

# CA PPM y CA Agile Central: gestión moderna para las empresas adaptables

Si bien disponer de información clara, precisa y completa es imprescindible para la planificación económica y empresarial, las empresas no suelen conseguirla. Se requiere un nuevo modelo de visibilidad que abarque toda la empresa y en el que se consoliden los datos pertinentes de los proyectos, se identifiquen las acciones que importunan la entrega de valor a los clientes y se proporcione inteligencia real. Todo ello permitirá a las empresas detectar amenazas de la competencia y oportunidades de mercado, así como responder ante ellas.

La próxima oleada de tecnologías empresariales incluirá nuevas soluciones que ayudarán a las organizaciones a tomar decisiones basadas en análisis y hechos en tiempo real. CA Technologies vuelve a estar a la vanguardia de la innovación en inteligencia empresarial.

---

## La base de toda empresa adaptable es el conocimiento pleno del negocio

Un paso clave para convertirse en una empresa adaptable consiste en asegurarse de que todos los datos asociados a las carteras de proyectos individuales se almacenan en un sistema central. Es necesario disponer de información consolidada, precisa y fácilmente accesible para tener ese conocimiento pleno del negocio que impulsará la adaptabilidad.

Los líderes empresariales deben plantearse estas cuestiones:

- ¿Sé quiénes se encargan de las iniciativas más importantes de mi empresa?
- ¿Sé qué es lo que se financia y cómo se lleva el seguimiento de los gastos de cada iniciativa para responder rápidamente a cambios inesperados en el mercado?
- ¿Conozco a fondo el valor de negocio que se genera?
- ¿Puedo consultar con facilidad si se está realizando un seguimiento para entregar a tiempo?

Para muchos, la respuesta a la mayoría de estas preguntas es “no”. El motivo es que la mayoría de las organizaciones actuales no disponen de un sistema que les permita a los implicados en el negocio conocer la relación entre las iniciativas que se financian, el personal involucrado en ellas y el estado del valor que se está proporcionando.

En muchas empresas, los implicados celebran una reunión anual o semestral para acordar la financiación de iniciativas o productos. Tras ello, los equipos ágiles comienzan a trabajar en la lista de tareas pendientes de su iniciativa con total autonomía; así se consigue que los miembros de los equipos se mantengan comprometidos. Los implicados en el negocio tienen la certeza de que los equipos ágiles trabajan de forma rápida y eficaz, pero no disponen de una visibilidad clara de la entrega ni de la distribución de la financiación. Como consecuencia, surge la necesidad de planificar reuniones de emergencia y repartir hojas de cálculo para poder responder a preguntas como “¿qué nos está reportando la inversión?” o “¿es tan importante como la nueva oportunidad que se nos presenta?”.

Es probable que las organizaciones que trabajan con un único producto o con una estructura sencilla de equipos específicos que se encargan siempre de las mismas tareas no experimenten grandes problemas. Sin embargo, no es posible disponer de una visibilidad clara en las organizaciones que tienen en marcha decenas o incluso cientos de iniciativas de forma simultánea y en las que trabajan equipos interdisciplinarios, que a veces deben afrontar reajustes de plantilla para que algunos miembros ayuden en otros proyectos. Sin esta visibilidad clara, resulta imposible conseguir una estructura de organización eficaz en lo que respecta a la financiación, la entrega y la generación de valor. Tomar decisiones previamente documentadas en un entorno como este puede resultar realmente complicado.

## Los análisis impulsan la autonomía

Que los encargados de la toma de decisiones dispongan de la información con facilidad resulta imprescindible para que sean capaces de actuar de forma ágil. Sin los datos precisos, no es posible gestionar los presupuestos de forma rigurosa, monitorizar los costes ni conocer los acuerdos de financiación. Si fuera necesario desviarse de la planificación, resultaría imprescindible disponer de información fiable que permitiera conocer en qué trabaja el personal y hacia dónde hay que derivar la financiación adicional o de emergencia.

Además, contar con información inmediata puede ayudarle a responder de forma rápida y sencilla ante amenazas de la competencia o incluso aprovechar oportunidades imprevistas, como adquisiciones, algo que la mayoría de las empresas y los expertos en metodología ágil lucha por conseguir. Sin un sistema centralizado que le permita conocer a fondo todo lo que sucede dentro de su organización, dispondrá de una capacidad limitada para detectar los sucesos que tienen lugar en el mercado y responder ante ellos.

La mayoría de las empresas actuales sufre consecuencias considerables debido a que sus esfuerzos de optimización se dirigen a dos categorías diferentes; aunque resulta muy eficaz para generar valor de forma individual, esta metodología provoca una falta de cohesión, por lo que se crea un “ángulo muerto” que impide la toma de decisiones eficaces en muchos casos.

## Optimización empresarial en dos categorías dispares

Existen dos áreas principales de optimización empresarial:

### **Gestión del trabajo: se establecen equipos permanentes para entregar productos de máxima calidad con más rapidez y menos recursos.**

La gestión del trabajo se suele realizar con herramientas de desarrollo de software que les proporcionan a los equipos un núcleo en el que poder planificar el trabajo, supervisarlos y asignar prioridades de forma colaborativa y sincronizada. Sirven para medir la productividad, la previsibilidad, la calidad y la capacidad de respuesta mediante métricas de rendimiento en tiempo real y se han diseñado para favorecer las prácticas de desarrollo ágil. Son herramientas eficaces que ayudan a realizar y optimizar la entrega de trabajo.

### **Optimización de la inversión: se trata de organizar y optimizar la financiación y la plantilla para lograr la mejor rentabilidad posible y satisfacer a los implicados.**

La optimización de la inversión se consigue por medio de una herramienta centrada en el negocio que permita gestionar todo el ciclo de vida de la innovación y hacer inversiones estratégicas y fundamentadas. Estas herramientas le ayudan a estar al tanto de los requisitos del mercado, así como a darles prioridad, y le permiten disponer de información para tomar decisiones sobre cómo emplear los recursos limitados para optimizar su empresa, los servicios de TI y las carteras de productos. Sus funciones de gestión de proyectos ayudan a las empresas a entregar iniciativas de gran calidad en el plazo acordado y sin salirse del presupuesto.

## Dos herramientas de planificación y optimización diferentes pero complementarias

### 1. Gestión del trabajo: una herramienta para planificar mediante metodología ágil a corto plazo y desempeñar acciones de forma rigurosa

Las herramientas de gestión del trabajo suelen proporcionar un enfoque ascendente centrado de manera más concreta en capacitar a los equipos y optimizarlos para que trabajen en sus proyectos de forma colaborativa, sincronizada y dentro de lo estipulado. En una organización, podrá encontrar tantas áreas de aplicación de estas herramientas como equipos de desarrollo.

Gracias a su flexibilidad, los equipos pueden personalizar los aspectos de esta herramienta para que responda a sus necesidades específicas, algo que resulta inmensamente eficaz. Sin embargo, cuando se optimizan las herramientas solo para los equipos, surgen problemas que afectan a la empresa en conjunto. De hecho, la personalización por parte de los equipos sin mantener una uniformidad que abarque a toda la empresa puede desembocar en el caos.

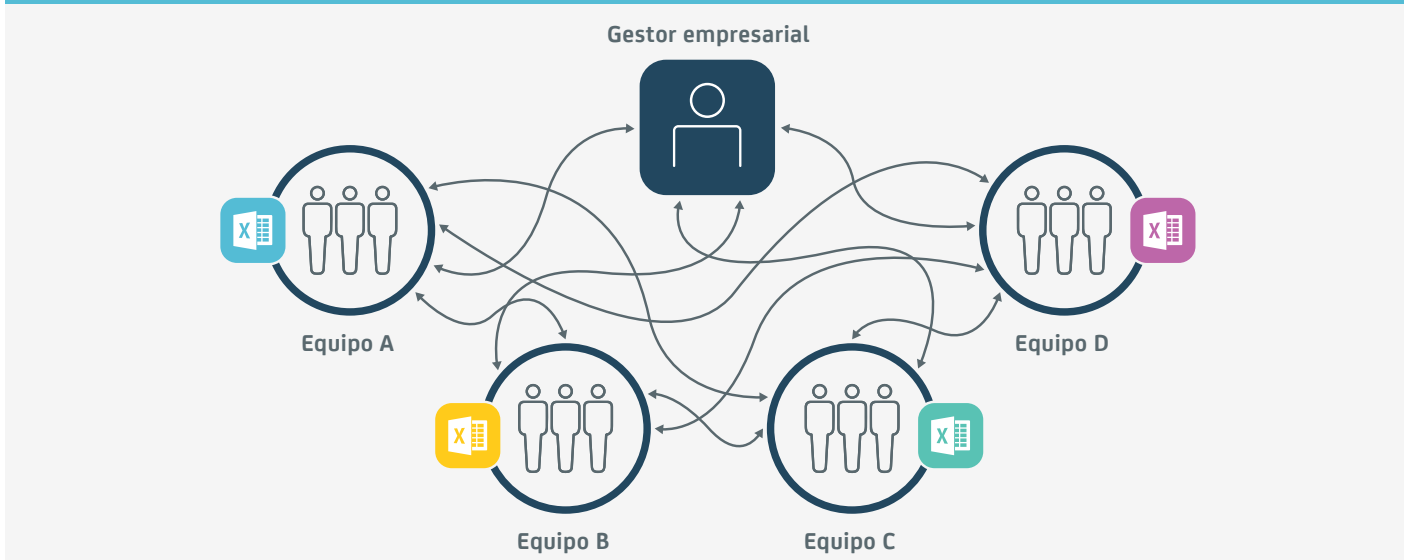
Una organización con decenas de equipos distintos puede contar con diez variedades de la misma herramienta en marcha a la vez, cada una con su propia sintaxis y semántica. Nadie duda de que este método les resulte muy útil a los equipos, pero los implicados en el negocio no disponen de una visibilidad sistemática del valor que se aporta. Ellos solo ven un embrollo que prácticamente no se puede analizar, por lo que las empresas llegan a la conclusión de que, en efecto, pueden realizar entregas con mayor rapidez, pero pierden información acerca de lo que se entrega.

Ningún gestor empresarial puede estudiar decenas de variedades de una herramienta de gestión ejecutiva para hallar respuestas. Tendría que averiguar (y registrar de forma manual) el estado de cada equipo y, con esa información, intentar calcular el estado general del proyecto.

Lo que hace falta es una solución que:

- permita que los equipos trabajen de la forma que consideren óptima;
- permita conocer el progreso del valor de negocio que se genera; y
- permita a los usuarios determinar cómo se conecta ese valor con la financiación que se proporciona.

**Ilustración A.** Caos ocasionado por la existencia de numerosas variedades de una herramienta ejecutiva en la empresa



## 2. Optimización de la inversión: una herramienta de planificación empresarial a largo plazo

En la otra cara de la moneda se encuentran las herramientas centradas en el negocio, que proporcionan la información precisa a los líderes de la empresa. Estas herramientas están diseñadas para crear y gestionar planes de cartera estratégicos en toda la organización. Ayudan a introducir en el mercado productos y servicios nuevos de manera eficaz siguiendo las prácticas recomendadas y aplicando la gobernanza; también resulta de gran importancia que contribuyan a adquirir información acerca de la demanda comercial, la planificación de la plantilla y la financiación.

### Ilustración B. Herramienta de ejecución y planificación a largo plazo



En todas las organizaciones, tanto los ejecutivos como sus subordinados deben tener la responsabilidad de alcanzar los objetivos económicos y de negocio. Esta herramienta ayuda a lograr esos propósitos, pero su eficacia depende de la capacidad de capturar con precisión los datos adecuados y de realizar un seguimiento riguroso de los costes, la financiación y las previsiones.

Estar al tanto de la financiación, realizar el seguimiento de los costes y determinar si es posible mantener los niveles de gasto actuales constituyen factores de éxito fundamentales para cualquier iniciativa. La precisión es importante, ya que a los implicados en el negocio se les pide a menudo que completen los procesos sin aumentos en la financiación inicial o con tan solo un incremento mínimo.

Por ello, se requiere una monitorización continua de todo lo relacionado con la iniciativa. Sin un análisis en tiempo real de las cifras económicas, las organizaciones pueden encontrarse ante la situación de tener que lidiar con limitaciones de presupuesto que les obliguen a reajustar las expectativas de negocio. Por ejemplo, es posible que sus equipos vayan por el buen camino para aportar el valor deseado, pero una parte importante de los miembros son subcontratistas y estos procesos se salen rápidamente del presupuesto; es posible que sea necesario poner fin a algunos contratos, lo que pondría en peligro la entrega.

“La empresa adaptable no solo se enfrenta con éxito a cambios en el entorno, sino que también soporta el peso de estos cambios durante el proceso y sale victoriosa”

Revista CIO

La financiación y la ejecución están inevitablemente conectadas entre sí. Si no se dispone de información fiable sobre lo que se entrega con la financiación disponible, la empresa carece de los conocimientos necesarios para realizar las compensaciones esenciales.

## Dos herramientas complementarias que constituyen una solución de gran valor para la empresa adaptable

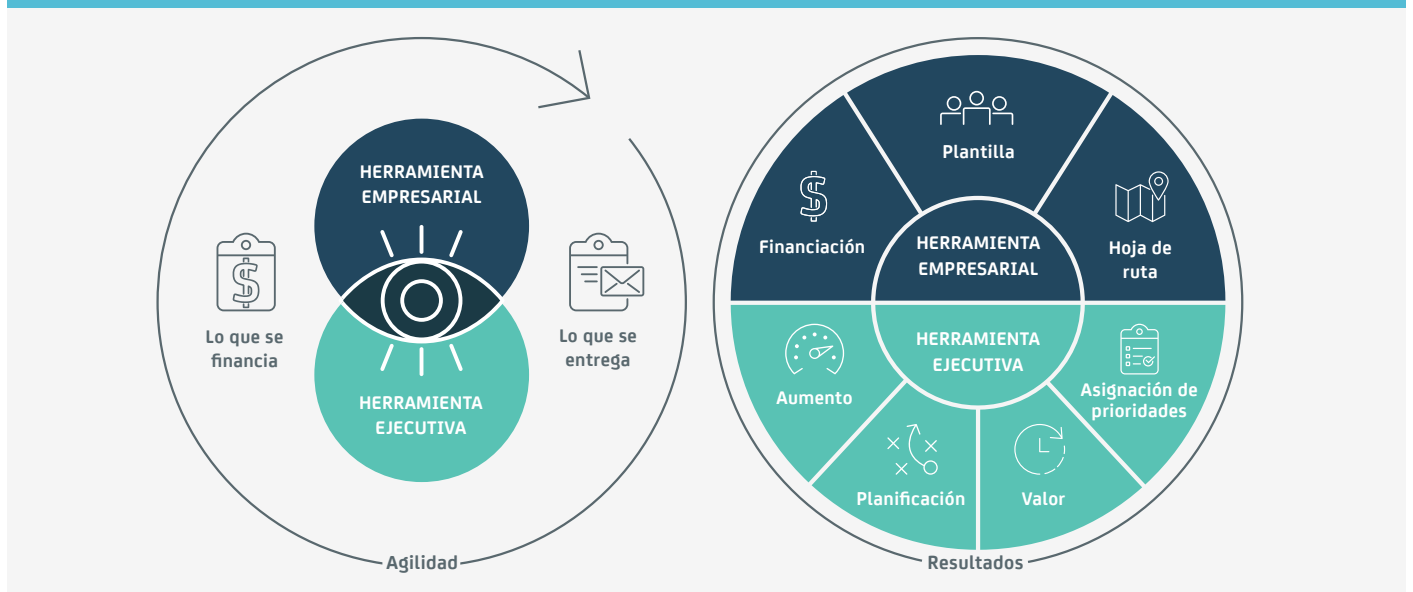
Ser una empresa adaptable implica contar con la capacidad de responder rápidamente a condiciones cambiantes. Se debe adaptar a los cambios el mercado. Se debe adaptar a los comentarios que recibe de los clientes. Se debe adaptar a los cambios en los objetivos de la competencia.

Pero ser una empresa adaptable no quiere decir que solo reaccione ante estas situaciones ni luche constantemente por salir adelante. La empresa adaptable aprovecha los conocimientos que se obtienen en tiempo real y presenta una actitud proactiva a la hora de acoger esos cambios y transformar los inconvenientes en oportunidades que hagan avanzar el negocio. Está preparada para responder ante casi cualquier oportunidad de forma ágil y veloz, así como para beneficiarse de cualquier tipo de circunstancia.

Al utilizar herramientas de trabajo e inversión compaginadas, las empresas adaptables disponen de una solución completa que combina la gestión del trabajo para los equipos ejecutivos y la optimización del negocio para el equipo de planificación y los implicados. Estos aspectos, en conjunto, constituyen la jerarquía de financiación y trabajo de toda la organización. Mantienen informados a todos los miembros de la empresa acerca de qué se está financiando y qué se está entregando, además proporcionar los datos asociados que se precisan para impulsar la agilidad.

En lo que respecta a funciones específicas, la herramienta empresarial se utiliza para financiar la iniciativa, definir la plantilla y dar prioridad a este trabajo. Los costes generados, por ejemplo, por contratistas y centro de datos de software, se tienen en cuenta y se prevén. La herramienta ejecutiva proporciona un mecanismo para conectar la financiación con el crecimiento empresarial, definir las iniciativas y los aumentos de la planificación del trimestre, determinar el valor de negocio entregado (en lo que respecta a características) y proporcionar una hoja de ruta detallada con la planificación de la capacidad y la ejecución del equipo.

**Ilustración C.** Combinación de herramientas empresariales y ejecutivas



Cuando se combinan, la herramienta empresarial sirve para capturar operaciones comerciales como el lanzamiento de un nuevo producto o la compra de una empresa, así como la asignación de prioridades a las inversiones y la planificación anual. Una vez que se han tomado las decisiones, se conceden los fondos y la iniciativa se introduce en la herramienta ejecutiva para proporcionar información que sirva de ayuda al equipo de ingeniería para gestionar la ejecución.

## La visión de CA: visibilidad completa para las empresas adaptables

A mediados de 2015, CA Technologies adquirió Rally para complementar la herramienta de gestión de proyectos y carteras CA Project and Portfolio Manager (CA PPM) con sus herramientas de gestión del ciclo de vida de las aplicaciones mediante metodología ágil (ahora denominadas “CA Agile Central”). El software y los servicios de CA Agile Central gozan de gran prestigio gracias a la capacidad de ayudar a los equipos a gestionar proyectos complejos.

Desde que se produjo la adquisición, CA ha trabajado en la integración de estas dos herramientas con vistas a conseguir una solución completa que ofrezca una vista global de todas las facetas de los proyectos, desde que se concibe la idea hasta que se entrega. En la actualidad, los clientes utilizan el panel de CA PPM para conocer el estado concreto de cada proyecto, desde la perspectiva empresarial. Esta información se basa en datos fiables en tiempo real que, en parte, proceden de la integración con CA Agile Central.

Mediante el uso de la solución combinada, los equipos ágiles pueden trabajar con autonomía y conocer cómo se relaciona su trabajo con la estrategia de negocio general, además de observar claramente la influencia que ejercen en el negocio. Pueden proporcionarles datos a los directivos sin interrumpir al equipo, centrarse en el trabajo estratégico en lugar de en el trabajo imprevisto y reorganizarse con rapidez cuando cambian las estrategias comerciales. Quizás lo más importante sea que la financiación de sus proyectos se valida continuamente.

Los usuarios empresariales pueden aprovechar los datos recopilados de toda la empresa para eliminar la confusión que surge cuando no se dispone de visibilidad de los proyectos que se financian. Pueden evaluar cómo los equipos finalizan los proyectos, consultar en qué está trabajando la plantilla, identificar los cambios en las necesidades de inversión y estar al tanto de los problemas que puedan afectar a los proyectos. Esta capacidad para detectar problemas y responder ante ellos en tiempo real, así como la posibilidad de predecir éxitos y fracasos han demostrado tener un valor incalculable para muchas empresas adaptables.

### Cómo se coordinan CA PPM y CA Agile Central

CA PPM extrae los datos correspondientes de CA Agile Central, los combina con datos de fuentes externas y los transforma en términos empresariales comprensibles que impulsan el compromiso de los implicados y aportan información para la gestión financiera.

Por ejemplo, CA Agile Central se utiliza para gestionar los equipos compuestos por responsables de productos, arquitectos y los miembros del equipo que se encargan de trabajar en el desarrollo. La información acerca de estos empleados se importa en la herramienta CA PPM, en la que se combina con el plan de empleo (en el que se incluyen los recursos de gestión y los que no pertenecen a equipos) para determinar la plantilla total y la financiación asociada requerida para poner en marcha la iniciativa. CA PPM almacena el plan de asignación de personal completo en una ubicación y proporciona la capacidad de evaluar, gestionar y asignar al equipo completo.

De forma similar, el módulo de gestión del tiempo de CA PPM se integra directamente en la experiencia de usuario de CA Agile Central para que se capturen datos precisos en el puesto de trabajo. Así los PMO consiguen datos más precisos para gestionar la cartera y ahorran tiempo a los desarrolladores (a veces, hasta cinco horas semanales en el registro de horas), por lo que se invierte menos tiempo en hacer “trabajo sobre el trabajo”.

La función única de CA Agile Central para trabajar con los elementos de la cartera permite conectar directamente la financiación y la gestión de iniciativas de metodología ágil. Las características de cada iniciativa se importan en CA PPM para que los implicados puedan conocer el valor que se genera a partir de la financiación concedida.

## Las ventajas de la visibilidad completa

La inteligencia empresarial de CA PPM y CA Agile Central, que deriva de todas las fuentes de datos relevantes asociadas a un proyecto, permite que los líderes del negocio y los encargados de la toma de decisiones cuenten con una visión clara de los aspectos más importantes del proyecto en un panel consolidado y centralizado. Entre las ventajas de CA PPM y CA Agile Central se incluyen las siguientes:

- Visibilidad de la actividad de toda la empresa que proporciona continuamente datos del proyecto en tiempo real.
- Inteligencia procesable que proviene de toda la empresa y no interrumpe a los equipos de los proyectos.
- Sistema de alerta temprana que permite lidiar con los retos asociados a la financiación y la entrega antes de que afecten al negocio.
- Validación de la financiación de los proyectos en los que trabajan los equipos ágiles.
- Datos más precisos para satisfacer las necesidades relativas a la generación de informes y contribuir a la toma de decisiones más acertadas.
- Métricas financieras y de rendimiento que conectan los modelos financieros y las auditorías con las prácticas de entrega.
- Autonomía y mayor compromiso por parte de los equipos del proyecto con los que cuentan las empresas.

En un mundo complejo en el que las presiones constantes del mercado son la causa de cambios repentinos y frecuentes en la estrategia, conocer a fondo las iniciativas resulta esencial, así como lograr que los equipos permanezcan involucrados y centrados. En CA hemos trabajado con muchos de nuestros clientes para proporcionarles la visibilidad que necesitan dentro del ciclo de vida del proyecto. Esta visibilidad les sirve para tomar mejores decisiones de negocio e integrar de manera formal la financiación y la ejecución. La combinación de CA PPM y CA Agile Central responde a esas necesidades y ofrece muchas otras ventajas que, en conjunto, resultan vitales para la empresa adaptable actual.

Para obtener más información sobre la investigación y la visión de CA Project & Portfolio Management, visite [ca.com/agilemanagement](https://ca.com/agilemanagement)

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software que impulsa la transformación de las empresas y les permite aprovechar las oportunidades que brinda la economía de las aplicaciones. El software se encuentra en el núcleo de cada empresa, sea cual sea su sector. Desde la planificación hasta la gestión y la seguridad, pasando por el desarrollo, CA colabora con empresas de todo el mundo para cambiar la forma en que vivimos, realizamos transacciones y nos comunicamos, ya sea a través de la nube pública, la nube privada, plataformas móviles y entornos de mainframe y distribuidos. Para obtener más información, visite [ca.com/es](https://ca.com/es).