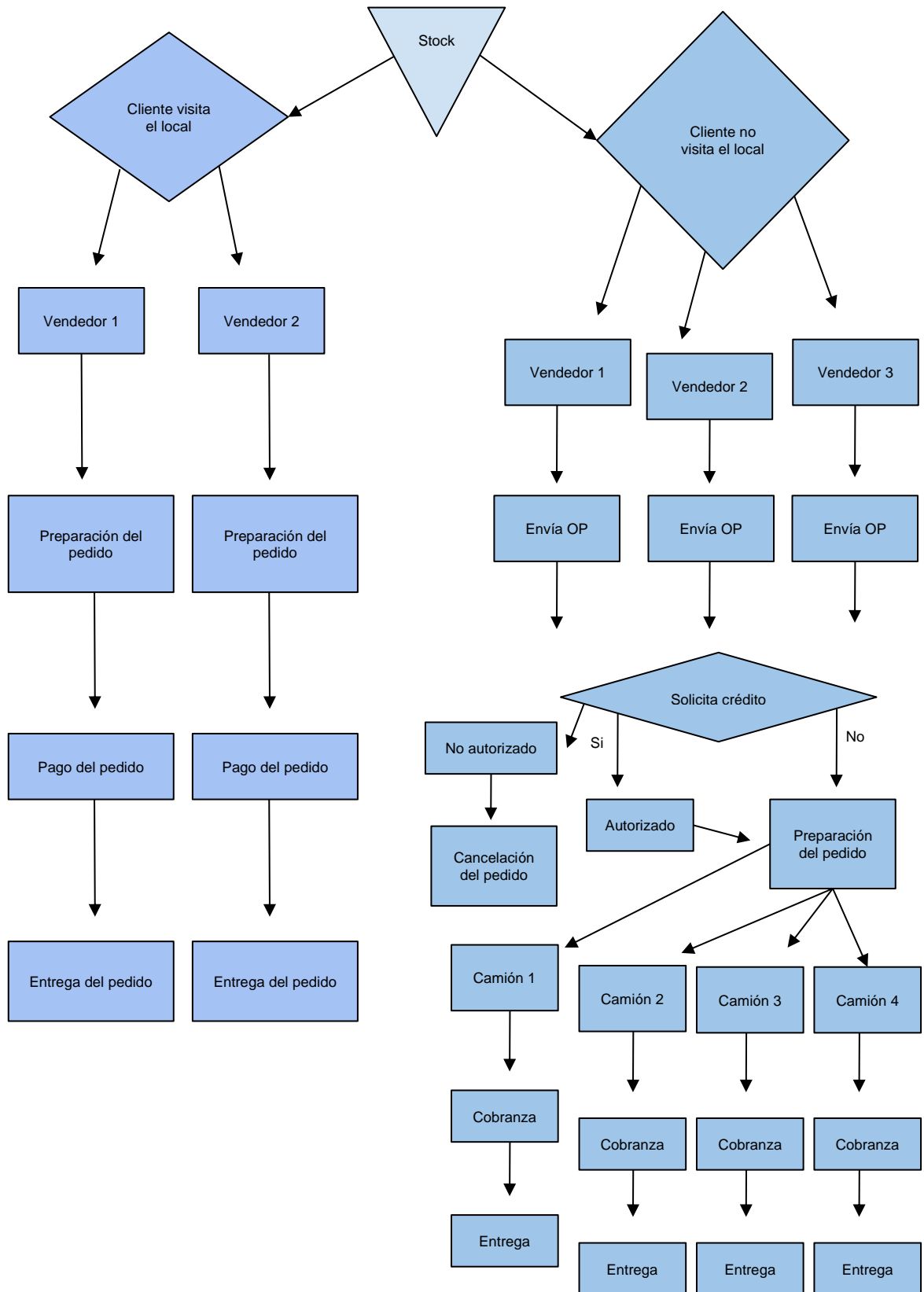
Figura 21. Proceso de pedidos



Fuente: elaboración propia

Avanzando con el análisis para determinar si los OKRs planteados son congruentes con la capacidad del departamento comercial, ahora que ya está definido cómo es uno de los procesos más importantes del área, es importante avanzar con la descripción del mismo, análisis de su capacidad e identificación de cuellos de botella. Para ello a continuación se puede encontrar un diagrama de flujo del mismo:

Figura 22. Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta con un depósito, en el cual se almacena toda la mercadería. Tal como se mencionó líneas anteriores este está en un edificio separado a los salones de venta. Los clientes que visitan el punto de venta de la empresa son recibidos por uno de los dos (2) vendedores, los cuales en promedio atienden ciento trece (113) clientes cada uno por día (trabajan turnos de 8 horas de lunes a viernes y medio día los sábados), ellos mismos son quienes preparan el pedido para el cliente (como por lo general son consumidores finales o dueños de despensas pequeñas este paso no suele llevar tanto tiempo ni esfuerzo), una vez culminada la preparación, se procede al cobro y entrega de la mercadería.

En caso de que el cliente no vaya al local debe ser visitado por uno de los tres (3) vendedores, los mismos se distribuyen los clientes (o potenciales clientes) por zona geográfica para poder visitar la mayor cantidad posible; en la visita los miembros del equipo comercial de AC S.A. registran las órdenes de pedido (OP por su sigla), para que estas sean enviadas a través de sistema y así puedan ser recepcionadas por logística, quienes preparan los pedidos para que sean entregados al día siguiente, y administración, quien recibe las solicitudes de clientes que realizan pedidos a través de sus cuentas corrientes, las cuales pueden ser o no autorizadas, en caso de que no se haya solicitado crédito, el pedido pasa directamente a logística (salteando el paso administrativo de autorización o denegación de la entrega); lo siguiente es asignar a cada pedido un correspondiente camión para que este lo pueda llevar hasta su destino final, una vez que la mercadería llega a la dirección cargada por el equipo comercial, los choferes de los camiones realizan la cobranza (si es un pedido de cuenta corriente cobran la factura anterior a la cual están entregando en ese momento, por el contrario si es un cliente que no solicitó crédito, este abona el total de la compra que está recibiendo), una vez realizado esta parte del proceso se pasa a la parte final, la cual consiste en la entrega de la mercadería.

Con respecto a la capacidad del sistema que se activa en caso de que el cliente no visite el punto de venta de AC S.A. es la siguiente:

- Vendedores:
 - Vendedor 1: Presencialmente por semana visita ciento cincuenta y un (151) clientes, mientras que telefónicamente cincuenta (50), esto representa un total de doscientos un (201) clientes visitados. Trabaja de lunes a viernes.

- Vendedor 2: Presencialmente por semana visita ciento treinta (130) clientes, mientras que telefónicamente nueve (9), esto representa un total de ciento treinta y nueve (139) clientes visitados. Trabaja en el área comercial los días lunes, miércoles, jueves y viernes, ya que los martes trabaja en la administración ayudando con las cuentas corrientes.
- Vendedor 3: Presencialmente por semana visita ciento treinta (130) clientes, mientras que telefónicamente veintinueve (29), esto representa un total de ciento cincuenta y nueve (159) clientes visitados. Trabaja en el área comercial principalmente de lunes a jueves, ya que los viernes se dedica a desarrollar potenciales nuevos clientes y atender telefónicamente sólo a cinco (5) clientes.

Figura 23. Clientes visitados por vendedores

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total	
Vendedor 1	Personalmente	24	35	35	35	22	151	201
	Telefónicamente	11	15	8	8	8	50	
Vendedor 2	Personalmente	45	0	35	25	25	130	139
	Telefónicamente	3	0	0	4	2	9	
Vendedor 3	Personalmente	32	27	27	44	0	130	159
	Telefónicamente	15	3	6	0	5	29	

Fuente: elaboración propia

Las órdenes de pedido son enviadas cada vez que la tablet se conecta a un wifi (en caso de que los clientes que visiten no tengan internet los vendedores utilizan sus dispositivos móviles como módem de internet). Una vez enviados los pedidos el sistema libera aquellos en los cuales el cliente no adeuda más de una factura o un monto inferior a veinte mil pesos (AR\$ 20.000), en caso de que no cumpla con estos requisitos la OP es analizada por un administrativo que en base al historial del cliente libera o cancela la orden de pedido (en caso de cancelación el administrativo se comunica previamente con el comercial para ver si el cliente puede cancelar el saldo suficiente para liberar el pedido); este tipo de ocasiones en las cuales se requiere la intervención del departamento de administración son escasas ya que los clientes conocen el circuito de la empresa, aquí es importante aclarar que no ocurren más de diez veces por semana promedio durante los meses que no es temporada, en esa época si bien aumenta, no llega a ser un cuello de botella para el proceso, por lo que no

representa un tiempo importante a tener en cuenta para el flujo de este sistema. Una vez que el pedido pasa la aprobación de créditos (en caso de que no se solicite crédito este paso administrativo es salteado) pasa a la fase de logística donde se hace el picking. Con respecto al picking depende del área logística, pero impacta directamente en el proceso comercial, aquí hay un equipo de cuatro (4) personas, las cuales se dividen las tareas para preparar más rápido los pedidos (en caso de que se necesite ayuda muchas veces se recurre a un administrativo si este está disponible), pueden preparar ciento veinte (120) pedidos en promedio (sin la ayuda de un quinto trabajador, si este se suma la capacidad aumenta alrededor de ciento sesenta). Para la temporada de mayor venta (que va desde noviembre a marzo por las vacaciones y Julio por el receso invernal) se contrata a personal temporario para poder hacer frente al incremento de volumen de los pedidos, ya que en promedio la venta se incrementa aproximadamente en un cincuenta por ciento (50%) versus el resto de los meses del año, esto se da principalmente por un aumento exponencial en los kilos pedidos, la cantidad de referencias por factura también aumenta pero no tanto comparado a los kilos. Una vez preparados los pedidos son asignados a uno de los cuatro camiones (esto se realiza en base a la ubicación geográfica de los clientes), la capacidad de entrega de los medios de transporte es de doce (12) toneladas por día (dos camiones de cuatro toneladas, más dos de dos toneladas cada uno), durante la temporada alta de venta uno de los camiones chicos que habitualmente se usa es reemplazados por otro de mayor porte (14 toneladas), lo que incrementa la capacidad de entrega a veinticuatro (24) toneladas promedio diarias, además cabe aclarar que para los meses de mayor venta van tres (3) personas por vehículo para agilizar las entregas, mientras que en el resto de los meses los repartos salen con dos (2) personas por camión; lo cual permite entregar un promedio de (7) siete pedidos por hora por camión (cada medio de transporte trabaja alrededor de siete horas por la demora que tienen desde el depósito a la zona de entrega) lo que significa un total de ciento noventa y seis (196) pedidos por día.

Luego de este análisis de los pasos del proceso se llega al resultado que el cuello de botella está en el área de picking (preparación de pedidos), ya que en promedio pueden alistar ciento veinte (120) OP por día con las cuatro (4) personas con las que cuenta, pero en el caso de que se sume la ayuda de un administrativo (u cualquier otra persona) la capacidad de procesamiento aumenta a ciento sesenta (60), por lo que en ese caso el nuevo cuello de botella pasaría a ser la cantidad de clientes que visitan los vendedores por día (con su pico

máximo los días lunes con alrededor de 130 clientes); puede llegar a suceder que en la temporada alta los pedidos promedios superen los 240 kg (teniendo en cuenta los días lunes como referencia) en este caso el cuello de botella sería la capacidad de transporte.

Con respecto a los OKRs se los utiliza en este trabajo para fijar objetivos y sus correspondientes resultados claves para que todos los miembros del equipo enfoquen en un sólo sentido sus esfuerzos y al mismo tiempo puedan realizar un seguimiento del cumplimiento de estos. El concepto debe ser comprendido de la siguiente forma: *“Los OKR son un marco de pensamiento crítico y una disciplina continua que busca asegurar que los empleados trabajen juntos, enfocando sus esfuerzos en hacer contribuciones cuantificables que impulsen a la empresa hacia adelante”* (Niven & Lamorte, 2016).

Los objetivos y resultados claves fueron definidos en una primera instancia en manera conjunta entre el director general de la empresa y el líder comercial de la unidad de negocio bajo análisis; una vez definido el norte al cuál se quería apuntar, es decir los objetivos, se sumó a los miembros del equipo de ventas para que todos en conjunto pudieran definir los resultados claves que se buscarán alcanzar, en base a esta reunión surgieron los siguientes OKRs:

- Objetivo 1: Aumentar la facturación medida en AR\$
 - Resultado clave 1: alcanzar una facturación anual de ciento noventa millones de pesos (AR\$ 190.000.000)
 - Resultado clave 2: incrementar la facturación del último trimestre de 2.021 en un cincuenta por ciento (50%) comparado mismo período vs N-1 (N-1= año anterior)

- Objetivo 2: Aumentar la venta en toneladas
 - Resultado clave 1: alcanzar una venta anual de seiscientos cincuenta (650) toneladas.
 - Resultado clave 2: incrementar la venta del último trimestre en toneladas un diez por ciento (10%) comparado contra el mismo período N-1.

- Objetivo 3: Desarrollar la mejor cartera de clientes posible
 - Resultado clave 1: Obtener una rentabilidad promedio de quince por ciento (15%) de mark up en la zona de Traslasierra.
 - Resultado clave 2: Tener como cliente al ochenta por ciento (80%) de los comercios de venta minorista en la zona (exceptuando las cadenas regionales de supermercados).

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de los procesos comerciales y los OKRs planteados a continuación se procede a determinar la viabilidad de cumplimiento de cada resultado clave definido, cabe aclarar que esta revisión se realizó en el mes de septiembre, por lo que los datos expuestos corresponden a ese mes:

- Objetivo 1: Aumentar la facturación medida en AR\$
 - Resultado clave 1: para alcanzar una facturación anual de 190 millones de AR\$, teniendo en cuenta que hasta el mes de septiembre la empresa llevaba facturados casi ciento cinco millones (104,7), se deberían de vender alrededor de ochenta y cinco (85) millones, lo cual traspolado a los sesenta y tres (63) días hábiles que restan para culminar el año dividido el precio promedio por kilo vendido (alrededor de AR\$ 300) arroja una venta diaria de menos de cinco toneladas (4.632 kilos para ser más exactos) por lo que si tenemos en cuenta la capacidad del proceso este resultado no sería un problema. Se podría llegar a la conclusión que hasta pareciera ser pequeño inclusive el objetivo planteado comparado a la capacidad que se tiene.
 - Resultado clave 2: en caso de que se cumpla el resultado clave anterior este también sería alcanzado, ya que la facturación del último trimestre del 2.020 fue de casi cincuenta y siete millones (56,8). Teniendo en cuenta que para alcanzar el objetivo de venta del 2.021 se deben facturar poco más de ochenta y cinco (85,3) millones en los últimos noventa (90) días del año, el crecimiento porcentual interanual sería del cincuenta coma dos por ciento (50,2%).

- Objetivo 2: Aumentar la venta en toneladas
 - Resultado clave 1: teniendo en cuenta que hasta septiembre se facturaron alrededor de trescientas sesenta y dos (362) toneladas se necesitaría vender casi doscientas noventa (288) toneladas, lo cual si lo relacionamos al precio promedio por tonelada está alineado a la facturación objetivo de ciento noventa (190) millones; teniendo en cuenta la capacidad del sistema (suponiendo un pico de seis mil kilos por día) el mismo está en condiciones de hacer frente al escenario planteado.
 - Resultado clave 2: tal como en el objetivo anterior, si se cumple el resultado clave número uno (1), este también sería alcanzado, porque las toneladas comercializadas en el último trimestre del 2.020 fueron cerca de doscientos sesenta (261,5). Tomando como referencia el objetivo del volumen para el último trimestre del 2.021 se deben vender casi doscientas noventa (288) toneladas en lo que resta del año, por lo que el crecimiento porcentual interanual rondaría el diez por ciento (10%).

- Objetivo 3: Desarrollar la mejor cartera de clientes posible
 - Resultado clave 1: no está directamente relacionado a la capacidad del sistema, depende en gran parte del mix que el equipo comercial le venda a los clientes.
 - Resultado clave 2: al igual que el resultado clave anterior no está directamente relacionado con la capacidad del sistema, pero si se desea atender a un número de clientes que supere la capacidad de los cuellos de botella que se describieron líneas arriba se debería replantear este resultado clave o la capacidad que tiene el sistema. Luego de un relevamiento (para el que se contrató un tercero) y posterior análisis de la cantidad de comercios minoristas de la zona se determinó que A.C. S.A. atendía cerca de quinientos comercios (500), los cuales representaban un casi un setenta por ciento (68,5%) de los setecientos veintiocho locales comerciales de la zona de Traslasierra.

Como conclusión se pueden destacar los cuellos de botella detectados que son: el área de picking (preparación de pedidos), pero en el caso de que se sume la ayuda de un administrativo (u cualquier otra persona) la capacidad de procesamiento aumenta; por lo que en ese caso el nuevo cuello de botella pasaría a ser la cantidad de clientes que visitan los vendedores por día, pero puede llegar a suceder que en la temporada alta los pedidos promedios superen los doscientos cuarenta (240) kilogramos (teniendo en cuenta un promedio de 100 clientes por día de reparto) en este caso el cuello de botella sería la capacidad de transporte.

Una vez detectados estos cuellos de botella se analizó la congruencia y viabilidad de alcanzar los OKRs planteados y se determinó que los mismos son totalmente viables de alcanzar, hasta inclusive pueden llegar a ser superados con facilidad si las proyecciones se concretan.

Resultados

Los resultados obtenidos en este trabajo han estado alineados con los OKRs planteados, lo cual es un indicador de que la implementación de la metodología de trabajo ha tenido un impacto positivo en ciertos indicadores de la compañía. Si bien al principio los resultados fueron desalentadores y hasta incluso negativos en ciertos aspectos; con las medidas que se llevaron a cabo desarrollando el trabajo en dos (2) fases, tomando a la primera como aprendizaje y la segunda como la verdadera aplicación y ejecución de la metodología fácil en la zona de Traslasierra donde opera A.C. S.A. se lograron los objetivos planteados al inicio, incluso alcanzado resultados imprevistos, tal como que uno de los colaboradores del equipo de desarrollo le pidió ayuda al facilitador para que sus hijos pudieran implementar una forma de estudio que les permitiera ser más organizados y tener un mejor rendimiento, tal como lo que sucedió con la compañía, la cual tenía un enorme potencial para alcanzar grandes resultados, pero no hacía un uso eficiente de sus recursos.

Haciendo foco en los resultados alcanzados, principalmente se pueden destacar ciertos efectos y logros conseguidos luego de las dos (2) fases que se llevaron a cabo durante el desarrollo. Los siguientes se detallan a continuación:

- Se logró obtener un aprendizaje aplicable a otras áreas de la empresa, como así a

otras compañías, sobre cómo se debe de llevar a cabo el proceso de adaptación de metodologías ágiles para pequeñas y medianas empresas que no cuentan con grandes dotaciones de personal especializado en esta materia, ni departamentos de recursos humanos que fomenten el cambio organizacional, o un área de investigación y formación que impulsen el desarrollo de los colaboradores que forman parte de la empresa; porque son estructuras pequeñas con recursos limitados que se enfrentan a un contexto muy volátil que hace temblar más de una vez sus cimientos financieros.

La clave en este punto es hacer foco en el contexto de la compañía y sus colaboradores. Es muy importante tener en cuenta el nivel de estudios y de idiomas, tal como el inglés, (ya que muchos elementos de SCRUM están expresados en esta lengua) que poseen para poder transmitir y adaptar los elementos que sean necesarios, por ejemplo, en este caso de estudio se renombró los artefactos, roles, rituales y hasta la sigla OKR para que los colaboradores tuvieran una mejor comprensión de cada elemento.

- Adaptación versus imposición de la nueva manera de trabajar. Otro aprendizaje sobre todo para esta empresa, fue que las cosas se debían de construir en conjunto con todos los miembros intervinientes, ya que esto ayudaba a mejorar a todos porque tal como expresa un dicho popular, dos cabezas piensan mejor que una. Si bien esto es beneficioso, hay que saber cuándo tomar el control y llevar un estilo de liderazgo más unilateral, sobre todo en contextos de crisis donde es importante tomar decisiones rápido.

Es clave que se entienda primero las necesidades que transmiten los miembros del equipo de trabajo para poder hacer un correcto abordaje de la metodología fácil y así estos puedan adoptar la metodología de trabajo como propia y no como impuesta (porque si no sucede lo de la fase uno y conlleva resultados negativos). Esto se logró principalmente a través de una correcta adaptación e implementación de los roles y sobre todo de los artefactos y rituales (que son los que en un principio más rechazo generaban).

- Mejor organización de las tareas por parte de los vendedores que salen a visitar clientes. Hasta antes de la implementación del nuevo marco de trabajo visitaban en promedio veinte (20) clientes por jornada laboral; luego de la implementación de la

metodología fácil pueden visitar a treinta y tres (33) clientes promedio por día de trabajo, lo que representa una mejora de alrededor del sesenta y cinco por ciento (65%).

- Incremento en las ventas medida en AR\$ (aquí se toma como referencia el incremental medido porcentualmente comparando los mismos meses del corriente año contra el del anterior). Hasta junio el diferencial interanual estaba en un promedio del 27%, mientras que a partir de julio este indicador arrojó un resultado alentador con un aumento para ese mes a 40% (pero como ya se explicó líneas arriba este resultado no es por la aplicación de la metodología en su totalidad, sino por el afluente turístico que hubo en la zona por las vacaciones de invierno), mientras que para los meses posteriores del último cuatrimestre la variación interanual rondó el setenta por ciento (71,4%) lo cual si ya está íntimamente ligado a la aplicación del marco de trabajo y la cantidad de clientes visitados por vendedor, unidades vendidas por ticket, kilos facturados, y demás mejora en los procesos alcanzadas. Cabe aclarar que esta variación está relacionada al incremental que se da anualmente en la zona por la visita de numerosos turistas, para obtener el resultado real de variabilidad se tuvo en cuenta que en los últimos cuatro (4) años (quitando el 2.020 por ser un año excepcional) la variación entre la venta normal y la de temporada en la zona de venta analizada (recordar que la temporada es el último semestre) es de alrededor de cuarenta y ocho por ciento (48%), por lo que el incremento real por la aplicación de la metodología fácil es de aproximadamente veintisiete por ciento (27%).
- Incremento del volumen de venta medido en toneladas (se utiliza la misma fórmula de cálculo que para medir la variación interanual en AR\$). Hasta el mes de junio este indicador arrojaba un resultado promedio de -5%, en julio subió cercano a +10% (resultado no relacionado en forma directamente proporcional a la aplicación de la metodología de trabajo por motivos explicados en el apartado anterior), mientras que en los meses posteriores hasta finalizar el año, en los que se comenzó a notar la mejora en los resultados gracias a la implementación de la metodología fácil este indicador varió alrededor del cincuenta por ciento (48%), al igual que la venta medida en AR\$ esto estuvo influenciado por el recupero en la actividad turística de la zona y mejoras en la venta ligadas al proceso de maduración en la

aplicación del nuevo marco de trabajo. El 2.020 al no tener un afluente turístico importante (debido al contexto covid) no puede ser considerado un año normal, por lo que se realizó el mismo procedimiento que con la venta medida en AR\$ y se obtuvo que el incremento real por la aplicación de metodología fácil fue de aproximadamente treinta y dos por ciento (32%). Cabe aclarar que aquí tuvo un fuerte impacto una acción comercial que se llevó a cabo para aumentar las unidades por tickets con un combo de fiambre baratos y vienas.

- Mejora en el clima laboral. Si bien en la fase uno (1) el resultado en este ámbito fue totalmente opuesto al esperado, en la fase dos (2) los miembros involucrados del equipo comercial expresaron estar muy motivados con la aplicación de este marco de trabajo ya que les permitía ser más eficientes en el uso del tiempo, tener claro sus objetivos y poder alcanzarlos, además también estaban contentos por la adquisición de nuevos conocimientos que les permiten crecer profesionalmente, además el “representante” DV en reuniones con el director general destacó en reiteradas ocasiones su alegría y motivación por haber confiado en él para llevar a cabo este proyecto. También se ha notado un cambio en el clima general de la empresa, ya que está habiendo menos peleas entre los miembros del equipo comercial para con las otras áreas porque están organizando mejor su trabajo.
- Establecimiento y cumplimiento de OKRs. El desarrollo de los OKRs se llevó a cabo con el aprendizaje expresado en el segundo punto de este apartado, ya que en un primer momento se definieron entre el director general y el líder comercial de la zona geográfica donde se aplicó el proyecto, pero luego se refinaron los resultados claves en base a la retroalimentación aportada por los vendedores (que conformaban el equipo de desarrollo). A continuación, se expresan los resultados por métrica:
 - Venta medida en AR\$: se superó el resultado de venta planteado, llegando a una facturación anual de aproximadamente doscientos tres millones de pesos (AR\$ 203.507.059)
 - Venta en toneladas: tal como sucedió con la venta medida en AR\$ se superó el objetivo, en este caso más ampliamente debido a unas operaciones especiales que se llevaron a cabo con vienas y fiambres de bajo precio (se armó un combo con salchichón, mortadela y salame para que sean los más

económicos del mercado) en los clientes más grandes (la viena es un producto que suma mucho volumen pero poca facturación al igual que los fiambres mencionados). La venta anual medida en toneladas rozó las setecientos cincuenta (749.872). Si bien este indicador estuvo muy por encima del resultado esperado el mismo fue muy apalancado por la venta especial mencionada.

- Mark up: el mark up del último trimestre estuvo en aproximadamente trece puntos (12,79%), si bien no es el resultado que se esperaba obtener, este se vio afectado por la operación de las vienas mencionadas en el punto anterior. Si se saca estas operaciones del cálculo, este indicador hubiera sido cercano a los trece coma cinco puntos (13,5%)
- Participación de mercado: este indicador no fue fácil de medir, incluso se tuvo que contratar a una persona externa a la compañía para que relevara los comercios minoristas de la zona. Según el mismo había en los lugares de Traslasierra que opera A.C. S.A. setecientos veintiocho (728) locales comerciales, de los cuales cuatrocientos noventa y nueve (499) eran atendidos por la empresa bajo análisis, lo que da una cobertura de mercado de sesenta y ocho coma cinco puntos (68,5%).

Conclusión

En este trabajo se tomó una MiPyme llamada A.C. S.A., la cual estaba teniendo problemas para hacer frente a sus obligaciones financieras corrientes debido a un crecimiento en las operaciones de la compañía (en cuanto a cobertura de áreas geográficas y personal) que no fue acompañado con un correcto planeamiento, establecimiento de procesos, ni objetivos. Además, la situación macroeconómica no ayudaba a mejorar la performance debido a la volatilidad de las variables como sucede comúnmente en nuestro país. Es por esto que se comenzó este proyecto con el objetivo de mejorar la performance del departamento comercial a través de la aplicación de metodología ágil y establecimiento de OKRs (revisando posteriormente que los cuellos de botella no convirtieran en inalcanzables los resultados claves), ya que este área estaba directamente ligada a la generación de ingresos, tenía constantes problemas con otros departamentos, no poseía un norte claro y no se había preparado correctamente para la expansión de la operación que

había tenido, por lo que frecuentemente había robos y faltantes de mercadería (lo cual llegó a llevar a la empresa al borde de la quiebra).

Cuando se comenzó el proyecto se buscó aplicar la metodología ágil con pequeñas adaptaciones para toda el área comercial de A.C. S.A., pero al mes del inicio de llevar a cabo esta tarea, los resultados no venían siendo los esperados, incluso eran totalmente opuestos a los esperados; por lo que se decidió frenar el proyecto, analizar qué estaba causando esta desviación y volver a comenzar con los aprendizajes obtenidos. Fue así como surgió la segunda fase, reduciendo el rango de aplicación de la metodología ágil, llevándose a cabo sólo en el área comercial de una de las unidades de negocio ubicada en la ciudad de Villa Dolores desde donde se abastecía el Valle de Traslasierras; además se adaptaron los roles, rituales, artefactos e incluso hasta el nombre que tenía este nuevo marco de trabajo, naciendo así el término de “metodología fácil” para que fueran más fácilmente adoptados por los colaboradores. Para realizar estos cambios fue clave tener en cuenta el nivel de estudio de los trabajadores, ya que algunos no habían siquiera terminado el nivel secundario de estudios y usar términos en idiomas extranjeros no ayudaba. Otro aspecto fundamental fue poderles transmitir y que comprendan el sentido de los rituales, adaptando aquellos que fueran necesarios, haciendo que las reuniones fueran útiles para el equipo y no se llevaran a cabo sólo porque así lo determinaba la metodología, aquí fue primordial saber ser flexible más de una vez con los temas que se tratan en algunos rituales, pero también rígido con algunos lineamientos (por ejemplo, los temas y tiempos de las reuniones diarias).

La implementación de la metodología ágil fue complementada con el establecimiento de OKRs que fueron definidos en conjunto con todos los miembros intervinientes para que pudieran ser alcanzados; esto fue muy importante, ya que la empresa no tenía objetivos claramente definidos, lo que traía problemas para alcanzar los resultados esperados. En base a este problema, primero se definieron los objetivos y resultados claves a un nivel más estratégico, mientras que se iba trasladando el concepto adaptado de OKR al equipo de ventas, luego se procedió a hacer parte a los vendedores de la fijación del norte que iban a perseguir (esto ayudó a detectar aspectos que antes no se habían tenido en cuenta), para que luego fueran día a día realizando tareas específicas para alcanzarlo. Esto trajo grandes resultados con el cumplimiento prácticamente total de los OKRs planteados, reflejándose un aumento de la venta tanto medida en toneladas como en AR\$ (principalmente por un

importante incremento en la cantidad de clientes visitados por vendedor, cantidad de referencias por ticket, kilos por ticket), rentabilidad (mejora en el mark up) y participación de mercado (mayor cantidad de clientes visitados por los vendedores). Resumiendo los datos más importantes se logró una venta medida en AR\$ de setenta y uno por ciento (71%) más comparada a la del último semestre del año anterior, pero aquí es importante destacar que en los últimos cuatro (4) años (quitando el 2.020 por ser un año excepcional) la variación entre la venta normal y la de temporada en la zona de venta analizada (recordar que la temporada es el último semestre) es de alrededor de cuarenta y ocho por ciento (48%), por lo que el incremento real por la aplicación de la metodología fácil es de aproximadamente siete por ciento (27%); en cuanto a la venta en toneladas aumentó un treinta y dos por ciento (32%) midiendo el último semestre del 2.021 interanualmente; en cuanto a la rentabilidad el mark up cerró cerca de los trece puntos (12,79%), lo cual si bien es menor a la del año anterior, permitió incrementar los productos que se vendían a los clientes generado un aumento en las ventas que mejoró la rentabilidad por volumen de ventas; por último la participación de mercado de la empresa cerró cerca del setenta por ciento (68,5%), aquí no se puede tener una medida exacta de cuánto varió interanualmente (porque esta variable no era medida anteriormente), pero si se puede destacar que luego de la aplicación de la metodología fácil los vendedores de calle incrementaron la cantidad de clientes visitados por día un sesenta y cinco por ciento (65%).

A modo de conclusión se puede determinar que para llevarse a cabo una correcta implementación de metodología ágil a una MiPyme es fundamental comenzar con un grupo pequeño de colaboradores, seleccionando un departamento en específico, y si la empresa lleva a cabo su operación en distintas áreas geográficas, elegir una en particular para que el marco de trabajo pueda ser correctamente adaptado a las necesidades y capacidades (es clave tener en cuenta el nivel de estudio) de las correspondientes personas que participan. Los roles, rituales y artefactos deben de ser usados con el objetivo de ayudar a completar los objetivos al equipo, siendo correctamente adaptados al contexto, si no se los ajusta correctamente se corre el riesgo de desmotivar al equipo por imponer elementos que no consideran útiles. Emplear herramientas como el Ciclo de Deming que permitan un monitoreo constante es fundamental, ya que facilitan detectar desviaciones y corregirlas rápidamente para poder llevar a cabo la correcta implementación de la metodología. Otro elemento clave para el éxito es definir objetivos y resultados claves para que los

colaboradores sepan el norte del proyecto y puedan diariamente realizar tareas que aporten al cumplimiento del mismo; aquí es primordial que los mismos sean desafiantes pero alcanzables, por lo que se debe de verificarlo a través de un análisis de los cuellos de botella para definir la viabilidad del cumplimiento de los OKRs. También es importante no sólo plantear los OKRs, sino que realizar un seguimiento y plan de acción llevado a un nivel prácticamente diario para todo el equipo que interviene en la implementación de las metodologías fáciles; con el objetivo de que los resultados esperados puedan ser alcanzados.

Si todos estos pasos son llevados a cabo correctamente es muy probable que se puedan obtener resultados similares a los de este caso de estudio donde a A.C. S.A. la aplicación de metodologías ágiles le permitió mejorar no sólo la performance de su área comercial, sino la de toda la compañía en conjunto cumpliendo resultados que al comienzo del trabajo resultaban sumamente retadores para todos los miembros del equipo. Además, se presentaron situaciones inesperadas, pero muy positivas que demostraron que los colaboradores se habían adueñado de la metodología a tal punto que uno de los vendedores (miembro del equipo de desarrollo) planteó cómo podía adaptar la metodología para que la pudieran usar sus hijos en los estudios de la facultad. Esto demostró que los trabajadores luego de aprehender esta nueva forma de trabajar estaban más capacitados no sólo a la hora de tomar decisiones, ya que ahora tienen una estructura de curso de acción definida, sino que han aprendido a utilizar nuevas herramientas para la organización del tiempo (como Trello), incorporando así habilidades en el uso de herramientas informáticas, que hasta antes de este trabajo eran desconocidas para ellos; lo cual representa un beneficio para la compañía y los trabajadores.

Anexos

1. Entrevista sobre aplicación de marcos de trabajo a dueños de MiPymes locales

Encuesta 1:

- Cantidad de trabajadores:

17 (diecisiete).

- ¿Cuáles cree que son las áreas más importantes de su empresa?:

Comercial (abarca compra y venta) - Logística - Administración.

- ¿Su empresa tiene dificultades para operar (logística - comercial) ?:

Si, tiene dificultades principalmente en el área comercial por problemas de comunicación entre los miembros del equipo interno (comerciales) y con los otros equipos, lo que genera muchas veces que sucedan conflictos en un momento específico, como por ejemplo el armado de los pedidos y despacho. Sucede frecuentemente que también hay problemas en la comprensión de los objetivos y sobre todo en el cumplimiento de los mismos.

- ¿Cuentan con marcos de trabajo preestablecidos?:

Se tienen ciertos procesos preestablecidos como por ejemplo: envío de órdenes de pedido, armado de órdenes de compra, preparación de pedidos, toma de pedido a los clientes. Pero muchas veces estos procesos no son bien realizados, o directamente no se realizan, por parte del personal porque dicen que les hace perder más tiempo de la forma que indica el proceso versus a cómo lo realizan ellos (lo cual muchas veces genera problemas porque cada uno lo hace con su propio criterio).

- ¿Cree que sea posible poder aplicar un marco de trabajo al menos en un área de su empresa?:

Creo que eso es posible sólo en las multinacionales que cuentan con recursos económicos capaces de poder afrontar la gran capacitación necesaria para poder aplicar

marcos de trabajo. Pero considero que la empresa debe encauzar sus acciones en este camino de la capacitación y estandarización de procesos para ser más eficientes.

Encuesta 2:

- Cantidad de trabajadores:

7 (siete).

- ¿Cuáles cree que son las áreas más importantes de su empresa?:

Comercial (ventas). Todos los departamentos dependen de lo que venda la parte comercial. Si comercial no vende producción no produce, logística no distribuye, marketing no tiene qué promocionar. La empresa depende de los resultados de la venta del área comercial.

- ¿Su empresa tiene dificultades para operar (logística - comercial)?:

Existen problemas con la demora logística, un pedido puede demorar hasta 15 días en ser entregado y con los comerciales porque ellos prometen menor cantidad de días de entrega, por lo que siempre hay conflictos entre estas dos áreas.

- ¿Cuentan con marcos de trabajo preestablecidos?:

Existe un plan sistemático de trabajo, día a día tienen ciertos objetivos y tareas a realizar. Por ejemplo, los lunes tomar pedidos, martes cobranzas, miércoles informes de mercado, etc. Pero muchas veces, por no decir casi siempre este esquema se rompe porque los comerciales dicen que no les sirve trabajar de esta manera y que los clientes no sólo le piden los lunes, sino que quieren pasar pedido otros días de la semana porque no les sirve abastecerse una sola vez por semana.

- ¿Cree que sea posible poder aplicar un marco de trabajo al menos en un área de su empresa?:

Si en las reuniones y en promesas, pero cuando se lleva a la realidad eso se destruye. Marcos de trabajo es prácticamente imposible para las áreas comerciales porque son muy dinámicas y no se las puede encasillar en una única forma de actuar.

Encuesta 3:

- Cantidad de trabajadores:

Cincuenta (50).

- ¿Cuáles cree que son las áreas más importantes de su empresa?:

Comercial y Supply (planeamiento de demanda).

- ¿Su empresa tiene dificultades para operar (logística - comercial) ?:

Existen dificultades logísticas por falta de oferta de transportes, ya que la empresa no cuenta con un departamento propio; sobre todo por la ubicación de la fábrica (está en una zona de la ciudad que no llegan muchos camiones).

- ¿Cuentan con marcos de trabajo preestablecidos?:

En el área de producción tienen un protocolo sobre todo porque son productos alimenticios (seguridad alimentaria y control de calidad). En el resto de las áreas no cuentan con ningún marco de trabajo preestablecido.

- ¿Cree que sea posible poder aplicar un marco de trabajo al menos en un área de su empresa?:

Es posible poder aplicar un marco de trabajo, hoy existe, pero muy precariamente ya que para establecer más procesos conllevaría inversión en tiempo y dinero, lo cual la empresa no está en condiciones de afrontar.

Encuesta 4:

- Cantidad de trabajadores:

170 (ciento setenta).

- ¿Cuáles cree que son las áreas más importantes de su empresa?:

Comercial y producción, las dos por igual. Pero comercial primero debe generar la demanda para que luego producción satisfaga la necesidad de demanda.

- ¿Su empresa tiene dificultades para operar (logística - comercial) ?:

Comercialmente iba mucho más rápido que la capacidad productiva. La demanda generada por la gestión comercial era mayor que la capacidad de producción.

- ¿Cuentan con marcos de trabajo preestablecidos?:

Muy pocos, rige la inmediatez. A la empresa la maneja la inmediatez. Existen procedimientos orientados principalmente a la producción, no a lo comercial.

- ¿Cree que sea posible poder aplicar un marco de trabajo al menos en un área de su empresa?:

Es totalmente viable la aplicación de un marco de trabajo sobre todo en el área comercial, pero para ello previamente se deben hacer estimaciones de la demanda y tener muy en cuenta la estacionalidad del producto, además se debe de capacitar al personal para que se acostumbre a seguir siempre los cursos de acción preestablecidos y que en caso de que detecten una oportunidad de mejora no se larguen a hacerlo alterando el proceso, sino levantando el punto para que se pueda estandarizar la nueva mejora. Otro aspecto a tener en cuenta es que el procedimiento de venta está muy ligado al día del comercial, por lo que los marcos de trabajo no deben de ser muy rígidos.

Encuesta 5:

- Cantidad de trabajadores:

5 (cinco) full time y un part time. Seis (6) en total.

- ¿Cuáles cree que son las áreas más importantes de su empresa?:

Cuentas Corrientes (administración) y ventas.

- ¿Su empresa tiene dificultades para operar (logística - comercial) ?:

Se generan conflictos entre los pedidos y las cobranzas de los clientes. La parte más complicada es la cuenta corriente, en el sentido que el vendedor la lleve al día y la gestión del cliente principalmente.

- ¿Cuentan con marcos de trabajo preestablecidos?:

Sí, pero no están estandarizados. Cada vendedor tiene su organización. En administración al ser una sola persona se organiza como la persona se siente más cómoda, pero siempre teniendo muy en cuenta los vencimientos.

- ¿Cree que sea posible poder aplicar un marco de trabajo al menos en un área de su empresa?:

Si creo que es posible, esto ayudaría a hacer más eficaz la empresa. Creo que es cuestión de invertir tiempo y gestión (ocuparse de esto), pero no es un recurso que tengo disponible en este momento, pero considero que debo urgente poner a organizar la gestión y cómo se realiza cada proceso, antes de esta charla no era algo que viera como tan importante.

Encuesta 6:

- Cantidad de trabajadores:

174 (ciento setenta y cuatro).

- ¿Cuáles cree que son las áreas más importantes de su empresa?:

Principalmente la comercial, márketing y financiera.

- ¿Su empresa tiene dificultades para operar (logística - comercial)?:

La burocracia que tiene comercialmente, todo está estructurado de una forma tan rígida que no permite realizar ningún cambio a los cursos de acción preestablecido, no existe margen de negociación para con los clientes. Se debe pedir permiso, tras permiso, tras permiso y muchas veces ni siquiera lo autorizan, lo que conlleva un gran desgaste no sólo del comercial de la compañía sino también de los clientes que no quieren perder tiempo ni energía.

- ¿Cuentan con marcos de trabajo preestablecidos?:

Si, son muy rígidos lo cual crea grandes ineficiencias y hace perder gran cantidad de ventas. Como dije antes no tiene un margen de negociación y pueden sostenerlo solamente porque son una marca líder en el mercado.

- ¿Cree que sea posible poder aplicar un marco de trabajo al menos en un área de su empresa?:

Creo que se debería de aplicar un marco de trabajo más flexible, pero depende de los líderes de la empresa que no quieren dar el brazo a torcer con los lineamientos establecidos. Hoy en día lo veo más como una ineficiencia que como eficiencia a la rigidez de los marcos de trabajo establecidos en la compañía.

Encuesta 7:

- Cantidad de trabajadores:

20 (veinte). Más 4 (cuatro) externos (aparadores) y 3 (tres) viajantes (clientes permanentes)

- ¿Cuáles cree que son las áreas más importantes de su empresa?:

Comercialización - ventas. Área por demás importante ya que es la que ayuda a mantener la producción y un bajo stock ocioso

- ¿Su empresa tiene dificultades para operar (logística - comercial) ?:

Si, el área comercial no informa con tiempo a logística mi producción y muchas veces esto genera que no podamos cumplir con las solicitudes de los clientes.

- ¿Cuentan con marcos de trabajo preestablecidos?:

Si, pero sólo en la parte de producción y logística. En cuanto a la producción se hace una pequeña línea en donde cada trabajador tiene una tarea específica en la que es especialista

- ¿Cree que sea posible poder aplicar un marco de trabajo al menos en un área de su empresa?:

No por el momento, es necesario que alguien se encargue full time al desarrollo de las metodologías de trabajo y no contamos con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

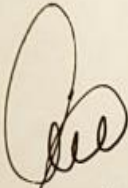
2. Aval de tutor

Maestría en Dirección de Negocios – Trabajo Final de Aplicación

AVAL DEL TUTOR

Por la presente dejo constancia de que **Franco Hernán Barberis** ha completado su Trabajo Final de la Maestría en Dirección de Negocios titulado " **MiPymes argentinas en un contexto VUCA ¿Pueden ayudar las metodologías ágiles?**" el que considero está en condiciones de ser aprobado y defendido ante el Tribunal.

Las implementaciones de "metodologías ágiles" en un proyecto brindan a la gestión una gran flexibilidad, inmediatez, adaptabilidad y eficacia. Personalmente considero que el trabajo realizado por **Franco Hernán Barberis** realiza un aporte muy importante a la implementación de metodologías ágiles en una pyme, donde se logró el éxito a partir de vencer grandes barreras culturales. La experiencia realizada en AC S.A. será posible de ser replicada en empresas de similares características.

Firma del tutor/a 

Aclaración: **Adrial Adrietti.**

Referencias bibliográficas

- Agile Alliance. (10 de Mayo de 2021). *Agile Alliance*. Obtenido de <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Bennett, N., & Lemoine, G. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 1.
- Castro, C. (2007). *Desarrollo e Implementación de un framework para la formación de carteras de proyectos de I&D en organizaciones públicas. Tesis Presentada al grado de magister en ciencias en ingeniería en sistemas*. Nuevo León.
- El Cronista. (4 de Mayo de 2021). Hay menos graduados universitarios y 85% de los jóvenes no avanza en el secundario. *El Cronista*.
- ESAN Graduate Scholl of Business. (14 de Noviembre de 2018). Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/como-identificar-restricciones-mediante-la-teoria-toc/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Goldratt, E. M. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington, MA: The North River Press.
- Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *intemationaljournal of production economics*, 24-29.
- Minetto, E. L. (2007). *Frameworks paraDesenvolvimento em PHP*.
- Ministerio de Desarrollo Productivo - Argentina. (22 de Julio de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Niven, P., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Saavedra, E. (2012). Grails: Framework para el desarrollo de aplicaciones Web. *Revista de Software Libre ATIX*, 32-41.
- Schwaber , K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Creative Commons.
- Scrum.org. (10 de Mayo de 2021). *Scrum.org the home of Scrum*. Obtenido de <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>
- Sonnentag, S. (2002). *Psychological management of individual performance*. Sussex Occidental: John Wiley & Sons, LTD.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 11.
- Ushus-Journal of Business Management. (2021). Business Research in the VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). *Ushus-Journal of Business Management*, 5-7.