

Manifiesto sobre Cómo ser más ágil en los Negocios. *Construyendo el cambio*

Por Roger T. Burlton, Ronald G. Ross y John A. Zachman¹

La regla de oro:

**Cualquier iniciativa debe estar en consonancia con las
necesidades de Gestión de un modo comprobable.**

~~~

## **I. Cambio constante**

1. Para ser ágil en los negocios es imprescindible acomodarse a la innovación continua y a la velocidad de los cambios.
2. El modo actual de trabajar ha de estar en continuo cambio para mantener la relevancia del negocio en un ecosistema externo que está evolucionando constantemente.
3. Puesto que el cambio constante es inevitable, tiene que ser integrado de tal manera que las cadenas de valor existentes no estén sujetas a riesgos innecesarios durante las transiciones.
4. El conocimiento profundo del negocio resulta imprescindible para predecir y minimizar el impacto de los cambios, y especialmente de aquellos cambios con consecuencias imprevistas.

---

<sup>1</sup> *Gracias a Gladys S.W. Lam por sus aportaciones al contenido y por la organización del conjunto de documentos del manifiesto, y a Sasha Aganova por coordinar la obra completa.*

© 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.*

## **II. Agilidad para dar soluciones al negocio**

1. Desarrollar un software más rápido no basta por sí mismo para la supervivencia y el crecimiento del negocio, ya que cuando ese software esté operativo es probable que encontremos dificultades para cambiarlo rápida y repetidamente sin enfrentarnos a consecuencias imprevistas.
2. El modo válido de medir la agilidad de las soluciones empresariales es la cantidad de conocimiento empresarial que incluyen y la facilidad con la que se puede cambiar o reconfigurar ese conocimiento.
3. La implantación del conocimiento empresarial en los procesos y en los productos de negocio ha de tener puntualidad, efectividad, penetración y trazabilidad; y ha de ser selectiva, repetible, revocable y rectificable.

## **III. Creación de valor de negocio**

1. Aportar valor empresarial ha de ser la razón principal para invertir recursos (dinero, tiempo, etc.) en cualquier aspecto, incluyendo el desarrollo o la adquisición de software.
2. El valor de negocio puede surgir de soluciones empresariales mejoradas o de cambios para adaptarse al inestable ecosistema de los negocios, pero no surgirá únicamente de las funcionalidades del software.
3. El trabajo perdido y la sobrecarga de trabajo generados a causa de la falta de conocimiento empresarial y la falta de enfoque son un desperdicio absoluto.
4. Optimizar la creación de valor pensando en los silos y no en las cadenas completas de valor hará que el cliente perciba la experiencia y el valor recibidos como poco satisfactorios.
5. Planificar y gestionar la creación de valor requiere un modelo de cadena de valor que permita diseñarla, modificarla, gestionarla, operarla y analizarla de manera completa.

## **IV. Cadena de valor**

1. El trabajo y el conocimiento empresarial necesarios para proporcionar al mercado los productos y servicios que demanda han de organizarse de acuerdo con su naturaleza (es decir: la cadena de valor) y no en función de estructuras organizativas ya existentes.
2. El mercado determina los límites naturales de una cadena de valor. Los contribuidores clave pueden ser participantes internos o externos al negocio.
3. El rol de cada contribuidor clave en una cadena de valor ha de estar al servicio de los intereses más importantes de la cadena en su conjunto; lo cual significa que hay que tener en cuenta las limitaciones de los demás contribuidores. Las medidas, los objetivos y los incentivos de cada contribuidor clave han de estar en consonancia con los resultados de la cadena de valor que ofrezcan mejor servicio a los clientes.
4. Tratar de eliminar los silos aislados y las cadenas de montaje no integradas y tratar de mejorar los procesos de principio a fin en una cadena de valor sin contar con un modelo conceptual será como mínimo una tarea ardua que además garantizará retrasar y rehacer el trabajo.
5. Conocer las dependencias en una cadena de valor permite predecir el impacto del cambio y proporciona criterios naturales para delimitar el diseño del negocio y las iniciativas de implantación de software.

## **V. Conocimiento del negocio**

1. No es lo mismo el conocimiento del negocio que el conocimiento para desarrollar software.
2. El conocimiento del negocio abarca todos los aspectos de diseño que un negocio necesita para crear, operar, gestionar y cambiar sus cadenas de valor; así como para evaluar su rendimiento. Incluye también las capacidades empresariales subyacentes y los recursos para la puesta en marcha (financiación, recursos humanos, instalaciones, equipos, etc.) de los que dependen las cadenas de valor.
3. La comunicación clara y eficaz del conocimiento de negocio se basa en una comprensión mutua que ha de gestionarse deliberadamente

utilizando para ello un modelo conceptual que sirva al mismo tiempo para conservar el conocimiento y para posibilitar su reutilización.

4. El conocimiento de negocio en las últimas etapas de una cadena de valor depende del conocimiento de negocio necesario en las primeras etapas de la cadena de valor. El conocimiento de negocio más útil es aquel que se crea al comienzo de la cadena de valor, ya que puede ser reutilizado una y otra vez.
5. El conocimiento de negocio ha de abarcar todas las reglas del negocio independientemente de su uso en sistemas automatizados o en flujos de trabajo manual; de modo que puedan ser consultadas aplicadas, modificadas y reutilizadas de forma dinámica en cualquier situación.

## **VI. Gestión del conocimiento del negocio**

1. El conocimiento de negocio ha de compartirse con claridad para que todo el personal de negocio pueda entenderlo.
2. La gestión eficaz del conocimiento de negocio ha de ser capaz de transmitirlo de forma explícita, comprensible, protegida, compartible, reutilizable, almacenable y actualizable.
3. La gestión eficaz del conocimiento de negocio necesita una estructura de almacenaje formal (automatizada y manual) y procesos para mantenerlo actualizado e íntegro.
4. La gestión eficaz del conocimiento de negocio requiere protección garantizada contra ataques físicos o cibernéticos.

## **VII. El conocimiento acumulado por el negocio**

1. El conocimiento acumulado por el negocio es el resultado final de transformar el conocimiento tácito (mental) en conocimiento explícito (almacenado, común, compartible)
2. El conocimiento acumulado por el negocio ofrece total transparencia acerca de las decisiones que toma al diseñar y configurar productos y procesos de negocio.

3. El conocimiento acumulado por el negocio es esencial para unir todas las capacidades de negocio, y no únicamente para automatizar procesos.
4. El conocimiento acumulado por el negocio es fundamental para colocar y reutilizar las capacidades de negocio, así como para predecir y minimizar de manera dinámica el impacto de los cambios.
5. El conocimiento acumulado por el negocio no es una simple implantación de tecnología, sino más bien un activo empresarial obligatorio en la era del conocimiento; y por lo tanto debe ser responsabilidad directa de la dirección.

### **VIII. La única fuente fiable del negocio**

1. El conocimiento acumulado por el negocio es la única fuente fiable para establecer las definiciones de los conceptos de negocio y las decisiones de política de negocio autorizadas. Está siempre disponible y al alcance de todo el personal, a cualquier hora y en cualquier lugar. Además, está diseñado para adaptarse al cambio constante.
2. El conocimiento acumulado por el negocio es la única fuente fiable sobre reglas, actividades y otras características del negocio de las que depende la operatividad de la cadena de valor.
3. Si el conocimiento acumulado por el negocio pretende ser la única fuente fiable que facilite el cambio de una manera eficaz ha de mantener separados sus componentes básicos para que puedan convertirse en capacidades o soluciones de negocio. Por ejemplo: ha de mantener los conceptos separados de las reglas de negocio, las reglas de negocio de los procesos, los procesos de los eventos y los roles, etc. y al mismo tiempo mantener a todos ellos separados de las descripciones técnicas de diseño.

### **IX. La integridad del negocio**

1. Las decisiones empresariales incoherentes o conflictivas que afectan a contribuidores externos como clientes, reguladores, etc. reducen la credibilidad y dan lugar a posibles responsabilidades legales,

2. Incumplir las obligaciones y compromisos contractuales con los contribuidores externos es incompatible con un enfoque centrado en el cliente.
3. Diseñar de manera adecuada la estructura de los conceptos de negocio desarrollando un modelo conceptual asegura la consistencia de las decisiones y los resultados empresariales y evita tener que volver a diseñar y a construir innecesariamente las bases de datos y los sistemas.
4. Las reglas de negocio son una parte fundamental del conocimiento empresarial, ya que garantizan un comportamiento coherente y permiten repetir las decisiones eficaces.
5. Una de las causas principales de los problemas de calidad de los datos es cometer el error de no utilizar de manera coherente el vocabulario y las definiciones del negocio tal y como se indican en el modelo conceptual, y no seguir las reglas del negocio al pie de la letra.

## **X. Estrategia del negocio**

1. Los medios para sobrevivir o liderar un sector del mercado y neutralizar a la competencia dependerán cada vez más de cómo gestionemos el conocimiento del negocio.
2. El conocimiento de negocio necesario para implantar la estrategia empresarial y para configurar los productos y procesos de negocio no tiene precio. Por eso resulta cada vez más indispensable para asegurarnos de sacar ventaja frente a la competencia.
3. Los BOTS complementarán y acentuarán la necesidad de conocimiento explícito del negocio, pero no la sustituirán.
4. Nunca surgirá un canal de tecnología o negocio que no necesite del conocimiento de negocio. Las tecnologías vienen y van, pero el conocimiento de negocio permanece.
5. Dada la rapidez con la que avanzan la innovación y el cambio, las soluciones para conseguir agilidad en los negocios resultan imprescindibles a día de hoy.

~~~

NOTA FINAL: No hay nada teórico o técnico que limite o prohíba poner en práctica los principios de este manifiesto. No es necesario que el conocimiento del negocio y los principios se apliquen en su totalidad o se pongan constantemente en práctica para continuar trabajando o para empezar una tarea nueva, incluyendo la implantación de software. Es cuestión de tiempo, dedicación y constancia.

Todos los principios están sólidamente establecidos conceptual, lógica y físicamente. El único requisito para implantarlos es la decisión de ponerlos en práctica y comprometerse para aplicarlos de manera dedicada, repetida y gradual adoptándolos como un nuevo estilo de vida, un nuevo paradigma.

El único argumento lógico para ignorar estos principios sería creer que desarrollar software más rápidamente es más importante que el éxito de las operaciones del negocio en un entorno cada vez más dinámico, complejo y arriesgado.

Ya que alguien va a ponerlo en práctica... mejor que seas TÚ.