



WHITE PAPER

# LEAN PORTFOLIO MANAGEMENT



Una gran oportunidad para **mejorar los resultados** de negocio alineando la Estrategia con la Ejecución

# Contenido

<b>01</b>	<b>La gran oportunidad de mejorar la Gestión de la Cartera</b>	<b>04</b>
	Dimensiones en la Gestión de la Cartera	05
	Un enfoque diferente (Lean)	08
<b>02</b>	<b>Los diez errores comunes en la Gestión de la Cartera</b>	<b>12</b>
	1° error: la Gestión de la Cartera es el gran olvidado	13
	2° error: intentar abarcarlo todo	14
	3° error: ausencia de criterios de priorización	16
	4° error: controlar la adherencia a un plan	17
	5° error: proyectos demasiado grandes	18
	6° error: no validar hipótesis mediante Producto Mínimo Viable (PMV)	20
	7° error: insuficiente seguimiento de beneficios	22
	8° error: escasos circuitos de retroalimentación	24
	9° error: el aprendizaje no forma parte de la ecuación	25
	10° error: la fantasía de vivir en un mundo estático y predecible	26

## 03

### Las claves de Lean Portfolio Management \_\_\_\_\_ 27

La aproximación de SAFe® al Lean Portfolio Management \_\_\_\_\_ 29

¿Cómo nos ayuda Lean Portfolio Management a mitigar los diez errores? \_\_\_\_\_ 32

• **Mitigando el 1º error:** La Gestión de la Cartera deja de ser el gran olvidado \_\_\_\_\_ 32

• **Mitigando el 2º error:** el filtrado de iniciativas \_\_\_\_\_ 32

• **Mitigando el 3º error:** la presencia de criterios de priorización \_\_\_\_\_ 33

• **Mitigando el 4º error:** controlar la aportación de valor \_\_\_\_\_ 34

• **Mitigando el 5º error:** limitando el tamaño de los proyectos \_\_\_\_\_ 34

• **Mitigando el 6º error:** comenzar por abordar un PMV \_\_\_\_\_ 35

• **Mitigando el 7º error:** realizando seguimiento de beneficios \_\_\_\_\_ 36

• **Mitigando el 8º error:** sólidos circuitos de retroalimentación \_\_\_\_\_ 36

• **Mitigando el 9º error:** el aprendizaje adquiere importancia capital \_\_\_\_\_ 36

• **Mitigando el 10º error:** manejar la complejidad \_\_\_\_\_ 37

¿Qué podemos esperar de utilizar Lean Portfolio Management? \_\_\_\_\_ 38

## 04

### ¿Cómo empezar a implantar LPM? \_\_\_\_\_ 40

Puesta en marcha de LPM en organizaciones que ya han introducido la Agilidad \_\_\_\_\_ 41

Puesta en marcha de LPM en organizaciones que todavía no tienen trenes \_\_\_\_\_ 41

Puesta en marcha en organizaciones que ya han escalado la agilidad \_\_\_\_\_ 42

Conclusiones \_\_\_\_\_ 43

Autores \_\_\_\_\_ 44

Cursos destacados \_\_\_\_\_ 45

Bibliografía \_\_\_\_\_ 46

UN ASUNTO DE GRAN IMPORTANCIA

## La gran oportunidad de mejorar la Gestión de la Cartera

La Gestión de la Cartera es un asunto de extremada importancia para cualquier compañía. Al fin y al cabo, se trata de gestionar las iniciativas para apoyar el futuro negocio, **lo que implica varias cuestiones clave**, como la propia selección de las ideas a desarrollar, la definición de los productos, soluciones o programas sobre los que vamos a invertir, la presupuestación, la asignación de recursos de la organización, la aprobación y el lanzamiento, así como su seguimiento y gestión.



Por ello, todas las compañías, desde las grandes corporaciones a organizaciones de pocas decenas de colaboradores, sea cual sea su sector de actividad, están obligadas, de una u otra manera, a realizar una gestión de su Cartera de Proyectos o Programas, en nomenclatura inglesa, Portfolio Management.

La gran paradoja alrededor de la gestión de la cartera es que, a pesar de su importancia, no se le suele prestar la atención necesaria ni de la manera adecuada, lo que explica los frecuentes malos resultados,

frustraciones, escaso retorno de la inversión y pobre apoyo al desarrollo de la estrategia que se produce a menudo con este asunto.

Además, en nuestra experiencia como consultores, identificamos claramente la mejora en la gestión de la cartera de productos o soluciones como una de las iniciativas más rentables que puede tomar una organización respecto a la ejecución de los mismos. Hemos escrito este documento para explicar esta oportunidad e intentar hacerla accesible al mayor número posible de personas.

## Dimensiones en la Gestión de la Cartera

Por su propia naturaleza, la Gestión de la Cartera reúne varios aspectos heterogéneos que pueden llevar a confusión, por lo que conviene que comencemos por realizar un breve repaso de sus diferentes dimensiones

### Dimensión estratégica de la Gestión de la Cartera

Cualquier compañía materializa su estrategia definiendo una serie de proyectos o programas que le faciliten la consecución de sus objetivos fundamentales, sean éstos de la naturaleza que sean. Pero, además, como veremos más adelante, esta relación debe ser bidireccional, es decir, las definiciones estratégicas deben alimentar la definición de la cartera de proyectos, productos o servicios, y también, el estado actual de la cartera de proyectos puede servir de inspiración para nuevas definiciones estratégicas.



## Dimensión de control de gestión

El Portfolio Management también tiene un aspecto de seguimiento de la gestión a través del cual se materializa el control presupuestario, control de uso de recursos o el control de riesgos para el negocio.

## Dimensión metodológica

Es frecuente que cada organización defina su propia metodología y normas de actuación en cuanto a la gestión de proyectos, productos, servicios y programas. Lo habitual es que esta metodología esté inspirada en algún estándar internacional como pueda ser PMI, pero con las correspondientes concreciones para cada contexto organizativo. Es frecuente que las organizaciones consideren este aspecto de definir, actualizar, difundir y asegurar

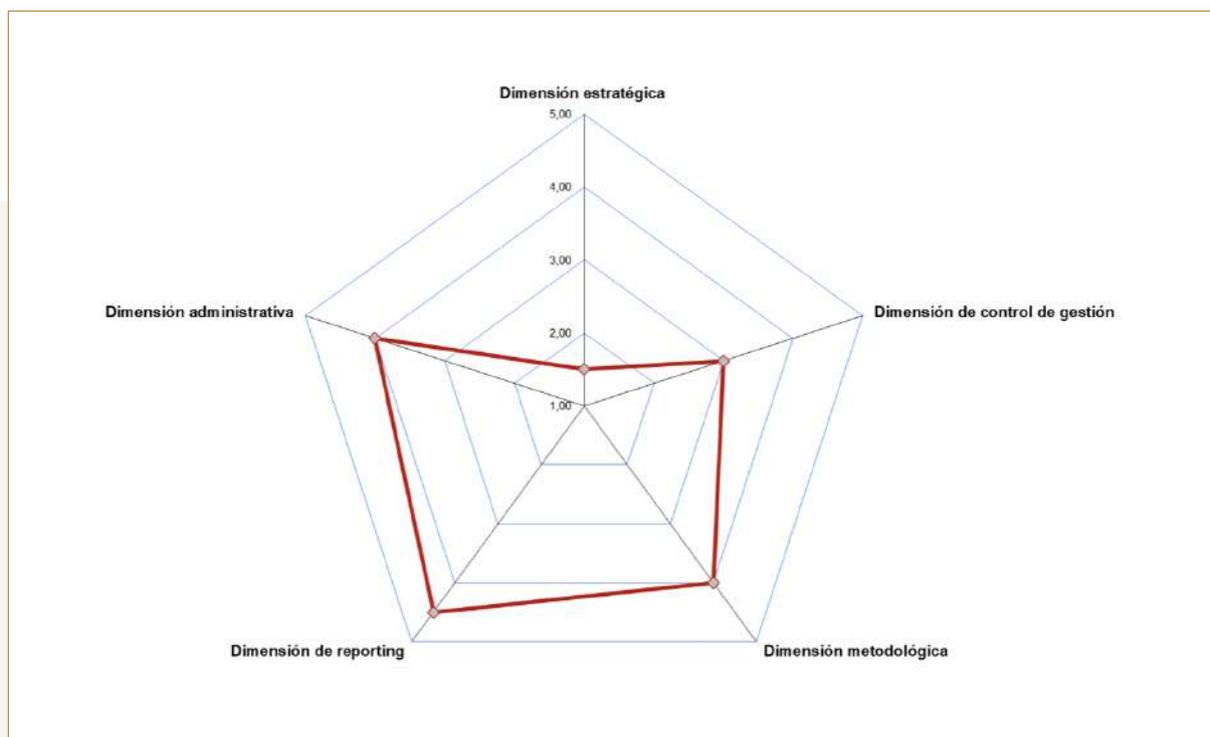
el cumplimiento de la metodología de la organización como una parte importante de la gestión de su cartera.

## Dimensión de reporting

Otro aspecto típico del Portfolio Management es informar periódicamente sobre el estado de la cartera a los principales "Business Owners" y Stakeholders.

## Dimensión administrativa

En algunas organizaciones este aspecto adquiere una sorprendente relevancia. Unas veces este impulso viene dado por la importancia de verificar la existencia de cierta documentación, otras por la necesidad de asistir a algunos procesos administrativos, como puede ser la imputación de horas para el pago a proveedores.



**Figura 1:** Autoevaluación de la importancia de las Dimensiones de la Gestión de la Cartera (Fuente: elaboración propia basado en Assessment de © Scaled Agile, Inc.)



## Tal vez, esta diversidad de aspectos pueda ayudar a explicar la diferencia de enfoques entre distintas compañías

Es frecuente el uso de PMOs (Project Management Office, en español Oficina de Gestión de Proyectos) para materializar el encargo de gestionar la Cartera de Proyectos. Si repasamos los diferentes tipos de PMOs que existen hoy en las organizaciones, advertimos que se dedican a realizar los aspectos descritos en los puntos anteriores, con diferentes ponderaciones de importancia para cada dimensión en cada caso, pero con una tendencia común a sobreponderar los aspectos burocráticos y de reporting e infravalorar el aspecto estratégico.



# Un enfoque diferente (Lean)

El camino para mejorar sustancialmente la gestión de la cartera no está únicamente en revisar la ponderación de la importancia de los puntos anteriores para cada caso. Se trata de encontrar un enfoque de partida diferente que nos facilite el alinear la cartera con las prioridades del negocio y gestionarla de una manera dinámica.

El pensamiento Lean nos proporciona una excelente herramienta de partida para el tratamiento de la Gestión de la Cartera. De hecho, en un epígrafe posterior de este documento, resumiremos la visión de SAFe® sobre Lean Portfolio Management, pero antes de llegar a ese detalle, conviene que expliquemos la naturaleza del cambio de encuadre, es decir, qué significa, en palabras sencillas, pasar de una aproximación clásica de Portfolio Management a otra de Lean Portfolio Management.

## Podemos explicar esta diferencia mediante una **metáfora simple**

Las compañías que trabajan con una aproximación de Gestión de la Cartera tradicional disparan proyectiles de cañón, sin embargo, las que operan con Lean Portfolio Management, lanzan misiles. Esta alegoría la ha utilizado el consultor y autor sueco Henrik Kniberg para ilustrar las diferencias entre la ejecución de un proyecto con metodologías clásicas y ágiles, y nosotros ahora la trasladamos al Portfolio Management. El analizar esta metáfora nos puede ayudar a comprender el cambio de mentalidad que existe entre una y otra manera de gestionar la cartera.





# Veamos las diferencias

**01** En primer lugar, un proyectil de cañón es mucho más barato que un misil. Por eso, las compañías que operan la cartera como quien dispara un cañón, tienden a filtrar poco sus iniciativas y tampoco la priorización entre iniciativas es un asunto relevante. Simplemente, disparan el cañón sin parar y, si acaso, al ver donde explotan las bombas, rectifican algo el tiro a posteriori, una vez caída el proyectil. Si los proyectiles son baratos, tampoco será muy grave desperdiciar alguno.

Sin embargo, el misil es más caro. Las compañías que gestionan su cartera con mentalidad Lean son más conscientes de lo limitado de sus recursos y de la importancia del coste de oportunidad, por lo que dan mucho más relevancia al proceso de filtrado de iniciativas y posterior priorización entre ellas.

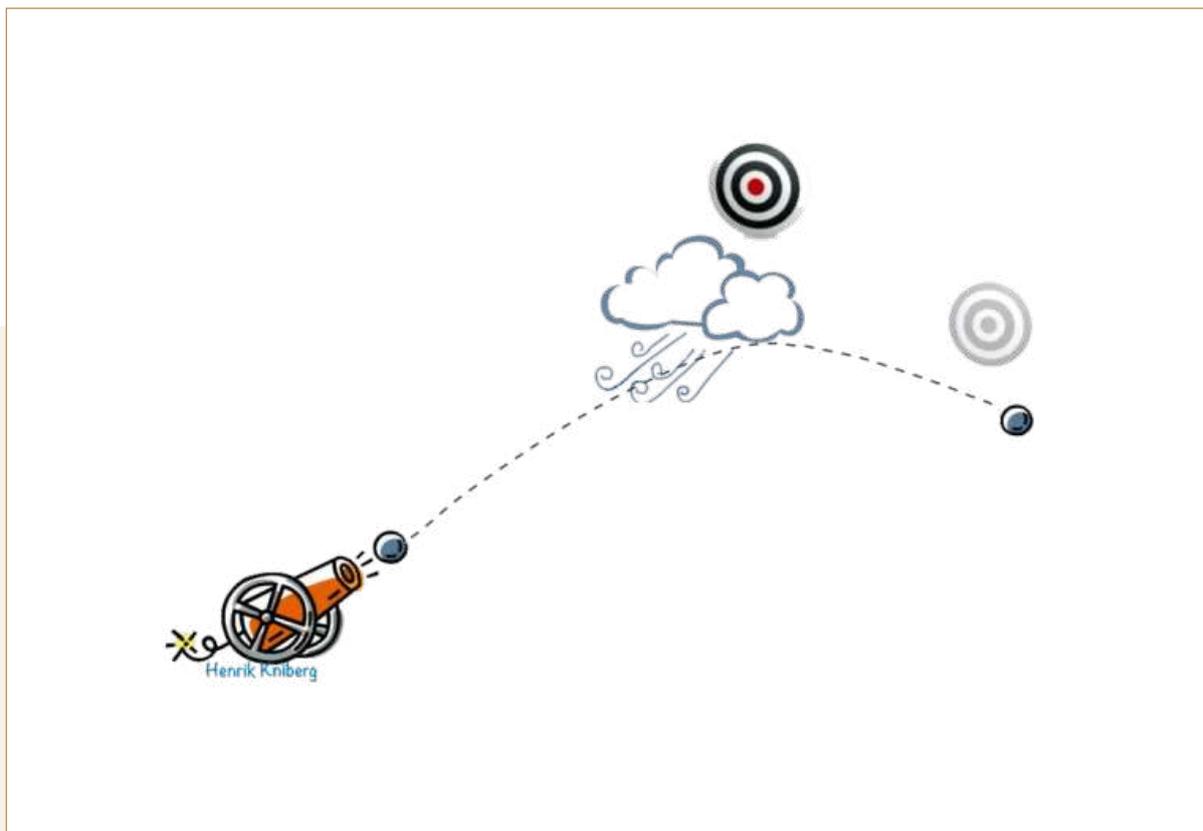
**02** La segunda diferencia fundamental entre el proyectil de cañón y el misil es que el primero es “tonto” mientras que el segundo tiene cierta “inteligencia”. En efecto, el proyectil de cañón simplemente sigue una trayectoria predeterminada, esto es, una vez disparado, no es posible alterar su recorrido. Sin embargo, el misil goza de cierta inteligencia pues es capaz de perseguir por sí mismo un objetivo en movimiento o de recibir nuevas instrucciones desde el control central mientras ya está en vuelo, es decir, puede cambiar su trayectoria para alcanzar el objetivo después de haber sido disparado.

Por esta razón, cuando se dispara un cañón, es necesario apuntar muy bien hacia el objetivo pues una vez que se lanza el proyectil no es posible rectificar su trayectoria, de manera que el tiro con cañón únicamente es adecuado en situaciones donde los objetivos son estáticos.



Esto explica que sea muy común que las compañías que operan con una Gestión de la Cartera clásica definan detallados planes, muchas veces a varios años, que son aprobados arriba y ejecutados abajo y cuya principal medida de control de la ejecución es el cumplimiento del plan inicial. Este proceder responde exactamente al procedimiento de tiro con cañón: mucho cálculo inicial antes de disparar y, a partir de ese momento, observamos que el proyectil siga la trayectoria esperada, renunciando a cualquier posibilidad de intentar rectificar el recorrido previsto después de su lanzamiento.

Las compañías que gestionan su cartera de esta manera, se comportan como si el mundo fuera predecible y hoy pudiéramos saber con exactitud el comportamiento de clientes o stakeholders en unos años, como si las oportunidades no fueran percederas y nos pudiéramos permitir tardar todo el tiempo que queramos en materializarlas o como si cuanto más supiéramos sobre un proyecto es cuando lo definimos y, a partir de ese momento, lo mejor que podemos hacer es ceñirnos al plan inicial que se aprobó en un comité.



**Figura 2:** El proyectil de un cañón sigue una trayectoria preestablecida (Fuente: Henrik Kniberg)

Puede parecer absurdo, pero esta manera de proceder es como la mayoría de las compañías con las que hemos trabajado gestionan su cartera. Lo más curioso es que, prácticamente todas estas compañías, llevan ya unos años trabajando con metodologías ágiles (Scrum, Kanban, XP, etc) y ejecutan parte de su cartera, en ocasiones una parte significativa, con marcos de trabajo Lean-Agile. Incluso, algunas de ellas ya están comenzando a abordar el escalado utilizando un marco como SAFe.

Es decir, ya saben cómo producir misiles, pero su cartera la siguen gestionando bajo el paradigma del cañonazo. Por simple que pueda parecer, tal vez suceda así porque no saben hacerlo de otra manera.

---

**Justamente este es el hueco que viene a cubrir Lean Portfolio Management. Se trata de ayudar a las organizaciones a gestionar su cartera de proyectos, productos o servicios de una manera más próxima al paradigma de disparar **misiles teledirigidos** en vez de lanzar cañonazos a bulto.**



**Figura 3:** El misil tiene capacidad de perseguir un objetivo en movimiento por sí mismo o de ser teledirigido (Fuente: Henrik Kniberg)

## Los diez errores comunes en la Gestión de la Cartera

Antes de seguir adelante, conviene repasar cómo están gestionando actualmente la cartera las compañías, como realizan su práctica diaria. Para ello, nos basamos en nuestras respectivas experiencias de más de 20 años cada uno trabajando con organizaciones de prácticamente todos los sectores de actividad y con gran variedad en cuanto a tamaño y ubicación geográfica.



# 1º Error

## LA GESTIÓN DE LA CARTERA ES EL GRAN OLVIDADO

**El primer error de carácter general es que la Gestión de la Cartera es con mucha frecuencia el gran olvidado pues no suele estar en la agenda de los temas significativos a abordar por la dirección, lo que acarrea dos consecuencias inmediatas.**

La primera de ellas es que, al ser considerado un tema de poca importancia, apenas existe una visión transversal que abarque toda la gestión de la cartera desde la definición de iniciativas, aprobación, desarrollo, despliegue, producción, mantenimiento, hasta su retirada. Esta visión transversal, tan consustancial con la gestión de la cartera, al carecer de importancia, queda diluida por la visión vertical en silos de las áreas de la organización involucradas en cada paso.

El resultado de esta ausencia de visión transversal de la Gestión de la Cartera tiene dos terribles consecuencias, a cuál peor. Por un lado, las iniciativas se irán atascando en cada silo, lo que significará un pésimo tiempo para poner en marcha una iniciativa (time-to-market) y, por otro, el valor de las iniciativas será escaso pues,

en el mejor de los casos, maximizarán la utilidad para un área de negocio en concreto, pero no la global de la compañía.

La segunda consecuencia de dar poca importancia a la gestión de la cartera es la ausencia de una metodología o marco de trabajo adecuado que nos permita abordar eficazmente el asunto. Si no es un asunto importante, no tiene sentido invertir en desplegar una metodología común para su tratamiento, lo que suele redundar en enfocar la gestión de la cartera más como un entramado burocrático que vigila que se cumplan las normas que un mecanismo que realmente ayude a poner en marcha la estrategia de la compañía, mejorar la rentabilidad de la cartera de productos y realizar un control efectivo sobre las inversiones.

**Por lo tanto, que el Portfolio Management sea el gran olvidado de las organizaciones explica perfectamente las características generales que observamos de parcelamiento en silos y con un enfoque excesivamente burocrático.**



## 2° Error

### INTENTAR ABARCARLO TODO

**Es muy frecuente que la empresa intente abordar todas las iniciativas y, que el Portfolio Management no funcione suficientemente como filtro. No todas las ideas son realizables, por muy buenas y adecuadas que sean, por la sencilla razón de que los recursos son limitados.**

Como no existen mecanismos claros de decisión sobre cuándo se debe desechar una iniciativa y cuándo no, comúnmente se producen dos efectos. En primer lugar, se produce el efecto democracia mal entendida, es decir, como no suprimimos suficientes iniciativas, repartimos los recursos disponibles entre todas las existentes, de manera que solemos infradotar las iniciativas verdaderamente importantes mientras desperdiciamos recursos con otras que pueden ser prescindibles.

El segundo efecto es que las iniciativas tardan demasiado tiempo en ser aprobadas y consumen demasiados recursos por el camino. Aunque pueda parecer contradictorio, el hecho de no disponer de un criterio claro y objetivo de filtrado de iniciativas tiende a dilatar el proceso en el tiempo, lo que, a su vez, suele arrastrar dos consecuencias tan perniciosas como empeorar el time-to-market y engordar el tamaño de las iniciativas.

El time-to-market empeora por el excesivo tiempo invertido en su aprobación, pero, sobre todo, porque, de acuerdo con la Ley de Little, cuantas más iniciativas tengamos en ejecución mayor será el tiempo necesario para completarlas. Y las iniciativas tienden a aumentar su tamaño de manera natural, simplemente para orillar las dificultades del proceso de aprobación.

En un entorno tan cambiante y competitivo como es el mundo de los negocios de hoy, es imprescindible que el sistema ayude a discriminar cuanto antes las ideas o proyectos en los que merece la pena seguir trabajando y en cuáles no. Solo así, cada compañía podrá centrar sus esfuerzos sobre lo realmente importante y podrá llegar a tiempo al mercado.



## No estamos diciendo que actualmente las compañías no tengan **ningún filtro**.

Si no que los que tienen suelen ser insuficientes, tardíos, sin criterios de decisión claros, y, lo que es peor de todo, sin un proceso claro y compartido para hacerlo.

Un buen filtro no es que un comité de dirección o comité de inversiones decida en unos minutos el Go/ No Go sobre una iniciativa sobre la que probablemente lleve trabajando demasiada gente y durante excesivo tiempo. Esta manera de proceder es más una toma de decisión política, basada en la relación de poder relativo entre los diferentes stakeholders de la iniciativa, que una resolución basada en datos, lo que es un contrasentido, porque la iniciativa suele llegar a este estado mucho más detallada de lo que sería necesario.



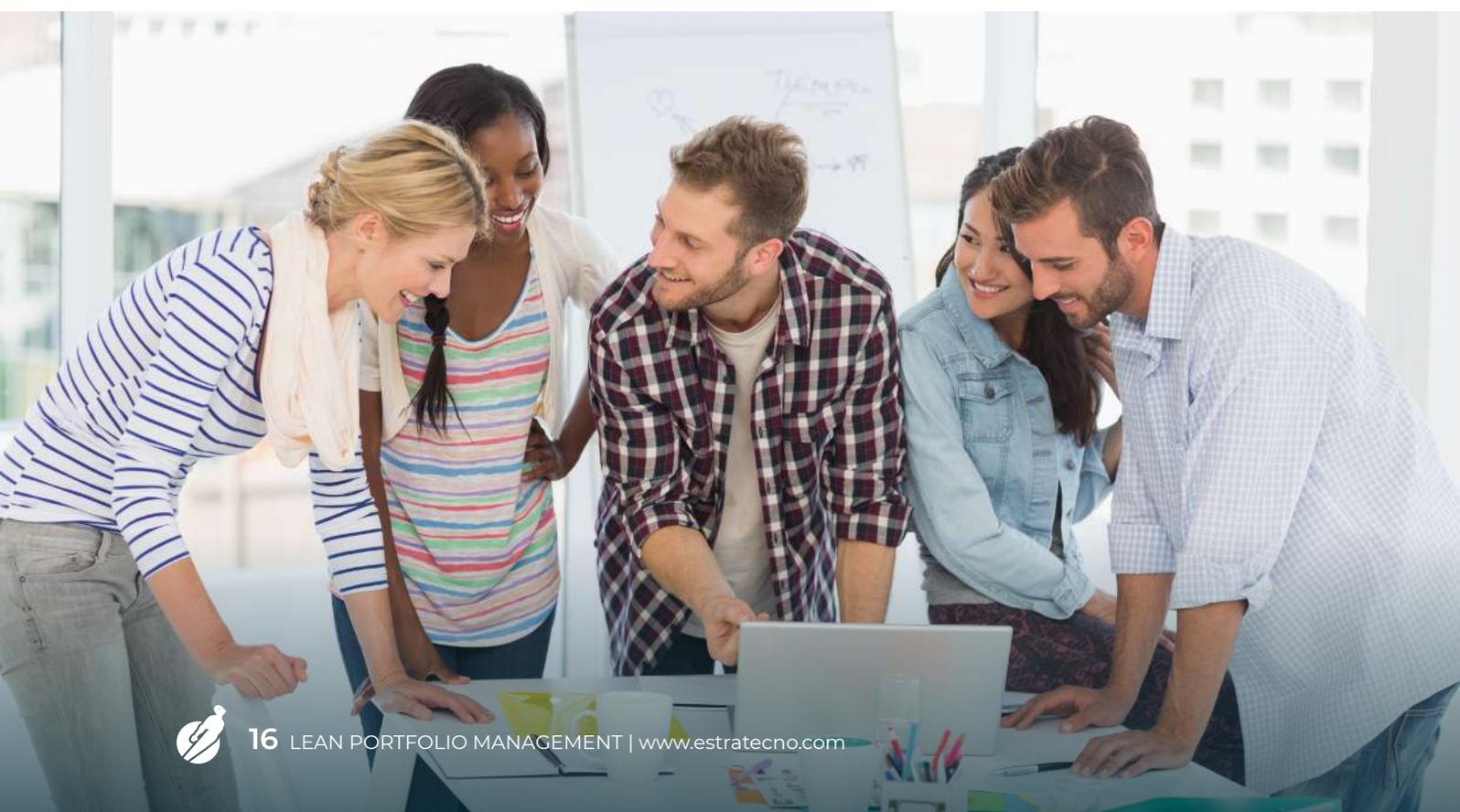
## 3º Error

### AUSENCIA DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

Aquí nos estamos refiriendo a que no todas las iniciativas pueden tener la misma prioridad, no podemos tratar de la misma manera un proyecto clave para el futuro de la compañía que otro con objetivos mucho menos ambiciosos.

Está relacionado con el error anterior, pero tiene sus propias características por lo que conviene considerarlo aparte. Por proporcionar una imagen clara, si no priorizamos unos pacientes sobre otros a la entrada de un servicio de urgencias en un hospital, podemos estar atendiendo a un paciente de una torcedura de tobillo mientras se muere otro de un infarto.

Nuestra experiencia apunta a que las compañías no priorizan entre iniciativas porque no saben muy bien cómo hacerlo. En este sentido, como veremos en un epígrafe posterior, la aproximación Lean Portfolio Management de SAFe proporciona herramientas clave para priorizar la cartera de iniciativas de manera eficaz.



# 4° Error

## CONTROLAR LA ADHERENCIA A UN PLAN

**Con frecuencia lo que se aprueba para lanzar una iniciativa es un plan, con su calendario de hitos, sus tareas, sus entregables, su presupuesto y sus plazos de entrega. Una vez aprobado el plan, el control posterior suele consistir en medir la adherencia de la ejecución del proyecto o programa al plan aprobado.**

De hecho, la labor fundamental de una buena cantidad de PMOs consiste en realizar esta labor poniendo semáforos de color verde, rojo o ámbar con el criterio de mayor o menor cumplimiento del plan inicial.

Nótese que este error se compone de dos confusiones que van de la mano. En primer lugar, está lo que se aprueba (un plan) y, en segundo lugar, lo que se controla (el cumplimiento de dicho plan). El plan no es otra cosa que un medio al servicio de un fin, por lo tanto, lo que se está aprobando y controlando es un mecanismo en vez de alcanzar unos objetivos o verificar unas hipótesis de negocio.

Además, es absurdo invertir en detallar tanto un proyecto cuando menos sabemos de él, es decir, al principio, pero mucho más lo es medir su calidad de la ejecución por el cumplimiento de ese plan inicial. Esta manera de proceder ignora cosas tan importantes como el aprendizaje de los equipos durante la ejecución o que cambios en el entorno aconsejen evolucionar las ideas iniciales porque en su momento pudieron ser válidas, pero algún giro de acontecimientos las invalida.

Así, por ejemplo, lo que en el momento de la definición parecía muy fácil puede resultar ser muy difícil, o al revés, encontramos un camino factible para producir lo que al principio se consideraba casi imposible realizar. O lo que parecía una oportunidad magnífica, al profundizar, resulta desintegrarse, o, al contrario, lo que inicialmente era considerado un tema secundario puede revelarse como una inmensa oportunidad al profundizar en ello.

Nótese que en este error se pone de manifiesto con claridad el paradigma del disparo con cañón, donde son tan importantes las condiciones iniciales porque después no tenemos ninguna manera de alterar la trayectoria de la bala. Como a estas alturas no creemos que haya ninguna compañía que no sea consciente del entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA por sus siglas en inglés) en el que tienen que tomar sus decisiones, nos parece fácil de comprender la ventaja competitiva de poner en marcha iniciativas que se gestionen de manera más dinámica (tipo misil).

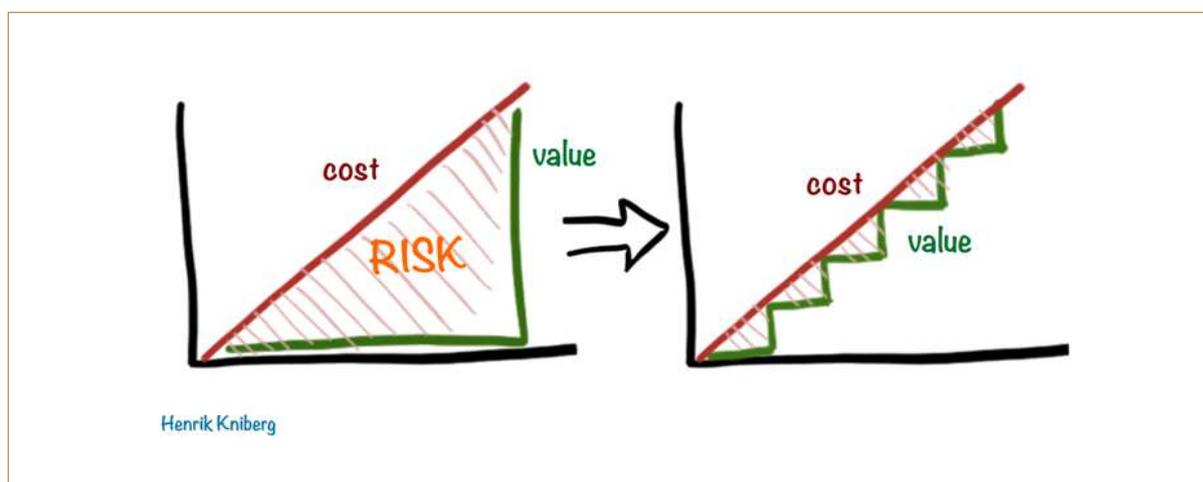


# 5° Error

## PROYECTOS DEMASIADO GRANDES

Hay una tendencia muy significativa a definir lotes de trabajo demasiado grandes. Esta tendencia se suele manifestar en todas las escalas, especificando programas de 2-3 años, estableciendo proyectos de más de un año de duración o definiendo enormes evolutivos con alcances desmesurados.

Este error suele venir acompañado de una puesta en marcha tipo big bang, donde se arranca todo, al final y de una sola vez, lo que incrementa enormemente el riesgo. Todos hemos visto demasiadas veces el abandonar un proyecto y tirar a la basura por inservible lo producido, después de varios años de trabajo y con fuertes inversiones incurridas.



**Figura 4:** El riesgo de un proyecto grande que arranca todo al final es muy superior a realizar el mismo trabajo de manera iterativa e incremental (Fuente: Henrik Kniberg)

Es importante puntualizar que con esto no pretendemos decir que no se deba nunca emprender un programa o proyecto que persiga objetivos de largo plazo. Nada más lejos de la realidad. Lo que estamos señalando como un peligroso inconveniente es abordarlo todo de una vez, como un único

lote de trabajo, en vez de hacerlo de forma iterativa e incremental, mediante entregas parciales que nos permitan incorporar retroalimentación y disminuir el riesgo de tener demasiada obra en curso (WIP, por sus siglas en inglés, iniciales correspondientes a Work In Process).





Los lotes de trabajo grandes acarrearán varios problemas consustanciales con ellos mismos, todos ellos, bastante graves. El primero, ya lo hemos mencionado, es el elevado riesgo. Los costes de un proyecto se van incurriendo día a día, pero, hasta que no pongamos en marcha algún resultado, no se produce ningún valor. Por lo tanto, si no arrancamos nada hasta el final del proyecto, estaremos acumulando una enorme cantidad de coste acumulado, lo cual, no estamos seguros si en algún momento producirá algún valor.

El segundo problema grave de trabajar con lotes demasiado grandes es el aumento del plazo de entrega, es decir, del time-to-market. Está claro que, cuanto mayor sea el tamaño del proyecto que pretendamos realizar, más tiempo tardaremos en terminarlo, lo que nos lleva al tercer problema de trabajar con grandes lotes que es el peligro de la obsolescencia prematura, es decir, si tardamos dema-

siado en poner en marcha la solución, es probable que la necesidad para la que creamos esa solución haya evolucionado y ya no nos sirva.

Está claro que las iniciativas que se desarrollan con marcos de trabajo ágiles tienden a mitigar considerablemente este problema, pero, más allá de esto, y, aunque el método de desarrollo sea más clásico (en cascada o en V).

---

**Es importante que los equipos que participan en la definición de las iniciativas tomen conciencia de la importancia de no definir proyectos demasiado grandes, y aprender a trocearlas en partes más pequeñas, donde cada parte tenga sentido por sí misma.**



# 6° Error

## NO VALIDAR HIPÓTESIS MEDIANTE PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)

El sexto error que solemos detectar en las organizaciones es la ausencia total de la idea de comenzar por construir un Producto Mínimo Viable o, en el mejor de los casos, del uso equivocado de este concepto. Este error puede estar relacionado con el problema anterior, el de la definición de iniciativas demasiado grandes, pero, como veremos, tiene entidad propia.

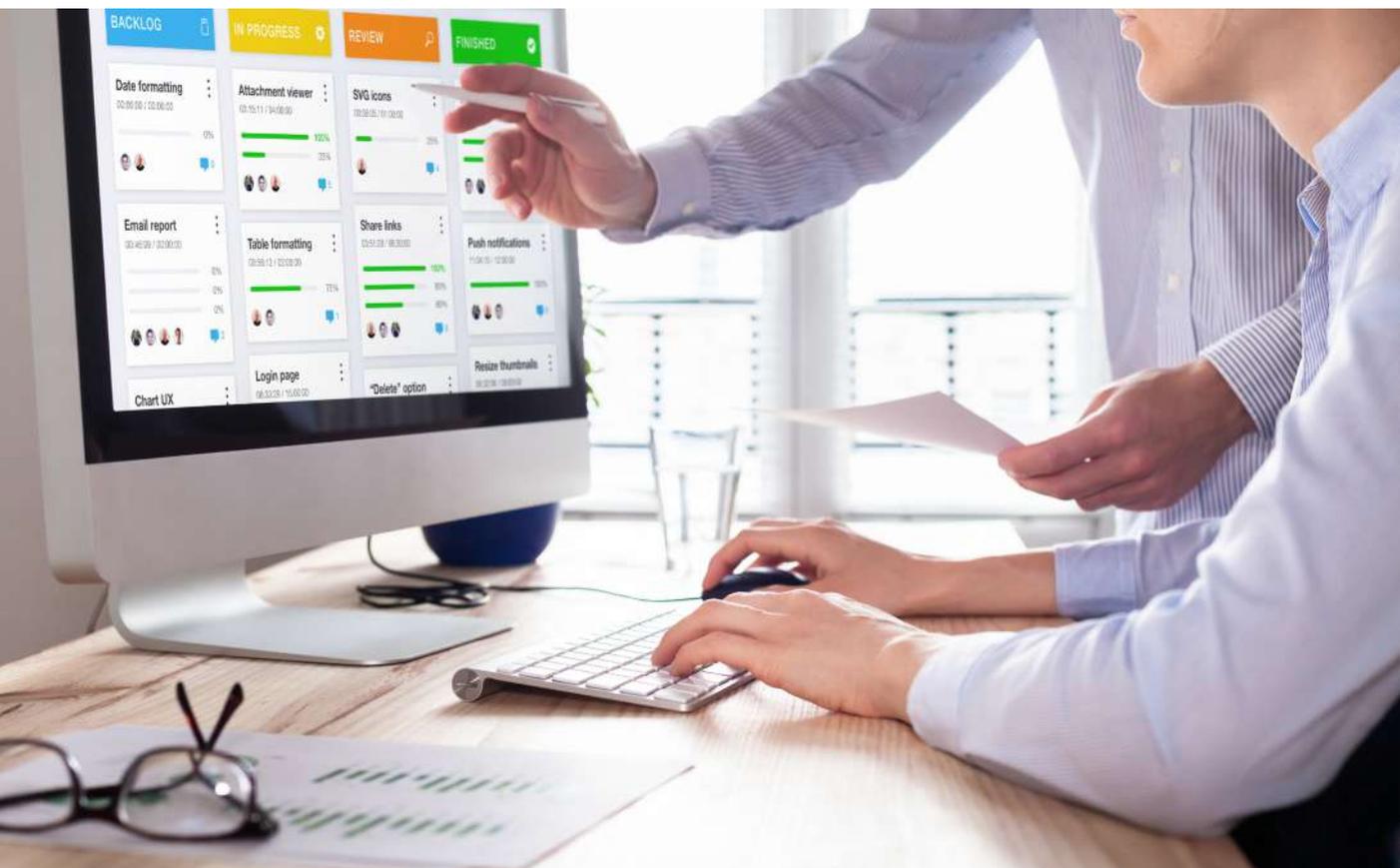
Recordemos que un Producto Mínimo Viable es el producto mínimo que necesitamos para verificar una hipótesis de negocio. Por lo tanto, no se trata de un prototipo ni de un producto “simplificado”, sino de definir el mínimo que necesitamos producir para verificar la veracidad o falsedad de una hipótesis de negocio. De esta manera, la definición de un PMV no comienza con el diseño de un producto, sino con la descripción de una hipótesis de negocio.

Un ejemplo brillante de PMV lo recoge Eric Ries en su libro el método Lean-Start-Up. Zappos fue una zapatería online que la fundó Nick Swinmurn en 1.999 y adquirió Amazon en 2.009 por 1.200 millones de dólares. La principal hipótesis de Swinmurn en el momento de arrancar la compañía es que la gente estaba dispuesta a comprar

zapatos por Internet. Aquí es donde entra el concepto de PMV. Si no reflexionamos con cuidado, cualquiera podría pensar que, para validar esa hipótesis, es decir, que había mercado para una zapatería online, era necesario construir una plataforma informática, aunque fuera de forma muy rudimentaria, alquilar algún almacén y cerrar algún acuerdo con un operador logístico.

Pero Swinmurn desarrolló un primer PMV sin hacer nada de todo eso. Lo que hizo fue visitar las zapaterías alrededor de su casa, tomar fotos de los zapatos y pactar con los comerciantes que, si vendía un par de zapatos por internet, vendría a comprárselos para poderlos despachar. Después, publicaba las fotos online y atendía los pedidos manualmente.





**Evidentemente, este sistema de proceder no es muy eficiente ni es escalable, pero es un estupendo ejemplo de PMV pues contiene todas sus virtudes: es rápido y barato de poner en marcha, tiene pocos riesgos y permite verificar con sencillez y objetividad la validez de la hipótesis.**

Cuando comprobó que, efectivamente el mercado estaba dispuesto para comprar zapatos por internet, pudo aumentar la inversión en el sistema con mucho menos riesgo y con un mayor conocimiento sobre lo que realmente demandan los clientes.

Esta manera de trabajar exige un importante cambio de mentalidad para empezar a pensar en términos de hipótesis de negocio más que en construir una lista interminable de deseos funcionales. De esta manera, Lean Portfolio Management recomienda el empezar cualquier iniciativa de cierta importancia construyendo un PMV, para verificar si las hipótesis son verdaderas antes de abordar la mayor parte de la inversión.

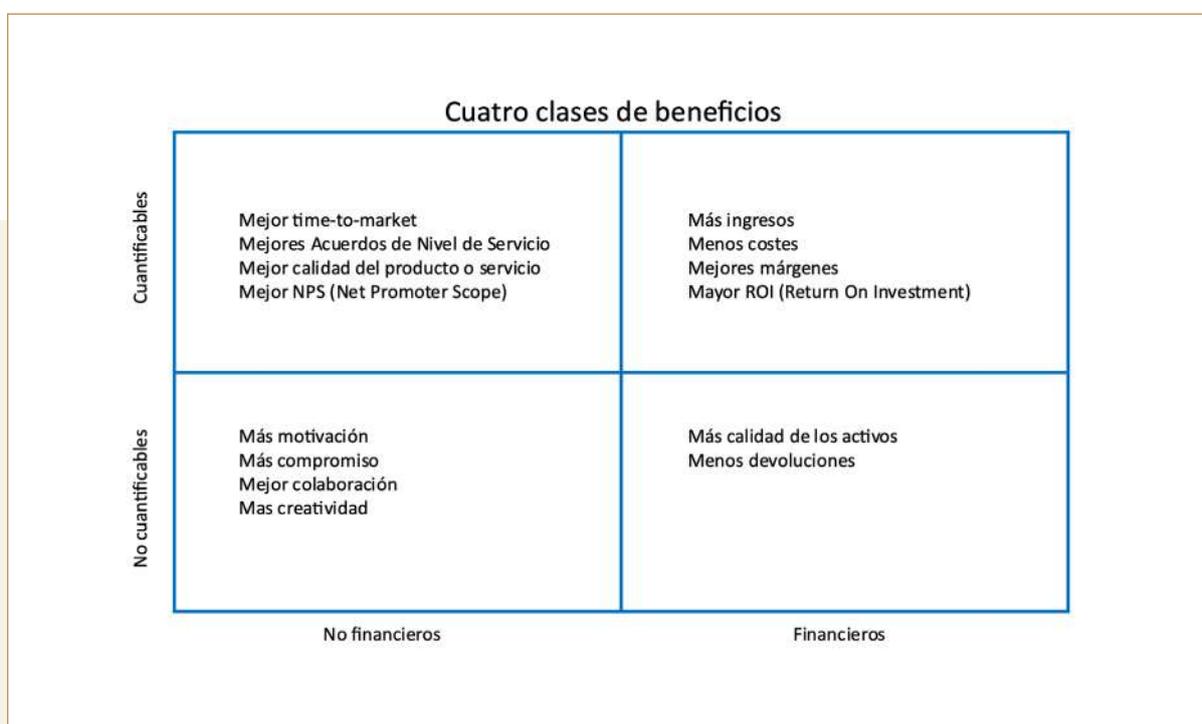


# 7° Error

## INSUFICIENTE SEGUIMIENTO DE BENEFICIOS

El séptimo error común es el escaso o nulo seguimiento de los beneficios de las iniciativas que hemos puesto en marcha. Si invertimos en un producto es porque esperamos obtener algún beneficio, sea éste de la naturaleza que sea, de él.

Los beneficios pueden ser de naturaleza muy diversa. En el modelo de la figura 5, se distingue entre beneficios financieros y no financieros y cuantificables y no cuantificables. De acuerdo con este modelo, podemos clasificar los tipos de beneficio en estos cuatro grupos. En la figura 5 se proporcionan ejemplos típicos de beneficio dentro de cada grupo. Es necesario tener en cuenta que la distinción entre cuantificable y no cuantificable depende de cada organización, pues, por ejemplo, el compromiso de los equipos puede ser cuantificado en unas y no en otras.



**Figura 5:** Algunos ejemplos de las cuatro clases de beneficios. Lo que es cuantificable o no depende de cada organización (Fuente: elaboración propia)



Sean del tipo que sean los beneficios que persiga un nuevo producto o servicio, es muy conveniente identificarlos y cuantificarlos previamente y medir su impacto real después. No se trata de realizar complejos business case ni sofisticadas métricas de seguimiento, sino de aprender, de cerrar el círculo de aprendizaje. Identificar previamente los beneficios que queremos alcanzar es necesario para poder decidir si invertimos en desarrollar una iniciativa o no. Y si no medimos después su impacto real, no cerraremos el círculo del aprendizaje para mejorar nuestras decisiones sobre las siguientes inversiones, tanto en esta iniciativa como en otras.

Sin embargo, la realidad que observamos en la compañías es bien diferente. Algunas organizaciones no desarrollan ninguna clase de hipótesis de negocio o de business case, de manera que ni siquiera intentan argumentar de una manera más o menos estructurada el por qué abordan determinada inversión en impulsar una nueva funcionalidad o un nuevo producto. Otras organizaciones se van al otro extremo y exigen business plan especulativos y demasiado detallados sobre los que tampoco suelen realizar ninguna clase de seguimiento.

**No se trata de realizar complejos business case ni sofisticadas métricas de seguimiento, sino de aprender, de cerrar el círculo de aprendizaje.**



# 8° Error

## ESCASOS CIRCUITOS DE RETROALIMENTACIÓN

**El octavo error que detectamos es la escasez, por no decir ausencia, de circuitos de retroalimentación. La gestión de la cartera, como cualquier otro sistema, necesita de circuitos de retroalimentación para poder servir adecuadamente al propósito con el que fue concebido.**

Cuando hablamos de escasez de circuitos de retroalimentación en la gestión de la cartera nos estamos refiriendo tanto a la retroalimentación del producto construido como a la del proceso productivo mediante el cual se ha construido.

Sin retroalimentación sobre ambas cosas es prácticamente imposible construir productos de calidad en un plazo razonable y con un coste competitivo. Sería como pretender conducir un automóvil por una carretera angosta y con curvas con los ojos vendados. La carretera angosta y con curvas representa la complejidad de desarrollar un producto con un mínimo nivel de sofisticación y los ojos vendados, la ausencia de retroalimentación.

Los únicos circuitos de retroalimentación formal que encontramos sobre el terreno son las retrospectivas que realizan los equipos que trabajan con marcos ágiles y, a veces, los llamados “post-mortem” al final de los proyectos clásicos. Desde luego que en ambos casos se trata de buenas prácticas que ayudarán a mejorar los procesos productivos de los equipos e, incluso, la calidad de los productos entregados, pero son claramente insuficientes si pensamos en retroalimentar la propia manera en la que se gestiona la cartera y las iniciativas que se definen.



# 9° Error

## EL APRENDIZAJE NO FORMA PARTE DE LA ECUACIÓN

Con retroalimentación lenta y escasa, el aprendizaje será, en el mejor de los casos, lento y escaso. Pero tampoco suele haber conciencia de la importancia del aprendizaje para una adecuada gestión de la cartera.



Ya hemos comentado el escaso o nulo seguimiento de los resultados de una iniciativa (séptimo error) y los débiles circuitos de retroalimentación (octavo error).

**Ahora completamos el cuadro con la ausencia del aprendizaje de los objetivos a conseguir.**

Sin el aprendizaje de hoy no podremos mejorar la gestión de la cartera mañana lo que significa que estamos renunciando a capitalizar la experiencia en uno de los aspectos clave para el futuro éxito de la compañía, lo que muy probablemente termine significando pérdida competitiva.



# 10° Error

## LA FANTASÍA DE VIVIR EN UN MUNDO ESTÁTICO Y PREDECIBLE

Desde luego que el mundo en el que vivimos es dinámico e impredecible, todo está en constante movimiento y no sabemos con certeza lo que ocurrirá mañana, pero, cuando repasamos la manera en la que muchas organizaciones gestionan su cartera, no tenemos más remedio que concluir que estas compañías se comportan como si creyeran que viven en un mundo estático y predecible, pues únicamente en un mundo así tendría sentido gestionar el portfolio con los errores que hemos repasado en esta lista, como quien dispara cañonazos.

Como hemos señalado anteriormente, cuando desarrollábamos el cuarto error, vivimos en un mundo complejo o VUCA. La primera expresión, complejidad, tiene connotaciones científicas, mientras que la segunda, VUCA, aunque se aplica frecuentemente al mundo de la empresa, tiene un origen militar. En este contexto, ambas hacen alusión a un mismo hecho: debemos tomar decisiones en un mundo que en absoluto es estático y predecible, sino complejo e interrelacionado.

La expresión VUCA la acuñó el ejército estadounidense durante la primera guerra de Iraq y es el acrónimo de Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, es decir volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. La volatilidad se refiere a la velocidad a la que se pueden producir una gran cantidad de cambios; la incertidumbre se refiere a la limitada capacidad que tenemos de predecir lo que puede

pasar en un futuro; la complejidad alude a la dificultad para comprender el contexto y la ambigüedad es aquella falta de claridad para entender el entorno.

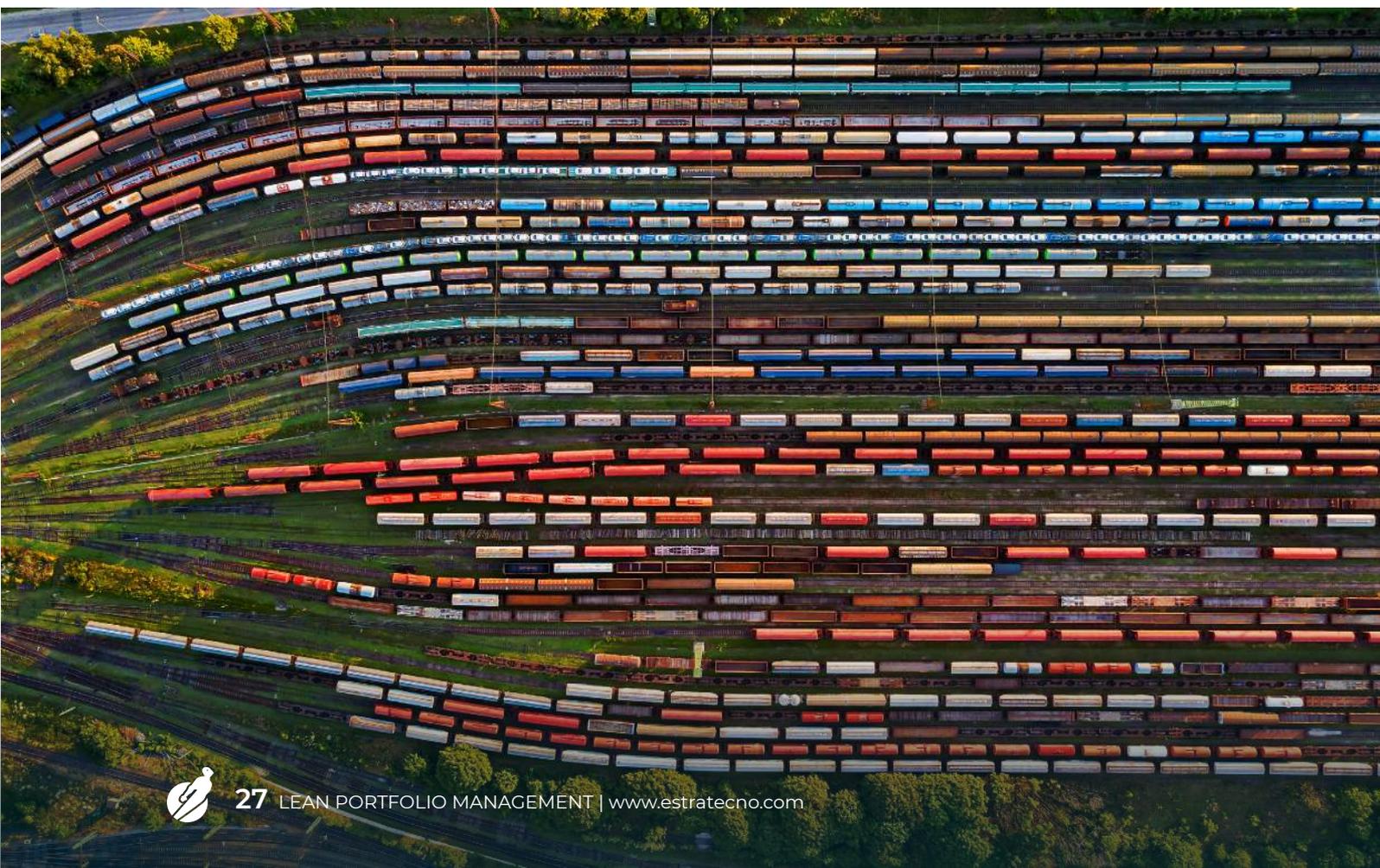
Seguramente muchas organizaciones aplican modelos para contextos estáticos y predecibles porque no disponen de técnicas y herramientas que les permitan gestionar su cartera teniendo en cuenta la complejidad del entorno. Dicho con otras palabras, en general, estamos poco preparados para lidiar con la complejidad, y por eso intentamos aplicar modelos causales aunque no se correspondan con las condiciones de contorno.

En este sentido, pensamos que la aproximación de Lean Portfolio Management en general, y la que propone SAFe en particular, puede ser de gran ayuda para que muchas organizaciones salgan del pozo en el que se encuentran.



# Las claves de **Lean** **Portfolio** **Management**

De acuerdo con Richard Knaster, Decano de Leffingwell y autor del libro SAFe 5.0 Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework®, la competencia Lean Portfolio Management (LPM) alinea la estrategia y la ejecución mediante la aplicación de enfoques Lean y de pensamiento sistémico a la estrategia y la financiación de inversiones, las operaciones ágiles de cartera y la gobernanza.



**Sin embargo, los enfoques tradicionales de la gestión de carteras no se diseñaron para una economía global ni para el ritmo vertiginoso de la disrupción digital actual. Las empresas deben trabajar con más incertidumbre y ofrecer soluciones innovadoras más rápido. Como resultado, los enfoques de gestión de cartera deben evolucionar rápidamente hacia la forma de trabajo Lean-Agile.**

En la figura 6 podemos ver un resumen de la evolución de la aproximación tradicional de la gestión de la cartera a la aproximación Lean Agile de gestión de la cartera.

Aproximación tradicional	Aproximación Lean Agile
Las personas están organizadas en silos funcionales y en equipos de proyectos temporales	Las personas están organizadas en Flujos de Valor/ARTs con flujo de valor continuo
Financiar proyectos y contabilidad de costes del proyecto	Financiar Flujos de Valor, presupuestos Lean y Guardarailes
Gran plan y presupuesto anual por adelantado de arriba a abajo	Presupuestos por Flujo de Valor ajustados dinámicamente; presupuestación participativa
Entrada de trabajo centralizada e ilimitada; sobrecarga de proyecto	Demanda estratégica gestionada por el Kanban de Portfolio; entrada de trabajo descentralizada en los Flujos de Valor y ARTs
Demasiado detallados "Business Cases" basados en ROI especulativo	Lean Business Cases con Mínimo Producto Viable con hipótesis de resultado de negocio, con forecasting y estimaciones ágiles
Proyectos regidos por puertas de fase; hitos en cascada, progreso medido por finalización de tareas	Proyectos y servicios regidos por ARTs autogestionados; medidas objetivas e hitos basados en soluciones funcionando

**Figura 6:** Evolución de la aproximación tradicional de la gestión de la cartera a la aproximación Lean Agile (© Scaled Agile, Inc.)

# La aproximación de SAFe® al Lean Portfolio Management

SAFe aporta una buena visión y un conjunto de herramientas y prácticas muy útiles y adaptables para cada caso. Desde el punto de vista de SAFe, Lean Portfolio Management (LPM) es una de las siete competencias necesarias para que una organización alcance la agilidad empresarial (Business Agility).



**Figura 7:** Evolución de la aproximación tradicional de la gestión de la cartera a la aproximación Lean Agile (© Scaled Agile, Inc.)



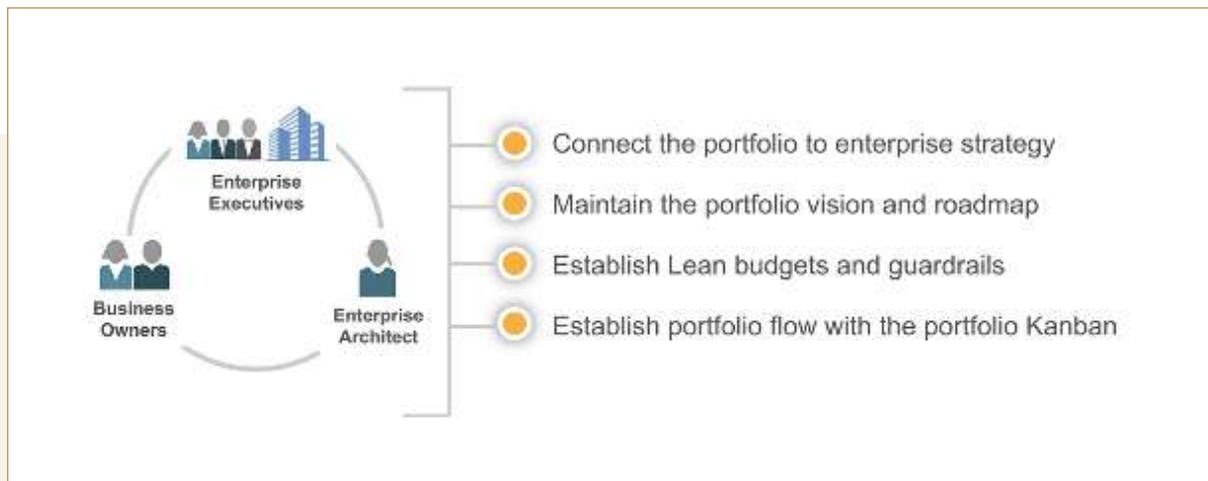
## Estrategia y financiación de las inversiones

Que garantiza que toda la cartera esté alineada con la estrategia de la compañía y adecuadamente financiada para crear y mantener las soluciones necesarias para cumplir los objetivos del negocio.

Esta dimensión incluye técnicas y herramientas concretas para conectar el portfolio con la estrategia empresarial, mantener la visión del portfolio y trazar el Portfolio

Roadmap, realizar la visión de la cartera a través de Épicas, establecer presupuestos Lean y Guardarailes y establecer el flujo del Portfolio con el Kanban de portfolio.

Tres roles son los protagonistas que colaboran en esta dimensión: los ejecutivos de la empresa, los propietarios de los negocios (Business Owners) y el Arquitecto Empresarial.



**Figura 8:** La colaboración y las responsabilidades de la estrategia y la financiación de las inversiones (© Scaled Agile, Inc.)

## Operaciones ágiles de la cartera

Que coordinan y respaldan la ejecución de programas descentralizados y fomentan la excelencia operativa.

Esta dimensión incluye técnicas y herramientas concretas para coordinar Value Streams, crear oportunidades a nivel de portfolio, involucrar a los actores clave, aplicar cadencia y sincronización, asegurar puntos de integración, dar soporte a

la ejecución de programas y fomentar la excelencia operativa.

Los actores que colaboran en esta dimensión son: el LACE (Lean Agile Center of Excellence), la VMO (Value Management Office) que Scaled Agile incorpora ya en la v6.0 sustituyendo el anterior concepto APMO, el RTE (Release Train Engineer) y la comunidad de práctica de Scrum Master.

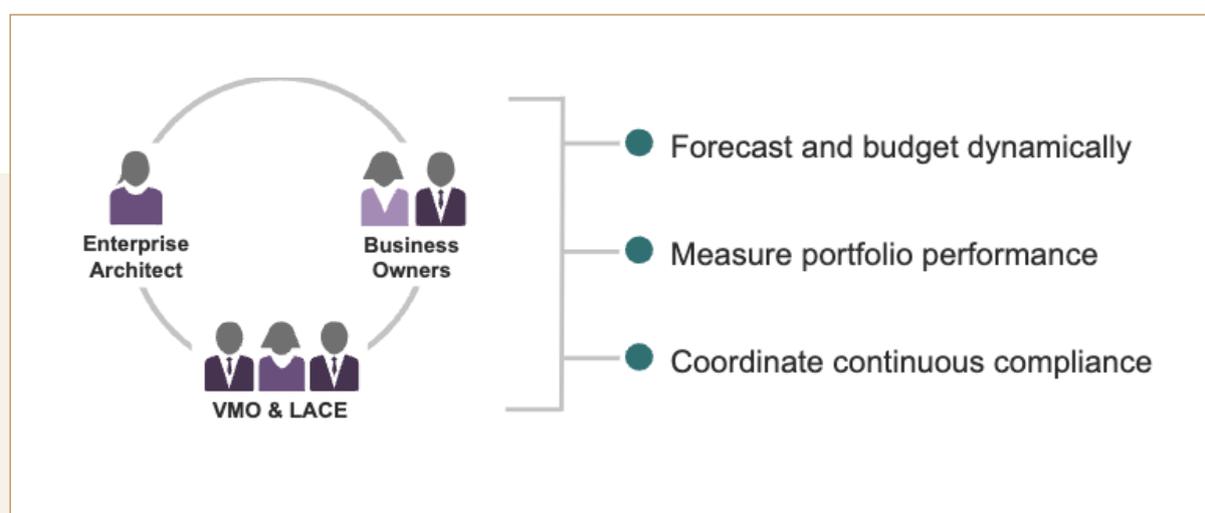


## Gobierno Lean

Que consiste en la supervisión y toma de decisiones de las inversiones, la auditoría y el cumplimiento, la previsión de gastos y la medición.

Esta dimensión incluye técnicas y herramientas concretas para realizar un Forecast y presupuesto de forma dinámica, medir el rendimiento de la cartera y coordinar el cumplimiento continuo.

**Tres actores colaboran en esta dimensión: el Arquitecto Empresarial, los propietarios de los negocios (Business Owners) y la VMO.**



**Figura 10:** Colaboración y responsabilidades del gobierno Lean (Fuente Scaled Agile Framework, 2023 © Scaled Agile, Inc.)

La descripción detallada de cada una de estas dimensiones incluye un conjunto significativo de prácticas que constituyen un repertorio de suma utilidad para ayudar a las organizaciones a progresar en su mejora de la gestión del portfolio. Además, el diseño modular de este conjunto de técnicas facilita que cada organización las pueda adaptar con facilidad a sus necesidades y contexto particular, eligiendo las más convenientes y desechando otras.

# ¿Cómo nos ayuda Lean Portfolio Management a mitigar los diez errores?

Para aumentar nuestra comprensión de las ventajas que nos puede aportar la adopción de la aproximación LPM que nos proporciona SAFe, a continuación repasaremos brevemente cómo nos ayuda a mitigar los errores más frecuentes anteriormente enunciados.

MITIGANDO EL PRIMER ERROR

## La Gestión de la Cartera deja de ser el gran olvidado

La propia puesta en marcha de la aproximación LPM de SAFe coloca el tema de la gestión de la cartera en la agenda de los ejecutivos de la empresa, Business Owners y Stakeholders. Además, la aproximación proporciona un marco metodológico avanzado y contrastado que permitirá a la organización ir involucrando a los diferentes roles necesarios para materializar su propia entidad y naturaleza transversal.

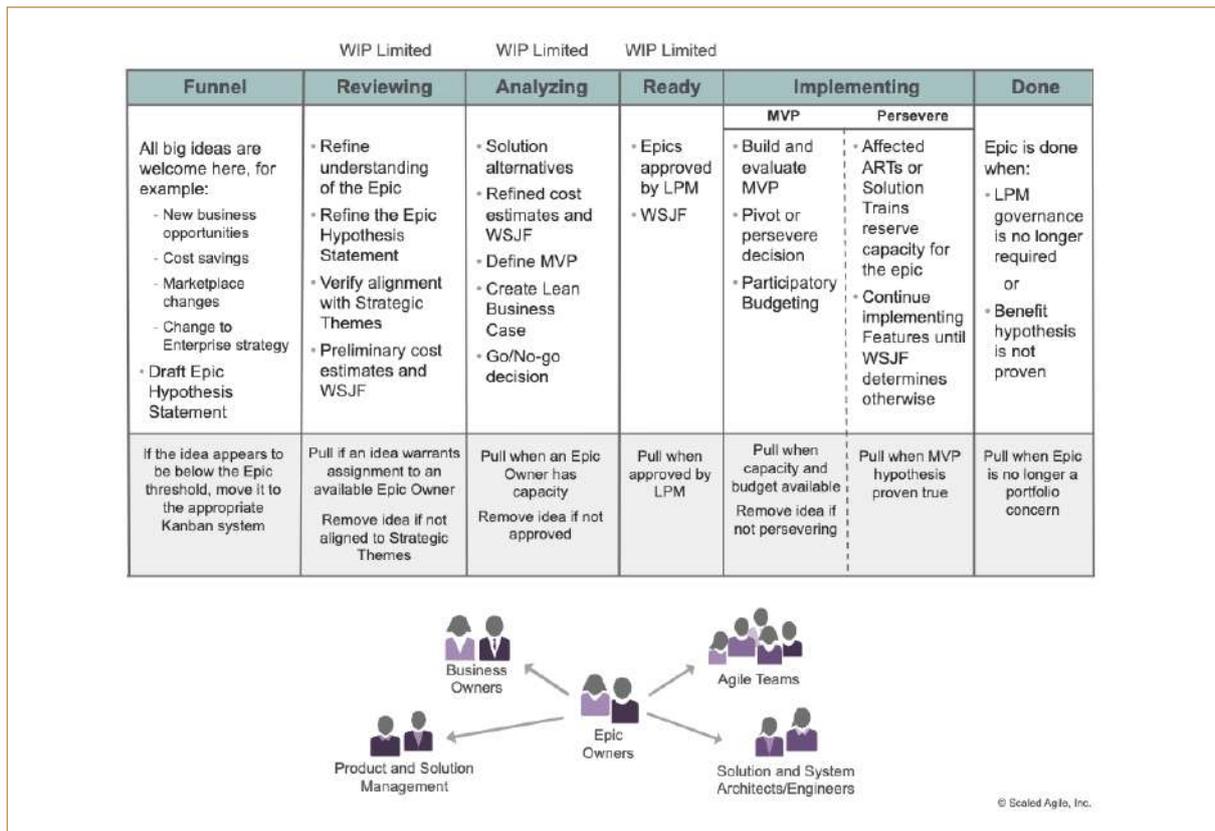
MITIGANDO EL SEGUNDO ERROR

## El filtrado de iniciativas

El punto de partida de la aproximación LPM de SAFe no es intentar abordarlo todo, sino ayudar a depurar, filtrar y priorizar las iniciativas buscando la máxima entrega de valor. El primer filtro lo establece la definición de los temas estratégicos, que son los que van a inspirar la propia definición de las iniciativas o épicas en SAFe. Es decir, desde el principio, únicamente van a germinar las ideas que apoyen las decisiones importantes para el negocio.

Además, el Kanban del Portfolio definen los diferentes estados por los que sucesivamente pasa una iniciativa y las condiciones que debe de cumplir para evolucionar de uno a otro, lo que constituye un poderoso sistema de filtrado continuo.





**Figura 11:** Colaboración y responsabilidades del gobierno Lean (Fuente Scaled Agile Framework, 2023 © Scaled Agile, Inc.)

MITIGANDO EL TERCER ERROR

## La presencia de criterios de priorización

La aproximación LPM de SAFe aporta un criterio objetivo de priorización que nos permite ordenar las diferentes iniciativas de una manera lo menos subjetiva posible. El criterio se llama WSJF que corresponde a las iniciales de Weighted Shortest Job First, que en español significa que pondremos primero los trabajos más cortos ponderados.

Feature	User-business value	Time criticality	RR   OE value	CoD	Job size	WSJF
		+	+	=	÷	=
		+	+	=	÷	=
		+	+	=	÷	=

- Scale for each parameter: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20
- Note: Do one column at a time, start by picking the smallest item and giving it a \*1.\*
- There must be at least one \*1\* in each column!
- The highest priority is the highest WSJF.

**Figura 12:** Tabla para calcular el WSJF (© Scaled Agile, Inc.)

## Controlar la aportación de valor

La aproximación LPM de SAFe nos ayuda a sustituir el sistema de control estático basado en el cumplimiento de un plan inicial por uno dinámico que nos permite vigilar la aportación de valor y el buen uso del presupuesto. En primer lugar, para que una iniciativa supere el estado de análisis para pasar al Portfolio Backlog (ver figura 11) es necesario que se apruebe un Lean Business Case, que apoya el análisis técnico y financiero y cuyo propósito no es proporcionar un ROI especulativo, sino suministrar indicadores avanzados sobre el cumplimiento de los resultados de negocio esperados.

En segundo lugar, en el sistema LPM de SAFe se establecen una serie de Guadarrailes que son, entre otros, umbrales que en el caso de ser superados, requieren una aprobación centralizada.

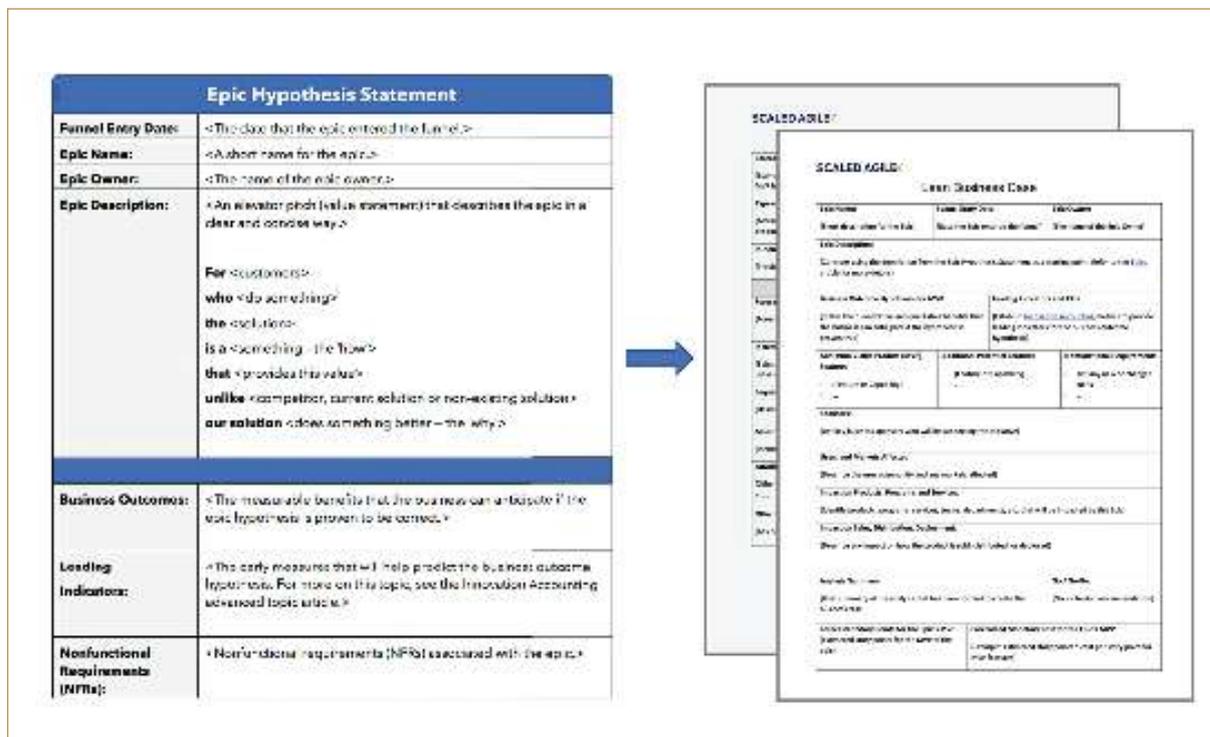


Figura 13: Hipótesis de Épica y Lean Business Case (© Scaled Agile, Inc.)

## Limitando el tamaño de los proyectos

De acuerdo con LPM, todas las nuevas iniciativas promovidas desde arriba, desde el propio sistema de gobierno de la cartera, están obligadas a comenzar por validar sus hipótesis de negocio mediante un PMV. Esta simple regla evita una buena porción de definiciones de grandes proyectos que implican enormes lotes de trabajo.

Pero, además, no todas las nuevas iniciativas tienen por qué ser lanzadas desde arriba, pues, los propios equipos de trabajo en los trenes pueden decidir por sí mismos explorar una nueva idea, dentro de los límites presupuestarios fijados por los guardarraíles. Esta facilidad para explorar nuevas ideas de forma descentralizada dentro de ciertos límites presupuestarios marcados por el gobierno de la cartera ayuda a trabajar con lotes pequeños y facilita la rápida puesta en marcha de nuevas iniciativas.

MITIGANDO EL SEXTO ERROR

## Comenzar por abordar un PMV

Como hemos comentado en el epígrafe anterior, comenzar una nueva iniciativa mediante la puesta en marcha de un Producto Mínimo Viable es una práctica común en LPM de SAFE. En la figura 14 podemos contemplar el flujo del proceso. Para empezar a desarrollar una iniciativa grande (Épica) se debe empezar por explicitar unas hipótesis de negocio y construir un PMV para probarlas. Si la hipótesis resulta probada, el desarrollo continúa, pero, si no queda demostrado, es necesario discernir entre el caso de la posibilidad de pivotar o no.

Será posible pivotar cuando la hipótesis no se ha satisfecho completamente, pero sí se ha podido verificar una parte. En este caso, podremos reformular la hipótesis con lo aprendido y volver a realizar un PMV para comprobar su cumplimiento. Cuando no es posible pivotar, se toma nota de lo aprendido y se abandona la iniciativa.

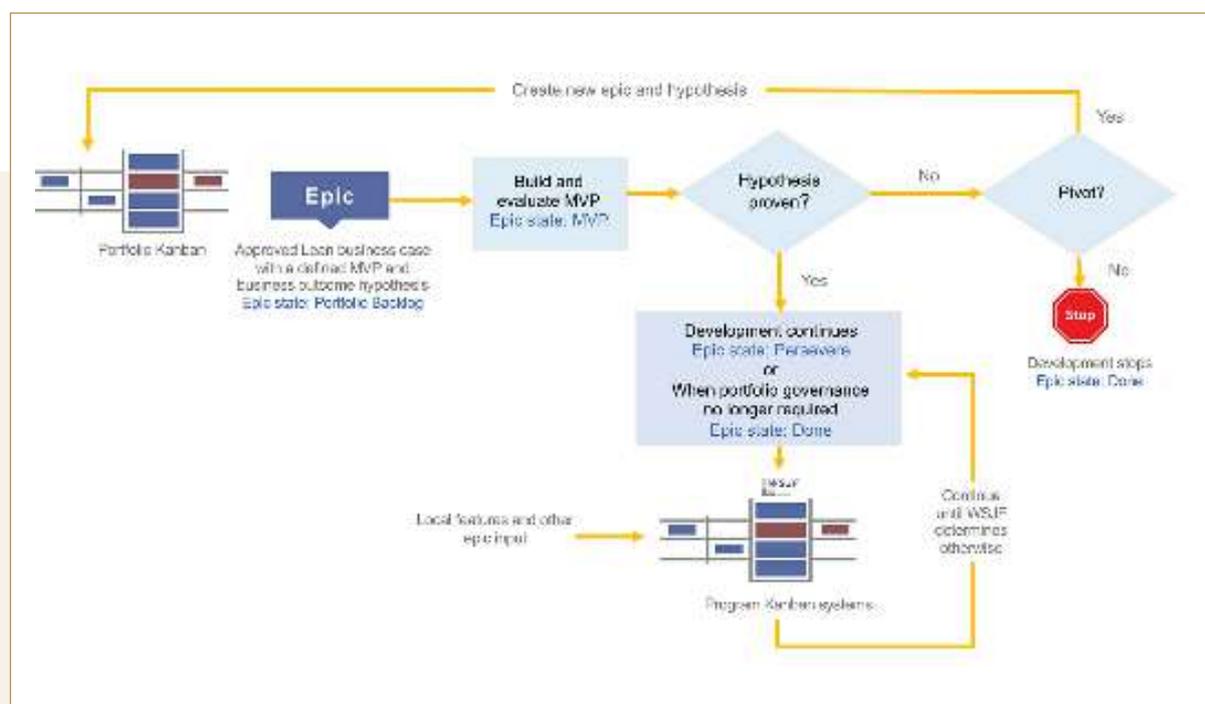


Figura 14: Épicas en el Ciclo de Lean Start-Up (© Scaled Agile, Inc.)

MITIGANDO EL SÉPTIMO ERROR

## Realizando seguimiento de beneficios

En el segundo estado de desarrollo de una iniciativa dentro del Portfolio Kanban llamado Reviewing (ver Figura 11), se define una hipótesis de negocio y un criterio de aceptación mediante el Epic Hypothesis Statement. Más adelante, en el siguiente estado de Analyzing sobre esa hipótesis de negocio se construye un Lean Business Case con indicadores adelantados de cumplimiento.

Estos indicadores adelantados, conocidos como contabilidad de la innovación, ofrecen rápida retroalimentación sobre el cumplimiento de las hipótesis de beneficios de las iniciativas.

MITIGANDO EL OCTAVO ERROR

## Sólidos circuitos de retroalimentación

La aproximación LPM de SAFe aporta unos modelos de procesos de trabajo que incluyen frecuentes y potentes circuitos de retroalimentación. Como muestra, dos ejemplos. Un primer ejemplo puede ser el proceso de Participatory Budgeting, donde una variedad de Business Owners y Stakeholders retroalimentan con sus ideas la distribución del presupuesto dentro de un proceso muy estructurado.

Un segundo ejemplo, puede ser la revisión del cumplimiento de las hipótesis después de la puesta en marcha de un PMV que hemos comentado en el epígrafe anterior, cuyo resultado puede ser perseverar con el desarrollo, pivotar (realizar cambios significativos en las hipótesis y volver a probar) o abandonar la continuación.

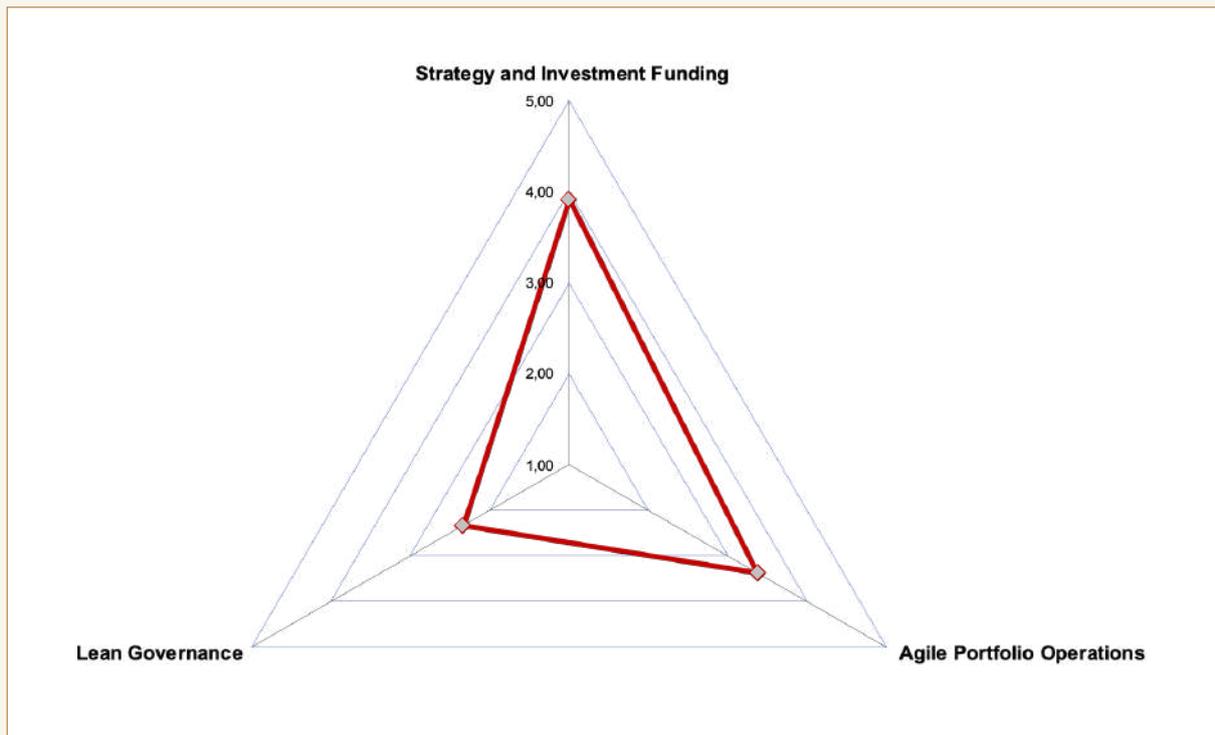
MITIGANDO EL NOVENO ERROR

## El aprendizaje adquiere importancia capital

Una buena parte de los numerosos circuitos de retroalimentación que incluye el marco metodológico LPM de SAFe tiene entre sus objetivos fundamentales el aprendizaje. Entre los numerosos ejemplos podemos resaltar los eventos regulares de gobierno del portfolio, el Strategic Portfolio Review y el Portfolio Sync. En estos eventos, generados con cadencia, se revisa la situación de la cartera, en el primero desde un punto de vista estratégico y en el segundo centrado más en las operaciones, pero ambos tienen fuertes componentes de aprendizaje.

Otro ejemplo puede ser la propia autoevaluación del nivel de madurez de la gestión del portfolio, una técnica con fuertes implicaciones para el aprendizaje. Se trata de uno de los modelos de Assessment que proporciona SAFe, en el que, contestando una serie de sencillas preguntas, una organización puede autoevaluar su nivel de competencia y medir su progreso.





**Figura 15:** Assessment de Lean Portfolio Management (© Scaled Agile, Inc.)

MITIGANDO EL DÉCIMO ERROR

## Manejar la **complejidad**

Si en el décimo error que denominamos la fantasía de vivir en un mundo estático y predecible, concluimos que este comportamiento se puede deber a la carencia de modelos útiles con los que abordar la complejidad, la aproximación LPM de SAFe proporciona un marco para ello completo, detallado y contrastado.

Los enfoques tradicionales de la gestión de la cartera no se diseñaron para una economía global ni para el impacto de la disrupción digital. Estos factores presionan a las empresas para que trabajen bajo un mayor grado de incertidumbre y ofrezcan soluciones innovadoras mucho más rápido.

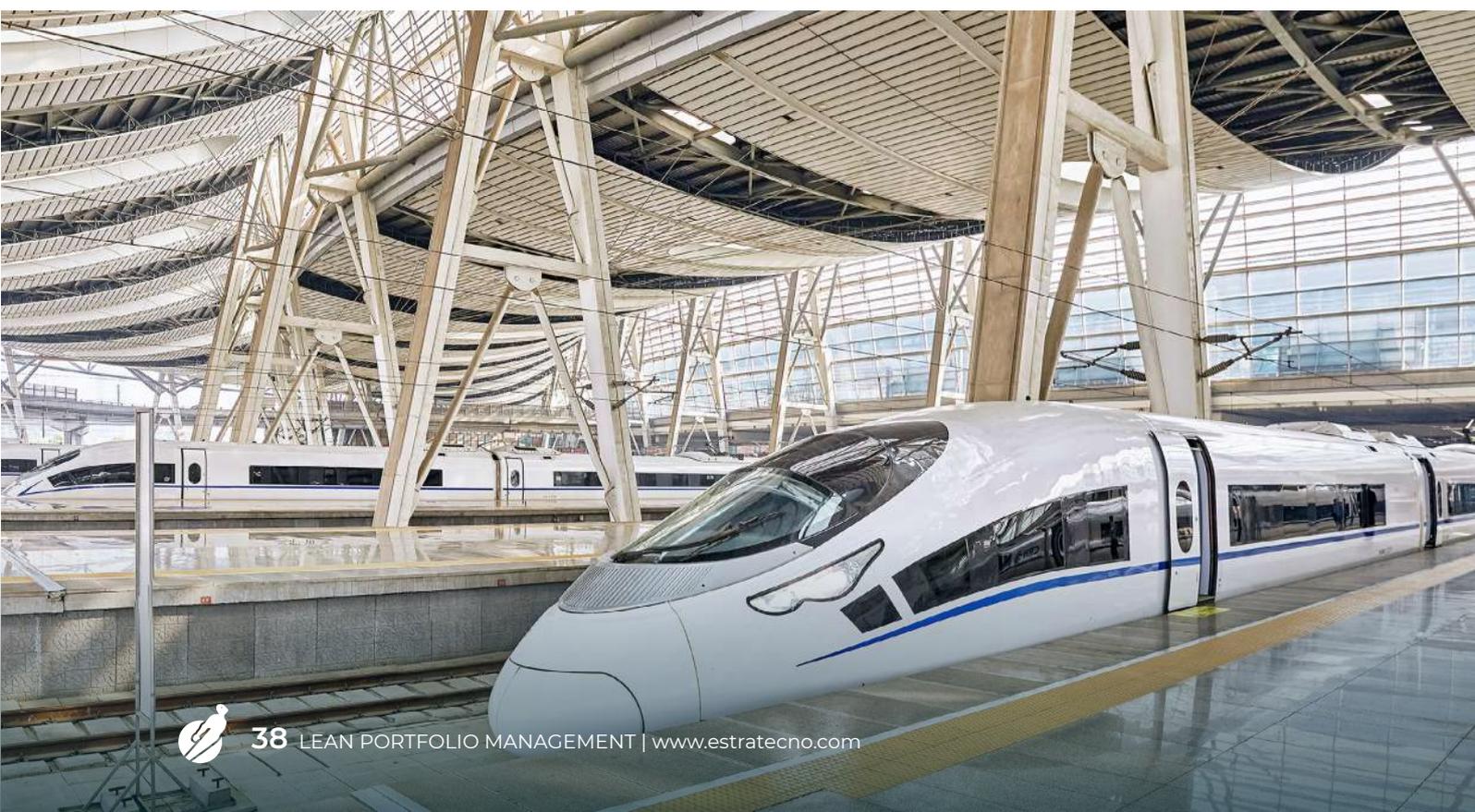


# ¿Qué podemos esperar de utilizar Lean Portfolio Management?

El primer beneficio de utilizar la aproximación SAFe de Lean Portfolio Management es disponer de un conjunto de prácticas, técnicas y herramientas que abarcan los diferentes aspectos de la disciplina y están contrastadas en numerosas organizaciones alrededor del mundo y que son una ayuda fundamental para desarrollar la competencia.

No estamos diciendo que cualquier organización deba incorporar todo el marco tal cual se detalla en los manuales, pues será necesario personalizarlo de alguna manera y adaptarlo al contexto y necesidades de cada organización.

**Consideramos más valiosa la aproximación de conocer los modelos y propuestas del marco metodológico, que ya sirven de inspiración por sí mismas, y adecuarlos a la situación de cada uno.**



En este camino, están ampliamente documentados en la literatura la consecución de significativos beneficios clave para las organizaciones. A continuación, resumimos los principales:

**01 Mejora del time to market.** El tiempo desde que se identifica una iniciativa hasta que ésta es puesta en marcha se reduce considerablemente, en ocasiones, más de 5 veces. Además, esta reducción del time-to-market no es uniforme, sino que, debido a los sistemas de filtrado y priorización, será mayor cuanto más importantes sean las iniciativas.

**02 Mejora de la motivación de las personas y de su compromiso.** La mentalidad que se despliega con la aproximación Lean y sistémica, donde la decisión está distribuida y la motivación intrínseca es una parte significativa del sistema, mejora de forma importante la motivación y el compromiso de las personas y, como consecuencia, aumenta el rendimiento de los equipos.

**03 Mejora de la calidad del producto, reducción del número de defectos.** El enfoque Lean de Built-In Quality y el aumento del compromiso de las personas reduce considerablemente el número de defectos incorporados al producto y produce una mejora significativa de la calidad de este.

**04 Obtención de inputs valiosos para la definición de la estrategia (innovation riptide).** Desde el área de gobierno de la cartera se proponen nuevas iniciativas innovadoras desde arriba, pero desde los equipos también se realizan innovaciones desde abajo que pueden ser escaladas desde arriba.

**05 Mejora (espectacular) del ROI de la cartera de proyectos.** Todo ello redundará en una mejora del retorno de la inversión (ROI) de la cartera de proyectos de la organización.



## ¿Cómo empezar a implantar LPM?

**La implantación de LPM se puede (y se debe) adaptar con facilidad a la situación de cada organización para que ésta pueda beneficiarse de ello rápidamente y con el menor riesgo posible.**

En este sentido, podemos distinguir tres casos: las compañías que ya han introducido la agilidad en su organización, las organizaciones en las que la agilidad es todavía algo marginal y las entidades que ya están aplicando la agilidad con cierta escala. A continuación, explicamos la aproximación para la puesta en marcha de LPM en cada uno de estos casos.



## **Puesta en marcha de LPM en organizaciones que ya han introducido la Agilidad**

Con organizaciones que ya han introducido la agilidad nos referimos a que realizan una parte de su cartera con metodologías ágiles y que, incluso, han puesto en marcha algún tren (ART), pero no gobiernan su cartera con una aproximación Lean.

Para las compañías que se encuentren en esta situación de “trenes sin portfolio lean” el camino más natural para adoptar LPM

es de abajo a arriba, es decir, contemplarlo como el siguiente paso en su camino hacia el Business Agility. Si el primer paso fue la adopción de marcos ágiles en equipos de trabajo y el segundo fue introducir la práctica de la agilidad en conjuntos de equipos de trabajo (trenes), el tercero será hacerlo en la capa de Portfolio.

## **Puesta en marcha de LPM en organizaciones que todavía no tienen trenes (ART)**

Con compañías que todavía no han introducido la agilidad con un mínimo de escala, es decir, se trata de organizaciones que puede que estén realizando algún proyecto con marcos ágiles, pero son proyectos pequeños y lo hacen de forma marginal, puede ser mucho más beneficioso el camino de arriba hacia abajo. LPM no tiene por qué ser el tercer paso después de haber introducido la agilidad y haberla escalado, sino que puede ser el primer paso que de una organización hacia la agilidad.

Esto es, puede tener sentido poner en marcha un marco LPM, como iniciativa desde arriba, aunque la gran mayoría de los proyectos, o todos ellos, se realicen con métodos clásicos, sean éstos en cascada

o en V. Se trata de un LPM sin trenes. De esta manera la organización introducirá una capa de agilidad en la gestión que luego podrá extenderse hacia abajo y, al mismo tiempo, comenzar a beneficiarse de algunas de las ventajas de LPM sin tener que esperar a introducir la agilidad en los equipos de trabajo y escalarlo.

Evidentemente, la organización no podrá beneficiarse de todas las ventajas de LPM hasta que toda su cartera se ejecute con marcos ágiles, pero sí podemos afirmar que la rapidez de su implantación y las ganancias obtenidas justifican con creces su implantación.



## Puesta en marcha en organizaciones que ya han escalado la agilidad

Por último, nos podemos encontrar con compañías que ya han escalado la agilidad, que tienen varios trenes funcionando mediante los que están ejecutando toda o una gran proporción de su cartera, pero todavía no han introducido LPM.

En este caso, podemos juntar las dos aproximaciones anteriores, es decir, atacar a la vez la puesta en marcha de LPM desde arriba y desde abajo. Hoy encontramos a pocas compañías en esta situación, pero algunas hay.



# Conclusiones

En resumen, invertir en mejorar el portfolio Management es posiblemente la inversión más rentable que se pueda realizar cualquier compañía en la gestión de su desarrollo de sistemas.

En general, las organizaciones gestionan su cartera como si estuvieran en un mundo estático y predecible.

La mayoría de las organizaciones de hoy están cometiendo diez errores básicos en cuanto a la gestión de su cartera.

La aproximación LPM de SAFe proporciona una base de conocimiento muy útil para que cada organización adapte a sus necesidades, circunstancias y cultura.

La implantación de LPM mitiga los 10 errores básicos de la gestión de la cartera.

Cualquier compañía, independientemente de su grado de madurez con la Agilidad puede beneficiarse de implantar LPM.

La implantación de LPM aporta beneficios significativos al mejorar el time-to-market, motivación de los equipos, calidad de los productos y ROI de la cartera.

La implantación de LPM es un proyecto relativamente rápido y sencillo que puede hacerse de abajo a arriba (como último paso de la maduración Agile), de arriba a abajo (como primer paso de la maduración Agile) o ambas a la vez, según la situación de cada organización.



# Autores



## FERNANDO RUIZ-FALCÓ ROJAS

**SAFe® Lean Portfolio Manager (LPM), Agente del Cambio, Agile Coach y Facilitador Management 3.0**

Licenciado en Ciencias Físicas por la UAM y Executive MBA por la Universidad de Houston, con más de 30 años de experiencia internacional en Dirección General, Consultoría y Desarrollo de Negocio. Agente del Cambio y Agile Coach en procesos de Transformación Lean-Agile de grandes organizaciones. Ha trabajado en empresas como, entre otras, Cap Gemini, Alcatel, Ross Systems, Stelmood, Estratecno. Es profesor en el Programa Superior en Métodos Ágiles de la Escuela de Negocios en LaSalle IGS Madrid y formador en Liderazgo y Cultura en entornos de escalado ágil.



## ÁNGEL GALÁN CARRETERO

**SAFe® Practice Consultant (SPC) & Release Train Engineer (RTE), Agile Transformation Consultant & Trainer en Estratecno, especialista en Lean Portfolio Management.**

Ha desarrollado su carrera profesional durante más de 20 años en el sector TIC desempeñando funciones de Consultoría, Gerencia de Negocio, Global Delivery Manager y Enterprise Agile Coach en organizaciones como SHS-Polar (Telefonica Moviles), UST y Estratecno. Ha impartido más de 100 cursos oficiales de SAFe y participado en procesos de Transformación Agile y/o Implantación de SAFe en empresas como Orange, Admiral, Goal Systems, Luckia, LaLiga Tech y Tracasa.



## JAVIER MORILLO OTEO

**SAFe® Practice Consultant (SPC) & Release Train Engineer (RTE) y Lean Portfolio Manager (LPM). Kanban University Accredited Kanban Trainer (ATK). Agile Coach & Trainer en Estratecno.**

Más de 20 años de experiencia en Tecnologías de la información desarrollando funciones de Enterprise Computing Manager, Account Delivery Executive, Consultor Tecnologías Información, Analista y Desarrollador en empresas como Hewlett Packard, Uralita y Software AG. Experto en método Kanban, certificado Kanban Coaching Professional (KCP) y Kanban Maturity Model (KMM). Ha participado en procesos de Transformación Agile y/o Implantación de SAFe en empresas como GMV (proyectos para ESA-Agencia Espacial Europea), Caser, Tracasa, Orange y Holcim,



# CURSOS DESTACADOS

¿Quieres explorar y profundizar en el marco de Escalado Agile más implantado internacionalmente?

Según el 16th Annual-State-Of-Agile-Report (2022) el 53% de las empresas que están en procesos de escalado agile han optado por SAFe como el marco elegido.

Estratecno es el primer Scaled Agile Gold Transformation Partner de España con mayor número de alumnos, más de 3.000, formados en cursos oficiales SAFe y una valoración media oficial de Scaled Agile de 4,75/5.



## Curso oficial SAFe® 6 con certificación SAFe® Lean Portfolio Management (LPM).

Curso interactivo de dos días que incluye un taller adicional de un día para comenzar con LPM (Gestión de Portafolio Lean). En este curso, los participantes adquieren las herramientas y técnicas prácticas necesarias para implementar las funciones de Gestión de Portafolio Lean, que incluyen Estrategia y Financiamiento de Inversiones, Operaciones Ágiles de Portafolio y Gobierno Lean.



## Curso oficial SAFe® 6 con certificación SAFe® Agilist (SA).

Curso fundamental e introductorio para obtener una visión general del marco SAFe. Para profesionales que quieran liderar iniciativas de cambio Lean-Agile para desarrollar una Mentalidad Lean-Agile y aplicar los principios y prácticas del Marco de Escalado Ágil SAFe (Scaled Agile Framework®). Aprende cómo liderar una transformación empresarial que acelere el flujo de valor y entregue resultados comerciales medibles a gran escala.

Información e inscripciones en: [www.estrategno.com](http://www.estrategno.com)



# Bibliografía

**Hohmann, L. (2014):** How to Prioritize Your Project Portfolio Using Conteneo Collaboration Games. Conteneo, Inc. USA. Edición de Kindle.

**Knaster, R. (2020):** Leffingwell Dean. SAFe® 5.0. Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework®. Pearson Education. Edición de Kindle.

**Kniberg, H.:** What´s Agile? <https://www.crisp.se/en/consultants/henrik-kniberg> (consultado el 17/11/2022).

**Reinertsen, D.G. (2009):** The Principles of Product Development Flow. California. USA. Celeritas Publishing

**Ries, E. (2011):** The Lean Startup. Trad. Javier San Julián: El método Lean Startup. Barcelona, España. 19ª Ed. Deusto, 2020.

SAFe y Scaled Agile Framework son marcas registradas de Scaled Agile, Inc. <https://scaledagileframework.com/>





# estratecno

Estratecno es una empresa especializada en Transformación Agile de organizaciones. Proporciona servicios de Formación, Estrategia, Consultoría y Coaching en el diseño y acompañamiento de las transformaciones ágiles. Estratecno es proveedor homologado por muchas de las principales consultoras tecnológicas, grandes organizaciones y Administraciones Públicas. Experiencia y referencias internacionales en formación e implantación de SAFe en diferentes países y empresas globales.

**Tenemos foco y alta especialización en la implantación del marco de escalado agile SAFe® (Scaled Agile Framework) siendo el primer Scaled Agile Gold Transformation Partner español, habiendo formado a más de 3.000 alumnos en cursos oficiales Safe.**

Estratecno es además Scrum Alliance R.E.P, Kanban University Licensed Training Organization, Proveedor Management 3.0 Change and Innovation Practices, Centro Oficial Scrum Manager y PMI Accredited Training Organization con más de 15.000 alumnos formados.

Más información y referencias en: [www.estrategno.com](http://www.estrategno.com)



(+34) 911 124 678

[info@estrategno.es](mailto:info@estrategno.es)

[www.estrategno.com](http://www.estrategno.com)

COS Centro de Negocios. Avenida de los Labradores Nº1. Planta 4, oficina 5, 28760 Tres Cantos - Madrid