

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. Está 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 optimas.