

Imperativos de Gestión/Dirección General

Fundamentos del Negocio para El Manifiesto de Agilidad del Negocio

por Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman¹

Preámbulo: “Agilidad del Negocio” por su propio nombre, sugiere implicaciones más allá de las dimensionales habituales de un debate sobre desarrollo de software y esquemas de organización “Agiles”. “Agilidad del Negocio” concibe la habilidad/capacidad para modificar dinámicamente los conceptos y estructuras del negocio en sí mismo y así mantener la relevancia en el contexto de entorno operacional dramáticamente cambiante, completo e incierto. Esta habilidad/capacidad tiene que incluir necesariamente la reconfiguración dinámica de las implementaciones, inmadura y madura, manual y automatizada, nueva y existente, para continuar con las operaciones del negocio a medida que los cambios se formalizan. Los siguientes Imperativos de Dirección/Gestión General son primordiales para considerar y crear deliberadamente una forma ágil/dinámica de operar el negocio.

- I. **Facilitar el Cambio en el Negocio** – Cambio al negocio en tiempo mínimo, con coste mínimo, con interrupciones mínimas, con riesgo de fracaso/fallo/error mínimo. (“Cambio” incluye: cambio en el mercado, cambios en las regulaciones/normativas, cambio tecnológico, cambio en el mercado laboral, cambio estratégico, etc.)
 - A. Diseño de negocio orientado a la flexibilidad para apoyar/soportar el cambio continuo del negocio basado en la separación de variables independientes (por ejemplo: habilidad de cambiar un componente de negocio único sin consecuencias inesperadas o impactos en otros componentes relacionados).
 - B. Implementaciones rápidas basadas en componentes diseñados con el propósito de ser reutilizados en diferentes implementaciones minimizando

¹ Gracias a Gladys S.W. Lam por su feedback en el contenido y organización del grupo/conjunto de documentos del manifiesto y a Sasha Aganova por conducir el trabajo/la obra hasta su finalización.

© Business Rule Solutions, LLC. 2017.

© John A. Zachman, Zachman International. 2017.

© Process Renewal Consulting Group (2015), Inc. 2017.

© Traducción 2022 by The Anonymous Architect y Natural Rules

<http://www.theanonymousarchitect.com/> <https://www.naturallrules.net/>

Se concede permiso para la reproducción y distribución ilimitada de este documento bajo las siguientes condiciones: (a) Los derechos de autor y este aviso de permiso están claramente incluidos. (b) La obra está claramente acreditada a sus tres autores. (c) Ninguna parte del documento, incluyendo el título, el contenido, los derechos de autor y el aviso de permiso, es alterada, abreviada o extendida de ninguna manera.

tanto los costes de desarrollo como el tiempo necesario para la implementación como el trabajo causado por las deficiencias y los defectos.

- C. Acceso y análisis del Conocimiento acumulado por el Negocio para predecir y mitigar los impactos de los cambios propuestos.

II. Crear Valor – Valor para Clientes, Inversores, Comunidad, Posteridad, etc.

- A. Desarrollo de la estrategia empleando análisis del ecosistema del negocio (incluyendo el análisis competitivo) para crear valor, especialmente para clientes, pero considerando también a los accionistas/inversores, la comunidad, el personal, la posteridad etc.
- B. Empleo de una capacidad de ensamblado bajo pedido para crear de forma rápida productos/servicios customizados/adaptados/personalizados en respuesta a una demanda del mercado.
- C. Acceso y análisis del Conocimiento acumulado por el Negocio para investigar e innovar en políticas corporativas/de negocio, inventarios, procesos, redes de distribución, responsabilidades, cadencias/ritmo, teniendo siempre en cuenta a los accionistas/inversores tanto en el ecosistema del negocio como dentro del propio negocio/de la propia corporación.

III. Implementar estrategias de Negocio – Asegurar que las Operaciones del Negocio implementan las Intenciones Estratégicas del Negocio.

- A. Decisiones estratégicas de negocio y políticas corporativas se registran e interpretan explícitamente para asegurar la transformación precisa a la práctica desde las intenciones.
- B. Todo los cambios de negocio registrados/grabados en el Conocimiento acumulado por el Negocio y alineados con las estrategias de negocio para determinar/establecer el impacto y desarrollas las adaptaciones necesarias.
- C. Tecnología y otros desarrollos e implementaciones para reforzar las decisiones de negocio y para detectar las infracciones/los incumplimientos de las políticas corporativas en la operativa de negocio para poner en marca las acciones/medidas adecuadas.

IV. Proporcionar Seguridad – Seguridad física y cibernética para las personas y los Activos/Bienes.

- A. Análisis de asignaciones de roles internos y externos y autorizaciones de roles para permitir la visualización, acceso, uso, cambio (etc.) de conocimientos corporativos o recursos corporativos propios, incluyendo datos, procesos de negocio, bienes/activos corporativos (instalaciones, tecnología, etc.).

- B. Aislamiento físico y protección de seguridad para las personas, propiedad intelectual y otros activos valiosos, según corresponda.
- C. Protección contra ciberataques y otras amenazas tanto al cliente como a otra información y conocimiento de propiedad exclusiva sobre los que la corporación tiene responsabilidad financiera.

V. Asegurar la Sostenibilidad – Sostenibilidad en el Contexto de los Cambios en el Ecosistema de Negocio.

- A. Análisis continuo del ecosistema externo para analizar las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y las amenazas (SWOT-DAFO).
- B. Evaluación continua del Conocimiento acumulado por el Negocio para identificar y desarrollar las inversiones apropiadas y los planes de acción así como adquirir los recursos apropiados para abordar SWOT-DAFO.
- C. Observación y monitorización de todos los Imperativos del Negocio para asegurar que en la práctica hay conformidad/cumplimiento.

VI. Gestión el riesgo del Negocio – Riesgo de pérdida de: Dinero, Clientes, Activos, Buen Nombre, Crédito, Conformidad, etc.

- A. Diseño de negocio para eliminar, mitigar o evitar de forma económica riesgos no controlados incluyendo inconsistencias potenciales producidas por las debilidades en procesos, políticas corporativas y reglas de negocio.
- B. Eliminar redundancias a nivel de global del negocio que puedan dar lugar a falta de trazabilidad, vulnerabilidades o responsabilidades si son/cuando sean descubiertas por agencias externas/organismos externos incluyendo el gobierno, los clientes, los demandantes, etc.
- C. Acceso y análisis del Conocimiento acumulado por el Negocio para descubrir fallos lógicos o inconsistencias en los diseños de negocio, para descubrir/destapar las causas que los originan, y para desarrollar e implementar soluciones o mitigaciones apropiadas.

VII. Incentivar/motivar/fomentar la Innovación apropiada o el Control – Balancear entre Perturbación/Alteración/interrupción del equilibrio vs. Optimización.

- A. Ajustes del sistema de gestión/dirección para motivar/fomentar la innovación abierta (creatividad, descentralización de las decisiones de diseño) y/o para motivar/fomentar la optimización (control, centralización de la autoridad del diseño) in las áreas de diseño corporativo/de negocio, desarrollo de productos y servicios, estrategia y políticas corporativas, etc.
- B. Acceso y análisis del Conocimiento acumulado por el Negocio para identificar el impacto de los cambios propuestos y el desarrollo de planes específicos para la gestión de programa y la asimilación de cambios.

VIII. Permitir/habilitar la Colaboración – Colaboración interna dentro de la corporación y externamente con otros negocios/otras corporaciones.

- A. Atención para extender el ámbito del diseño corporativa para incluir a todos los participantes involucrados en entregar valor de una cadena de valor extendida hasta los clientes/consumidores/mercados finales.
- B. Acceso y análisis del Conocimiento acumulado por el Negocio para identificar las interacciones obligatorias y potenciales/opcionales entre las unidades de negocio con responsabilidades independientes para asegurar el diseño óptimo de la red y así soportar operaciones complementarias.
- C. Innovación continua/ininterrumpida y sostenible y creación de productos y servicios por unidades de negocio colaborativas e independientes, mientras se preserva el valor para los destinatarios de esos productos y servicios, bajo condiciones cambiantes.

IX. Optimizar los recursos – Identificar/Cualificar inversiones alternativas y Maximizar la utilización de recursos a través de la Compartición/del intercambio y la Reutilización.

- A. Evaluación del ecosistema externo del negocio y análisis del Conocimiento acumulado por el Negocio para identificar, cualificar y cuantificar las posibles inversiones que mejor cumplen con las metas de la estrategia de negocio y que mejor cubren cualquier huecos/brecha en el rendimiento.
- B. Componentización y diseño de recursos para su reutilización en implementaciones diversas para reducir los costes de desarrollo, los riesgos, los esfuerzos redundantes, y el tiempo requerido/ necesario para implementar el cambio del negocio.
- C. Establecimiento de los mecanismos y la habilidad para medir, supervisar/monitorizar y adaptar fácilmente trabajo operacional, reglas de negocio, y capacidades de soporte/apoyo en condiciones de casi tiempo real.

X. Gestionar el conocimiento – Gestionar el conocimiento del Negocio para obtener la Ventaja del Conocimiento.

- A. Acumulación incremental y refinamiento iterativo del conjunto de definiciones de negocio, descripciones y reglas, el conocimiento del negocio requerido para comunicar y gestionar cómo funciona el negocio.
- B. Analizar como el negocio se puede cambiar de forma óptima para conseguir innovación, mejora, mitigación del riesgo, ciber seguridad, gestión de recursos, ventaja competitiva, etc.

C. Comprender el impacto de los cambios en políticas corporativas, procesos, reglas de negocio, recursos, y otros mecanismos requeridos para tomar decisiones de cambio óptimas.