

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Metodologías ágiles en PyMEs
especializadas en consultoría. Cambio
estratégico en contextos de alta
incertidumbre

Autor/es:

Alvarez, Lucía - LU: 1149990

Betular, Valentina - LU: 1149283

Bruechet, Catalina - LU: 1147072

Maletti, Valentina - LU: 1146396

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Dra. Rizzuto, Dora Inés (DBA, MBA)

Año:

2025

Declaración de Originalidad

Por la presente, declaramos que el siguiente Trabajo de Investigación Final es producto de nuestra elaboración original, y que no ha sido presentado con anterioridad para la obtención de otro título o certificación en esta u otra institución educativa. Confirmamos que este es nuestro propio trabajo y el uso de todo el material de otras fuentes ha sido debida e íntegramente reconocido. Nos responsabilizamos por la autenticidad y originalidad del trabajo presentado, aceptando las posibles consecuencias en caso de incumplimiento.

Autores:

Alvarez, Lucía. L.U.: 1149990



Betular, Valentina. L.U.: 1149283



Bruechet, Catalina. L.U.: 1147072



Maletti, Valentina. L.U.: 1146396



Agradecimientos

Queremos agradecer especialmente a los entrevistados que participaron de esta investigación, por brindar su tiempo y predisposición para compartir con nosotras sus experiencias y conocimientos, y enriquecer este trabajo. Extendemos también el agradecimiento a nuestra universidad y tutora, Dora Inés Rizzuto, por su guía y compromiso a lo largo de todo el desarrollo del presente Trabajo de Investigación Final.

Alvarez, Lucía

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas de las que tuve la fortuna de estar rodeada y que, directamente o indirectamente, dejaron huellas en este camino. Cada una acompañó a mi formación y contribuyó, de distintas maneras, a que este trabajo fuera posible.

Primero, agradecer a mi familia. A mi papá Daniel, mi mamá Cristina y mi hermana Camila, por ser mi sostén más firme y por su apoyo incondicional. Gracias por cada gesto de amor, por confiar en mí incluso en los momentos en que yo misma dudaba y por enseñarme que nunca estoy sola cuando los tengo cerca.

A mis amigos, que llenaron este recorrido de risas, calma y compañía. En especial a Dolores, por su presencia incansable y su compromiso permanente, dispuesta a sostenerme cada vez que las cosas pesaban. Gracias por no soltarme nunca y por acompañarme sin medir distancias ni horas.

Quiero también agradecer sinceramente a Mateo, mi compañero durante tantos años. Su paciencia infinita, su apoyo y las madrugadas eternas de estudio fueron un pilar fundamental para que pudiera llegar hasta acá. Su presencia durante ese tramo de mi vida siempre será parte de este logro.

Por último, agradecer especialmente a mis compañeras Valentina, Catalina, Rocío y Valentina. Gracias por abrirme un espacio desde el primer día, por hacerme sentir acompañada y por transformar lo difícil en llevadero. Hoy son mucho más que compañeras, son amigas, y sin ustedes este proceso no hubiera sido lo que fue. Lo hicieron infinitamente más fácil.

Este trabajo es más que páginas escritas, es la confirmación de que los caminos se construyen paso a paso, incluso cuando la meta parece lejana. Si algo me deja este proceso es la certeza de que no caminé sola y de que cada persona que estuvo a mi lado, desde cerca o desde lejos, dejó un poco de luz en este trayecto.

A todos ustedes, gracias por ser luz en los momentos de duda y compañía en los de esfuerzo. Este trabajo también les pertenece.

Betular, Valentina

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a aquellas personas que me acompañaron en este hermoso camino académico. En primer lugar, a mis padres, Susana y Angel, que a través de su amor y esfuerzo me dieron todas las herramientas que necesité siempre. Luego, me gustaría agradecer a mi abuela Sara, quien me inculcó el amor hacia los libros y el estudio.

A mis amigas de toda la vida, esa familia que uno elige. A lo largo de esta trayectoria, ellas fueron mi refugio y necesaria distracción siempre que lo necesité. En el ámbito académico, destaco a mis compañeras de TIF, Lucía Alvarez, Catalina Bruechet y Valentina Maletti. Gracias por haberse cruzado en mí camino; hicieron que cada recreo y reunión de trabajo estuviera siempre llena de risas.

Por último, un agradecimiento especial a Joaquín. Desde que lo conocí, me mostró un amor sincero y puro. Su compañerismo y su capacidad de hacer todo más sencillo han sido un apoyo vital. Le agradezco por estar siempre, tanto en los buenos como en los malos momentos.

Bruechet, Catalina

A lo largo de estos años, descubrí lo importante de tener un sostén y lugar seguro; y lo afortunada que soy con las personas que están en mi vida. Primero, quiero expresar mi agradecimiento a mis papás y mi hermana, Andrés, Julieta y Martina, por su apoyo incondicional y por tener siempre los abrazos y palabras justas para tranquilizarme. Su confianza y presencia, me hacen sentir muy segura en cada paso que doy en este camino.

A mi novio, Diego, por ser también un sostén fundamental y alentarme siempre que lo necesito. A mis abuelos y tíos, quienes siempre se ocuparon de desearme éxitos y darme consejos. Además, a mis amigos, la familia que elijo y mi motivo de risas eternas.

Finalmente, quiero agradecer a mi equipo, Valentina Maletti, Rocio Cainzos, Lucía Alvarez y Valentina Betular; quienes también tengo la suerte de poder llamar amigas desde el primer año de la carrera. Su compañía cada mañana hizo que este camino académico fuera inolvidable.

Maletti, Valentina

Desde que soy chica sueño con este momento: ver como tantos años de esfuerzo encuentran su reconocimiento. Siempre me interesó la escritura y la investigación, por lo que la oportunidad de escribir un Trabajo Final de Investigación me emocionaba. Durante estos cuatro años de carrera he aprendido mucho, no solo en lo teórico y lo profesional, sino también en lo personal al poder desarrollar habilidades blandas como el liderazgo, la empatía

y el trabajo en equipo. Mucha gente me acompañó en este camino, es por ello que quiero agradecerles profundamente.

En primer lugar, a mis padres, Sandra y Carlos, quienes siempre me acompañaron en todos mis proyectos. Gracias por darme la posibilidad de estudiar, por apoyarme en todo momento, acompañándome en momentos difíciles y celebrando conmigo cada logro. Aún recuerdo cuando mi papá estudiaba conmigo todas las tardes; hoy ese ritual continúa, solo que ahora los roles se invierten y yo le enseño a él.

A mi abuela Mercedes, que siempre me impulsó a estudiar y construir la carrera de mis sueños, y quién me enseñó a valorar el privilegio de estudiar lo que me apasiona. Espero que desde donde sea que se encuentre, esté orgullosa de mí. A mi abuela María Luisa, que me demuestra su confianza en cada instancia, donde enciende una vela para acompañar mi éxito y felicidad.

A la universidad, por brindarme la oportunidad de formar parte de un programa que promueve el desarrollo profesional humano, donde aprendí de profesores y compañeros asombrosos. Gracias Bernardo Bárcena y Daniel Cohen por sus enseñanzas y reflexiones que me acompañan hasta el día de hoy.

Y sobre todo quiero agradecer a Cata, Valen y Lu: mis compañeras de trabajo final, de la carrera desde el primer día y de la vida. Sin ustedes esto no sería posible, me alegra haberlo compartido juntas. Por último, quiero agradecerme a mí misma, por no bajar los brazos, por superar cada instancia y, aunque con un par de golpes, por entender que en la vida se aprende equivocándose.

Resumen

El presente Trabajo de Investigación Final objetiva analizar el impacto de implementar metodologías ágiles en la gestión de PyMEs consultoras argentinas en un entorno dinámico. La temática surge por la necesidad de estas organizaciones de adaptarse a contextos cambiantes, optimizar recursos y sostener ventajas competitivas mediante formas de trabajo más flexibles y centradas en el cliente.

Primero, se desarrolla un marco de referencia sobre los conceptos centrales de metodologías ágiles, PyMEs, consultoría y dirección estratégica. Se incluyen antecedentes, beneficios, barreras y su relación con el cambio estratégico en entornos VUCA.

Segundo, se presenta la metodología de investigación mixta, exploratoria y descriptiva. Para el enfoque cualitativo se realizan siete entrevistas a expertos y empresarios de PyMEs de IT y Recursos Humanos; mientras que para el enfoque cuantitativo se aplica una encuesta a trabajadores de PyMEs consultoras, en la que se obtiene un total de ciento siete respuestas.

Luego, se exponen los hallazgos, que evidencian que las metodologías ágiles son un diferencial competitivo y un requisito para adaptarse al entorno. Los principales beneficios identificados son la mejora en productividad, flexibilidad, entrega continua de valor y el fortalecimiento de la comunicación interna. Su implementación implica un cambio organizacional incremental y transformacional, sobre todo cultural. Como contrapartida, surgen desafíos por la falta de capacitación, la resistencia al cambio y la escasez de recursos, factores críticos en el sector PyME.

Finalmente, la triangulación de datos consolida los resultados cualitativos y cuantitativos. Esta integración identifica que el impacto de las metodologías ágiles en las PyMEs consultoras es significativo y holístico: potencia la adaptabilidad estratégica, optimiza

la eficiencia operativa y fortalece la competitividad en alta incertidumbre. Los hallazgos muestran que la agilidad mejora el desempeño organizacional y promueve una cultura de aprendizaje continuo, colaboración y orientación al cliente, aspectos clave para el desarrollo sostenible de las PyMEs.

Palabras Clave

Metodologías ágiles, PyMEs, Cambio estratégico.

Abstract

This Final Research Paper aims to analyze the impact of implementing agile methodologies on the management of Argentine consultant SMEs within a dynamic environment. The topic arises from the need for these organizations to adapt to changing contexts, optimize their resources, and sustain competitive advantages through more flexible and customer-oriented ways of working.

Firstly, a reference framework is developed that addresses the central concepts linked to agile methodologies, SMEs, consulting, and strategic management. It includes background, benefits, barriers and their relationship with strategic change in VUCA environments.

Secondly, the mixed-method, exploratory, and descriptive research methodology is presented. For the qualitative approach, seven interviews are conducted with experts and entrepreneurs from IT and Human Resources SMEs; for the quantitative approach, a survey was administered to workers in consultant SMEs, obtaining one hundred and seven responses.

Subsequently, the findings from the data collection are presented, which show that agile methodologies represent both a competitive differential and a requirement for adapting to the current environment. The main benefits identified include improvements in productivity, flexibility, continuous value delivery, and the strengthening of internal communication. Furthermore, it is observed that its implementation implies an organizational change of an incremental nature and transformational scope, especially in cultural terms. Conversely, challenges arise related to the lack of training, resistance to change, and resource scarcity, factors that are especially critical in the SME sector.

Finally, data triangulation consolidated the qualitative and quantitative results. This integration identifies that the impact of agile methodologies on consultant SMEs is significant and holistic: it enhances strategic adaptability, optimizes operational efficiency, and strengthens competitiveness in high uncertainty. The findings show that agility improves organizational performance and promotes a culture of continuous learning, collaboration, and customer orientation, key aspects for the sustainable development of SMEs.

Keywords

Agile methodologies, SMEs, Strategic Change.

Índice

Capítulo 1. Introducción	16
1.1 Presentación del Tema y su Relevancia	16
1.2 Problema de Investigación.....	17
1.3 Tema	18
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo General	18
1.4.2 Objetivos Específicos	19
1.5 Preguntas de Investigación	19
1.5.1 Pregunta Principal.....	19
1.5.2 Preguntas Específicas.....	19
1.6 Estructura del Documento.....	20
Capítulo 2. Marco de Referencia	22
2.1 Introducción	22
2.2 Marco Conceptual.....	22
2.3 Marco Teórico	24
2.3.1 Metodologías Ágiles	24
2.3.1.1 Concepto.....	24
2.3.1.2 Origen de las Metodologías Ágiles.....	25
2.3.1.3 Manifiesto Ágil. Principios y Valores	27
2.3.1.4 Ventajas y Desventajas de las Metodologías Ágiles	30
2.3.1.5 Del Enfoque Tradicional al Enfoque Ágil	34
2.3.1.6 <i>Scrum Agile</i>	35
2.3.1.7 <i>Lean Agile</i>	41
2.3.1.8 Conclusión	46
2.3.2 Las PyMEs	47
2.3.2.1 Concepto.....	47
2.3.2.2 Importancia de las PyMEs en Argentina	50
2.3.2.3 Uso de Metodologías Ágiles en PyMEs Argentinas	50
2.3.2.4 Barreras de las PyMEs	56
2.3.2.5 Conclusión	61
2.3.3 Consultoría.....	62
2.3.3.1 Concepto.....	62
2.3.3.2 El Papel del Consultor	64
2.3.3.3 Ventajas y Desventajas de la Consultoría	67

2.3.3.4 Conclusión	68
2.3.4 Dirección Estratégica	69
2.3.4.1 Concepto.....	69
2.3.4.2 Beneficios y Limitaciones.....	72
2.3.4.3 Entorno VUCA	74
2.3.4.4 Cambio Estratégico	76
2.3.4.5 Dirección Estratégica en PyMEs	83
2.3.4.6 Conclusión	84
Capítulo 3. Metodología de la Investigación	86
3.1 Introducción	86
3.2 Paradigma de la Investigación	86
3.2.1 Enfoques de la Investigación	89
3.2.1.1 Enfoque Cualitativo	89
3.2.1.2 Enfoque Cuantitativo	90
3.3 Tipo de Investigación	91
3.4 Muestreo	92
3.5 Instrumentos de Recolección de Datos	93
3.5.1 Entrevista.....	93
3.5.2 Encuesta.....	95
3.6 Selección de Informantes.....	98
3.7 Expertos Entrevistados	98
3.7.1 Damián Martínez.....	98
3.7.2 Sandra Conta	99
3.7.3 Brian Brenta.....	100
3.8 Empresarios Entrevistados.....	101
3.8.1 Christian Palazzo.....	101
3.8.2 Pablo Acosta.....	102
3.8.3 Fernando Rivarola.....	103
3.8.4 Verónica Leo	104
3.9 Triangulación Metodológica	105
3.10 Conclusión	106
Capítulo 4. Recolección de Datos	108
4.1 Introducción	108
4.2 Entrevistas.....	108
4.2.1 Entrevistas a Expertos	108

4.2.1.1 Entrevista a Damián Martínez. Experto en PyMEs	108
4.2.1.2 Entrevista a Sandra Conta. Experto en Metodologías Ágiles	111
4.2.1.3 Entrevista a Brian Brenta. Experto en Estrategia y Transformación Digital	113
4.2.2 Entrevistas a Empresarios	116
4.2.2.1 Entrevista a Christian Palazzo. KaiZen2B	116
4.2.2.2 Entrevista a Pablo Acosta. INSIDE Informática	121
4.2.2.3 Entrevista a Fernando Rivarola. Ánima Consultores	123
4.2.2.4 Entrevista a Verónica Leo. Psicopymes	125
4.3 Cuadro Comparativo de Entrevistas	126
4.3.1 Cuadro Comparativo de Entrevistas Expertos	126
4.3.2 Cuadro Comparativo de Entrevistas Empresarios	131
4.4 Encuesta	137
4.5 Conclusión	163
Capítulo 5. Análisis de Datos	165
5.1 Introducción	165
5.2 Análisis de la Entrevista	165
5.2.1 Análisis Comparativo Entrevistas Expertos	166
5.2.2 Análisis Comparativo Entrevistas Empresarios	171
5.2.3 Análisis Osgood Expertos	177
5.2.4 Análisis Osgood Empresarios	182
5.3 Análisis de la Encuesta	187
5.4 Triangulación Metodológica	190
5.5 Conclusión	203
Capítulo 6. Conclusiones e Implicancias	205
6.1 Introducción	205
6.2 Hallazgos	205
6.3 Discusión	207
6.4 Conclusiones	208
6.5 Limitaciones	211
6.6 Implicancias	212
6.7 Invitación a nuevas investigaciones	213
6.8 Cierre	213
Referencias Bibliográficas	215
Anexos	232
Anexo 1. Cuestionario de Entrevistas	232

Anexo 2. Cuestionario de Encuestas	234
Anexo 3. Transcripción Entrevistas a Expertos.....	238
3.1 Entrevista a Damián Martínez	238
3.2 Entrevista a Sandra Conta	253
3.3 Entrevista a Brian Brenta	264
Anexo 4. Transcripción Entrevistas a Empresarios	274
4.1 Entrevista a Christian Palazzo	274
4.2 Entrevista a Pablo Acosta	308
4.3 Entrevista a Fernando Rivarola	326
4.4 Entrevista a Verónica Leo.....	338

Tablas

Tabla 1	48
Tabla 2	48
Tabla 3	49
Tabla 4	126
Tabla 5	131
Tabla 6	139
Tabla 7	142
Tabla 8	166
Tabla 9	171

Figuras

Figura 1	41
Figura 2	106
Figura 3	138
Figura 4	139
Figura 5	140
Figura 6	141
Figura 7	142
Figura 8	143
Figura 9	144
Figura 10	145
Figura 11	150
Figura 12	151
Figura 13	151
Figura 14	152
Figura 15	155
Figura 16	156
Figura 17	157
Figura 18	158
Figura 19	159
Figura 20	160
Figura 21	160
Figura 22	162
Figura 23	163
Figura 24	178
Figura 25	180
Figura 26	181
Figura 27	183
Figura 28	185
Figura 29	186
Figura 30	203

Capítulo 1. Introducción

1.1 Presentación del Tema y su Relevancia

Argentina se caracteriza por un contexto de alta volatilidad e inestabilidad tanto en el plano económico como político. Estas condiciones han generado un clima de incertidumbre que impacta de manera directa en la sociedad y en el sector empresarial que, muchas veces, no logra identificar mecanismos apropiados para adaptarse al entorno y mantenerse competitivos. Asimismo, Yechua (2025) menciona que los empresarios no solo se ven desafiados por situaciones externas, sino que para el 37% de ellos los principales desafíos son de índole interna.

El contexto mencionado afecta a todas las empresas que operan en Argentina, entre ellas, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Según el gobierno de la nación (2025) una PyME es:

Pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

Estas son las más afectadas por las regulaciones corporativas, fiscales y los desafíos que plantean las nuevas tecnologías. Esto se debe a que, al ser pequeñas y medianas empresas, disponen de menos recursos tanto humanos como financieros y la resistencia al cambio es aún más notable que en las grandes empresas.

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las PyMEs son una de las fuerzas productivas de mayor importancia en Argentina. Las mismas son fundamentales para la economía, ya que representan la mayor parte del tejido empresarial y

contribuyen considerablemente al Producto Bruto Interno (PBI). Actualmente, constituyen el 99,4% del total de empresas activas y dan empleo al 64% de los trabajadores registrados en el país (Wagner, 2025). Es por ello que son consideradas el motor de la economía.

En este contexto dinámico, muchas PyMEs deben adoptar e implementar estructuras innovadoras para llevar a cabo la dirección de las mismas de una manera estratégica. Existen técnicas, como las metodologías ágiles, que permiten mejorar la gestión y el cambio estratégico que las PyMEs pueden llevar a cabo para permanecer competitivas en el contexto económico argentino.

1.2 Problema de Investigación

Dentro de los lineamientos de investigación propuestos por la universidad, se desarrolla: “Gestión y desarrollo de las PyMEs en contextos dinámicos”, a partir del cual se analizan los cambios estratégicos en estas empresas mediante la implementación de metodologías ágiles. El análisis se sitúa en el período comprendido entre el año 2022 y la actualidad, con la finalidad de identificar las metodologías ágiles más apropiadas para implementar en PyMEs especializadas en consultoría con el objetivo de mantener la competitividad teniendo en cuenta los desafíos y beneficios potenciales que implica.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan la principal fuente de generación de empleo en Argentina, por lo que resulta fundamental identificar y aplicar herramientas que fortalezcan su gestión y potencien el desarrollo de la dirección estratégica en un entorno altamente dinámico y cambiante. En este contexto, los mercados se transforman de manera constante, y aquello que en el pasado constituyó un factor de éxito puede no ser relevante en la gestión actual. Por lo tanto, no es posible dar por sentado los logros previos, sino que se requiere una revisión y adaptación continua de las prácticas empresariales.

El desafío central consiste en reconocer si las metodologías ágiles son adecuadas para acompañar a las PyMEs especializadas en consultoría en este proceso de transformación, lo que garantiza que no pierdan competitividad frente a las exigencias del mercado. En este sentido, la innovación se presenta como un eje clave, entendida no como la obligación de realizar grandes inversiones en investigación y desarrollo, sino como la capacidad de implementar prácticas flexibles y efectivas que se adapten a los recursos disponibles de cada organización.

Asimismo, la creatividad y la flexibilidad para ajustar las propuestas de valor son factores esenciales. Este cambio de paradigma, en el que la dirección de las PyMEs argentinas comienza a poner un mayor énfasis en la mirada interna de la organización, abre una oportunidad para redefinir la manera en que se gestiona y se proyecta el futuro estratégico de estas empresas.

1.3 Tema

Metodologías ágiles en PyMEs especializadas en consultoría. Cambio estratégico en contextos de alta incertidumbre.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

El propósito de esta investigación es evaluar la implementación de las metodologías ágiles en la gestión de PyMEs especializadas en consultoría en el entorno dinámico de Argentina.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los cambios estratégicos que implica la implementación de metodologías ágiles.
2. Analizar las ventajas y desventajas de adoptar las metodologías ágiles en PyMEs argentinas especializadas en consultoría.
3. Identificar los desafíos a los que se enfrentan las PyMEs argentinas especializadas en consultoría al implementar las metodologías ágiles.
4. Estudiar la percepción que tienen los altos directivos de PyMEs especializadas en consultoría acerca de las metodologías ágiles.
5. Comparar las diferentes metodologías ágiles aplicables a PyMEs especializadas en consultoría en Argentina.
6. Evaluar el impacto que generan las metodologías ágiles en PyMEs especializadas en consultoría.

1.5 Preguntas de Investigación

1.5.1 Pregunta Principal

¿Cuál es el impacto de las metodologías ágiles en la gestión de PyMEs argentinas especializadas en consultoría en el entorno dinámico?

1.5.2 Preguntas Específicas

1. ¿Qué tipo de cambio estratégico supone implementar metodologías ágiles?
2. ¿Qué ventajas y desventajas presenta implementar las metodologías ágiles para el cambio estratégico en PyMEs especializadas en consultoría?

3. ¿Qué desafíos conlleva implementar las metodologías ágiles para el cambio estratégico en PyMEs especializadas en consultoría?
4. ¿Qué percepción tienen los directivos de las PyMEs especializadas en consultoría sobre las metodologías ágiles respecto de las tradicionales?
5. ¿Cuáles son las metodologías ágiles más apropiadas para implementar en PyMEs especializadas en consultoría?
6. ¿Cómo impacta, en la gestión de PyMEs especializadas en consultoría, implementar metodologías ágiles?

1.6 Estructura del Documento

La presente tesis se organiza en seis capítulos que buscan abordar de manera integral el cambio estratégico que implica la implementación de metodologías ágiles en PyMEs consultoras argentinas. En el primer capítulo, se introduce el contexto general del problema, la importancia de la investigación y se presentan las preguntas y objetivos que guían este estudio. A continuación, en el segundo capítulo se presenta el marco de referencia, que incluye el marco conceptual y teórico. En el mismo se desarrollan los conceptos fundamentales, las teorías y antecedentes necesarios para comprender los aspectos clave del fenómeno bajo estudio, además de analizar la literatura existente en el campo.

Por otro lado, el tercer capítulo está dedicado a la metodología de investigación. En él, se describe detalladamente el diseño de investigación adoptado, los métodos utilizados para la posterior recolección de datos y las herramientas empleadas en el análisis de la información obtenida. Posteriormente, la recolección de datos tiene lugar en el cuarto capítulo; presenta los datos recopilados, incluyendo el análisis cualitativo y cuantitativo.

El análisis de los resultados constituye un capítulo clave, ya que en él se interpretan los hallazgos más relevantes, se establecen relaciones con el marco teórico y se responde a las preguntas planteadas al inicio del estudio. Finalmente, el presente trabajo concluye con el sexto capítulo, donde se resumen los resultados principales, se describen las limitaciones del estudio y se invita a profesionales a continuar con investigaciones futuras. Adicionalmente, se incluye un apartado con las referencias bibliográficas utilizadas y un anexo que contiene material complementario como entrevistas, cuestionarios y datos relevantes que respaldan la investigación.

Capítulo 2. Marco de Referencia

2.1 Introducción

El presente apartado tiene como propósito analizar los fundamentos conceptuales de las metodologías ágiles, las PyMEs en Argentina, el servicio de consultoría y la dirección estratégica, al tratarse de los pilares que rigen el fenómeno de investigación y se relacionan directamente con los objetivos y preguntas de investigación. El marco teórico permite construir una base teórica para comprender los procesos de cambio organizacional y las transformaciones que atraviesan las PyMEs consultoras en un entorno dinámico, como lo es el entorno VUCA.

En primer lugar, se aborda el surgimiento y evolución de las metodologías ágiles como enfoques de gestión que promueven la adaptabilidad, la colaboración y la entrega continua de valor. Posteriormente, se analiza la naturaleza y relevancia de las PyMEs en el contexto argentino. A continuación, se profundiza en la consultoría como un servicio estratégico que facilita la incorporación de nuevas prácticas organizacionales y acompaña los procesos de transformación empresarial. Finalmente, se integran los aportes de la dirección estratégica, que brindan un marco para comprender cómo la planificación y la estrategia pueden alinearse con la toma de decisiones.

2.2 Marco Conceptual

- **Agilidad:** La agilidad organizacional es la facultad que tiene una organización para responder y adaptarse a los cambios del entorno, aprovechando oportunidades y gestionando eficazmente desafíos; con el objetivo de mantener un rendimiento eficiente y satisfacer las demandas del mercado (Ceupe, s.f.).

- *Artefactos de Scrum*: Los artefactos son herramientas fundamentales para resolver los problemas que pueden aparecer en la ejecución de la metodología *Scrum*, contribuye a la productividad y mejora a la comunicación. Hay tres artefactos en *Scrum*, cada uno de ellos contribuye de manera diferente a garantizar la transparencia y medir el progreso. El *Product Backlog* mide el objetivo del producto, el *Sprint Backlog* mide el objetivo del *Sprint*, y el incremento del producto es la definición de terminado. (Asana, 2025; Ekechi et al., 2024; Schwaber & Sutherland, 2020).
- *Backlog*: El *Product Backlog* es una lista ordenada de todo lo que se debe hacer para cumplir el objetivo del proyecto. Está en constante evolución, ya que es actualizada según los cambios del entorno y las exigencias del cliente. Suele estar representado por un tablero de *Scrum* que se mantiene actualizado según las tareas realizadas, en proceso y por hacer, bajo el concepto de “*To do, Doing, Done*”, para asegurar la transparencia en el equipo (Landau, 2025).
- *Mindsets*: es el conjunto de pensamientos, creencias y experiencias que dan forma a nuestra mente, determinando nuestro comportamiento.
- *Organización que aprende*: Una organización inteligente u organización que aprende es aquella que, a partir de su experiencia y habilidades desarrolladas, es capaz de comprender la información para resolver problemas y tomar decisiones de forma eficiente, lo que le permite adaptarse a los cambios con facilidad (PandaPé, s.f.).
- *Pull*: La aplicación de un sistema *pull* te permite comenzar un nuevo trabajo solo cuando hay una demanda de los clientes.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Metodologías Ágiles

2.3.1.1 Concepto

Una metodología es un conjunto estructurado de métodos, técnicas, procedimientos y principios organizados sistemáticamente para alcanzar un objetivo determinado. Se caracteriza principalmente por tener un propósito definido, seguir un orden lógico y pasos establecidos, basarse en enfoques teóricos e integrar herramientas, prácticas y criterios de evaluación, además de que puede ser adaptada a distintos contextos y necesidades.

Tradicionalmente, la gestión de proyectos se realizaba bajo un comportamiento lineal en el que una tarea seguía a la anterior, este enfoque es conocido como método cascada. Sin embargo, dadas las características del entorno, las empresas comenzaron a buscar nuevas formas de gestión que les permitieran mantenerse competitivas en la dinámica del siglo XXI y, como consecuencia, el concepto de agilidad volvió a resonar. El mismo hace referencia a la capacidad para transformarse rápidamente en respuesta a los cambios del mercado, adaptarse al cambio con velocidad, eficiencia y sentido estratégico. Este enfoque comprende tanto la supervivencia de la empresa ante el cambio, como el reconocimiento y aprovechamiento de las oportunidades que éste genera. Ser ágil no solo refiere a aplicar metodologías como *Scrum* o *Kanban*, sino a desarrollar una cultura organizacional flexible, adaptativa y centrada en el cliente que permita responder rápido al cambio sin perder calidad ni propósito.

La metodología ágil es un marco de acción utilizado para la gestión de proyectos y desarrollo organizacional caracterizado por la adaptabilidad, iteración y orientación al cliente. Highsmith (2002) las define como la capacidad de combinar flexibilidad con estabilidad, al permitir resultados rápidos sin perder la disciplina necesaria para asegurar la calidad.

Asimismo, Serrador y Pinto (2015) destacan que la implementación de las metodologías ágiles lleva a mayores niveles de éxito en los proyectos, en comparación con los enfoques tradicionales, debido a su énfasis en la retroalimentación y el aprendizaje continuo.

En términos organizacionales, Conforto et al. (2016) definen las metodologías ágiles como un paradigma de gestión que permite a las empresas adaptarse con mayor eficacia a contexto VUCA y altamente competitivo, de manera que favorece la innovación y la mejora continua en los procesos. Siguiendo esta misma línea, las metodologías ágiles consideran un enfoque holístico e integral que fomenta el aprendizaje a través del ensayo y error. Esto se ve acompañado del pensamiento sistémico, Senge (1990) lo describe como una "disciplina para ver el todo", enfocándose en los patrones de cambio y en las interconexiones que dan forma al comportamiento de los sistemas.

2.3.1.2 Origen de las Metodologías Ágiles

El desarrollo de metodologías ágiles surge como respuesta a las limitaciones de los enfoques tradicionales de gestión de proyectos y desarrollo de *software*. Durante las décadas de 1960 y 1970 predominaba el modelo en cascada, caracterizado por fases secuenciales y rígidas, con poca participación del cliente y documentación excesiva. El modelo hacía énfasis en el control del proceso mediante una rigurosa definición de roles, actividades y artefactos lo que dificultaba la adaptación a cambios en el entorno, y resultaba costoso en términos de tiempo y recursos cuando era necesario introducir correcciones (Göksu, 2018).

El primer antecedente de la agilidad se remonta a la década de 1950, cuando se utilizó por primera vez un ciclo de vida iterativo e incremental en el desarrollo del *software* para el cohete experimental X-15. Este enfoque rompía con la rigidez del modelo en cascada, al dividir el trabajo en fases repetibles y progresivas, lo que permitió una mayor adaptabilidad y

retroalimentación continua (Herrera Uribe et al., 2007). Este hito sentó las bases de lo que años más tarde se definiría como metodologías ágiles.

Posteriormente, en 1986, Boehm formalizó el modelo en espiral, del cual surgió una de las principales ideas que caracterizan a las metodologías ágiles: el temprano análisis de riesgos y los ciclos iterativos de retroalimentación. El modelo en espiral realizaba diversas iteraciones dirigidas a mitigar los riesgos más críticos relevados en el proyecto mediante el desarrollo de prototipos o simulaciones de tipo desechables para probar algún concepto. El carácter iterativo de este método sólo tenía lugar en las primeras etapas de desarrollo, mientras que una vez validado el prototipo, se definían los objetivos, el plan de acción y era adoptado el tradicional método cascada para finalizar con el proyecto (Nilsson & Wilson, 2012; Boehm, 1988).

Ese mismo año, Takeuchi y Nonaka publicaron en *Harvard Business Review* un artículo llamado *The New New Product Development Game* que explicaba los nuevos procesos de desarrollo utilizados en Japón y Estados Unidos para el desarrollo de cámaras fotográficas en Canon y automóviles en Honda. Este nuevo enfoque promovía un trabajo flexible, interdisciplinario y orientado a la velocidad, donde los equipos de desarrollo partían de requisitos muy generales y debían salir al mercado en mucho menos tiempo del que se acostumbraba. Esto sentó las bases para el desarrollo del *Scrum* (Proyectos Ágiles, 2003; Takeuchi & Nonaka, 1986). No fue hasta 1993 que se realizó el primer *Scrum* para el desarrollo de *software* y finalmente, en 1995, se formalizó el proceso que Schwaber y Sutherland habían comenzado a desarrollar a principios de la década de 1990. El objetivo de esta metodología era ayudar a las organizaciones que tenían problemas con proyectos complejos de desarrollo derivados de la falta de flexibilidad y colaboración con el cliente. Años más tarde, Beck publicó en 1999 *Extreme Programming Explained*, un libro donde dió

a conocer una nueva metodología ágil, *Extreme Programming* (XP), centrada en la mejora continua, la programación en parejas, las pruebas constantes y la comunicación directa con el cliente.

Finalmente, en 2001, 17 expertos de la industria del *software* se reunieron en Utah, Estados Unidos con el propósito de debatir acerca de las metodologías, procesos y valores de las industrias del rubro, buscando formas más eficientes y humanas de trabajar. Este grupo de empresarios, autodenominados “*the agile alliance*”, crearon el manifiesto ágil que consta de cuatro valores y doce principios fundamentales. Este nuevo enfoque promueve la colaboración, la respuesta al cambio, la entrega continua de valor y la interacción entre personas como ejes centrales.

Las metodologías ágiles continúan desarrollándose y adaptándose a las nuevas demandas del mercado derivadas del contexto dinámico. En las últimas dos décadas, han surgido enfoques que integran principios ágiles con otras corrientes, como el *Lean Software Development*, *Kanban*, *Scrumban* o *Lean Startup*, lo que evidencia su capacidad de mejora continua y expansión hacia distintos sectores más allá de la industria del *software* (Conforto et al., 2016; Ries, 2011; Poppendieck & Poppendieck, 2003).

2.3.1.3 Manifiesto Ágil. Principios y Valores

Esta sección se basa en el Manifiesto Ágil (2001). Este mismo establece 4 valores fundamentales que constituyen los pilares sobre los cuales se sustentan las metodologías ágiles. A partir de estos valores, sus autores desarrollaron 12 principios rectores, orientados a guiar la práctica del desarrollo ágil mediante la entrega incremental de valor en iteraciones cortas, favoreciendo la adaptabilidad y la mejora continua.

Los cuatro valores principales de la gestión ágil de proyectos son:

1. Individuos e interacciones del equipo sobre procesos y herramientas. Las personas son el principal factor de éxito de un proyecto, estas trabajan en equipos autoorganizados y autodirigidos. Se trata de impulsar la comunicación interna entre los miembros del equipo para que colaboren entre sí y obtengan el mejor resultado posible. Además, destaca que es más importante construir un buen equipo que disponer de un entorno de trabajo predefinido, ya que es el propio equipo quien debe configurar su entorno de desarrollo en función de sus necesidades.
2. Desarrollar *software* que funcione más que conseguir una buena documentación. Dado que el foco es la entrega temprana de valor al cliente, se considera más importante entregar un *software* funcional que una documentación exhaustiva. La documentación que se realice debe ser únicamente la necesaria e inmediata para la toma de decisiones.
3. La colaboración con el cliente más que la negociación de un contrato. El cliente se considera un actor esencial que debe integrarse de manera directa y comprometida al equipo de trabajo. Se promueve una interacción constante y de calidad entre el equipo de desarrollo y el cliente, de modo que este último oriente la dirección del proyecto y contribuya a garantizar su éxito. Al ser quien mejor conoce sus necesidades y expectativas, el cliente es quien está en mejores condiciones de validar y corregir el producto, lo que asegura que éste se ajuste a sus requerimientos reales.
4. Responder a los cambios más que seguir estrictamente un plan. La capacidad de adaptación constituye un factor crítico en la gestión de proyectos. Ser flexibles frente al cambio permite a los equipos ajustar rápidamente su estrategia ante modificaciones en los requisitos, en la tecnología y en la conformación del equipo. La habilidad de

responder ágilmente determinará el éxito o fracaso del proyecto. Por ello, la planificación no debe concebirse como un esquema rígido, sino como una guía flexible y abierta que pueda ajustarse a las circunstancias emergentes.

Los doce principios fundamentales del manifiesto ágil son:

1. La prioridad es satisfacer al cliente mediante tempranas y continuas entregas de *software* que le aporten valor.
2. Dar la bienvenida a los cambios. Estos se capturan para que el cliente tenga una ventaja competitiva.
3. Entregar frecuentemente un *software* que funcione desde un par de semanas a un par de meses, con el menor intervalo de tiempo posible entre entregas.
4. La gente del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos a lo largo del proyecto.
5. Construir el proyecto en torno a individuos motivados. Darles el entorno y el apoyo que necesitan y confiar en ellos para poder finalizar el proyecto.
6. El diálogo cara a cara es el método más eficiente y efectivo para comunicar información dentro de un equipo de desarrollo.
7. El *software* que funcione es la medida principal de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven un desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios deberían ser capaces de mantener una paz constante.
9. La atención continua a la calidad técnica y al buen diseño mejora la agilidad.

10. La simplicidad es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños surgen de los equipos organizados por sí mismos.
12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona respecto a cómo llegar a ser más efectivos, y según esto ajusta su comportamiento.

2.3.1.4 Ventajas y Desventajas de las Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles constituyen una alternativa innovadora a las metodologías tradicionales, al priorizar la flexibilidad, la colaboración y la entrega continua de valor en los proyectos. Si bien ofrecen múltiples ventajas y un alto potencial para optimizar la gestión empresarial, su implementación incorrecta o en contextos inadecuados puede derivar en desventajas que afecten negativamente el desarrollo y los resultados de los proyectos.

El enfoque ágil fomenta una comunicación abierta y transparente entre los miembros del equipo y las partes interesadas, esto constituye una ventaja importante ya que, al estar en continuo contacto con el cliente, el equipo puede entender sus necesidades y trabajar en pos de ello. Las revisiones periódicas del producto de carácter iterativo e incremental hacen más fácil la creación de valor constante y minimizan los riesgos evitando hacer grandes inversiones en ideas que podrían no funcionar. Como el equipo de desarrollo siempre está al tanto de lo que el cliente busca, puede realizar las correcciones necesarias y detectar los posibles problemas con anterioridad, lo que permite una gestión proactiva de riesgos. El valor de ello es que no es necesario llegar a la entrega final para realizar correcciones, sino que en cada reunión con el cliente se recibe *feedback* y se perfecciona el producto para lograr llegar al mejor resultado posible (Schwaber & Sutherland, 2020; Highsmith, 2002).

En oposición a la forma tradicional de gestión de proyectos, las metodologías ágiles no necesitan definir al inicio la totalidad de alcance. El beneficio de esto es que, al no hacerlo, se cuenta con un margen de acción más amplio y menos rígido. Esto permite, que se pueda desviar del plan de acción original, incorporando nuevas ideas que conducen a nuevos caminos que llevan a ser más competitivo en un entorno cambiante caracterizado por nuevas tecnologías, cambios en las expectativas de los consumidores y la creciente competencia global. Como postula Highsmith (2002) “los enfoques ágiles se emplean mejor para explorar nuevos territorios y potenciar a los equipos en los que la innovación y la creatividad son fundamentales” (p. 100).

En la actualidad, el tiempo es un factor crítico, el *time to market* es decisivo para sobrevivir, las decisiones deben tomarse más rápido y se necesita aprender en movimiento. El enfoque de entregas rápidas y constantes junto con la recolección de información del mercado, convierten a las metodologías ágiles adecuadas para este entorno. Es por ello que la gestión del tiempo en este enfoque resulta un beneficio (Rigby et al., 2016).

Según Highsmith (2004), “los líderes ágiles lideran equipos, los no ágiles gestionan tareas” (p. 61). De acuerdo con Qureshi et al. (2014) el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de proyectos ágiles, enfatizando la generación de ideas novedosas y útiles que surgen de la colaboración. Esto favorece una comunicación abierta y transparente, en la cual cada integrante del equipo tiene conocimiento de las actividades que desarrollan sus pares. El trabajo en equipo fomenta la creatividad en todos los niveles de la organización, permitiendo la exploración de nuevas ideas que buscan mejorar el producto del cliente con sus nuevas necesidades para satisfacerlo mejor.

Las metodologías ágiles transforman a un grupo de personas en equipo, estos son autoorganizados y autodirigidos, lo que potencia la motivación, el compromiso, la

productividad, la eficiencia y el rendimiento general. El carácter colaborativo y en equipo de las metodologías traen consigo las ventajas de la coordinación de tareas y el intercambio de conocimiento, lo que favorece la innovación y el aumento de valor para el cliente (Schwaber & Sutherland, 2020; Highsmith, 2002; Takeuchi & Nonaka, 1986).

Los beneficios antes mencionados hacen que las metodologías ágiles sean un enfoque acorde para trabajar en el actual contexto dinámico y cambiante. Según la catorceava edición anual de *State of Agile* (2020), los principales beneficios que reconocen los ejecutivos sobre las metodologías ágiles son la amabilidad para manejar el cambio de prioridades, la visibilidad del proyecto, la alineación de toda la organización y el *time to market*.

Respecto a la documentación, ésta adopta un enfoque *just in time*, Murugesan (2025) declara que la misma solo debe ser generada cuando es necesaria para enfocarse en lo más importante del proyecto y evitar crear documentos excesivos, que finalmente no sean utilizados y queden desactualizados. Su contenido debe ser mínimo y conciso, con foco en la información que realmente aporta valor, esto facilita su lectura y rápida comprensión por parte de todo el equipo. Esto permite una mejor comunicación y colaboración entre los miembros del equipo, y de ellos con el cliente. Con la documentación, no sólo se beneficia el equipo, sino que el cliente puede entender y utilizar el producto más fácil y rápidamente. La misma fomenta la autoorganización, esto es así dado que los equipos pueden crearla de manera fluida y flexible según sus necesidades. Asimismo, el autor comenta que “al integrar la documentación en el proceso de desarrollo iterativo, se asegura que la información esté disponible junto con las versiones del *software* y se mantenga actualizada”.

La información debería ser almacenada en una base de conocimiento que todos los miembros puedan acceder las veces que consideren necesario, bien sea para informarse o bien para conocer los avances del proyecto. Esta base de datos debe ser continuamente actualizada

y mejorada para proporcionar mayor valor al equipo de desarrollo y a los *stakeholders*. Sin embargo, Dinwiddie (2016) plantea que no es la documentación lo que debería mantenerse actualizada, sino que son las personas las que deben sincronizarse.

A pesar de los múltiples aspectos positivos mencionados, como cualquier enfoque, las metodologías también tienen sus propias desventajas y limitaciones. Un problema es la aplicación de metodologías ágiles en proyectos más grandes donde participan un mayor número de integrantes, lo que genera dificultad en la coordinación y comunicación de los equipos. La agilidad a gran escala implica preocupaciones al interactuar con otras unidades organizativas. Además, se corre el riesgo de que los usuarios y otras partes interesadas se distancien del objetivo (Dikert et al., 2016). Asimismo, Lindvall et al. (2004) menciona que hay una considerable diferencia entre la implementación de metodologías ágiles a pequeña y gran escala. Las organizaciones más grandes tienden a contar con mayor dependencia entre proyectos y equipos, por lo que aumenta la necesidad de documentación, y se reduce la agilidad.

Las metodologías ágiles tampoco serán una solución para aquellas empresas que no logren distribuir correctamente el tiempo, como sugiere Zhezherau (2024):

El tiempo es otro factor a considerar en la lista de desafíos ágiles. Los miembros del equipo deben reservar espacio en su agenda para reuniones diarias, lo cual puede interrumpir su flujo de trabajo. Además, la filosofía ágil exige que los desarrolladores colaboren constantemente con *testers*, clientes y otras partes interesadas del proyecto. Este alto nivel de interacción puede suponer una carga considerable para los miembros del equipo ágil y su capacidad de gestión del tiempo.

Adoptar la agilidad requiere un cambio en la cultura organizacional. Para ello es importante que en todos los niveles los miembros administren correctamente su tiempo y logren constantemente generar valor para el cliente (Denison & Mishra, 1995).

El potencial de las metodologías ágiles se ve disminuido por la falta de experiencia y conocimiento sobre esta forma de trabajo. Si bien estas metodologías ofrecen un enfoque flexible y adaptable a cada proyecto y a los miembros del equipo, se requieren seguir ciertas normas y procedimientos que varían dependiendo del marco de trabajo adoptado. A pesar de sus múltiples coincidencias, no es lo mismo trabajar según las leyes de *Scrum*, *Kanban* o *Lean* (Perez, 2016). sostiene que no basta con asistir a una conferencia, participar de un seminario o inscribirse en un curso sobre metodologías ágiles, se requiere de práctica y experiencia.

2.3.1.5 Del Enfoque Tradicional al Enfoque Ágil

Según Nishijima y Dos Santos (2013), las metodologías tradicionales surgieron en la década de 1970, estas se fundamentan en la anticipación de todos los requerimientos del sistema, con el objetivo de realizar una planificación previa de cómo funcionará. Aquí los esfuerzos están dirigidos a obtener artefactos del proyecto a través de informes, documentos y diagramas completos y precisos. Una de las metodologías tradicionales más conocidas, es el método en cascada, donde las tareas están estrictamente definidas y el progreso del proyecto es fácil de seguir ya que una nueva fase comienza al terminar la anterior. Göksu (2018) plantea que esto hace que responder a correcciones sea más difícil y costoso debido a que todas las fases se ven afectadas, además de la documentación excesiva. Por ello, se puede describir a las metodologías tradicionales de gestión como rígidas y secuenciales, lo que las vuelve útiles en proyectos y contextos estables.

En cuanto a las metodologías ágiles, como se mencionó anteriormente, son iterativas, flexibles, con ciclos cortos y la colaboración con el cliente como eje; por lo que su utilización representa una ventaja competitiva para la gestión de proyectos en la actualidad a comparación de las metodologías tradicionales. Asimismo, con su aplicación no es suficiente, según Roldán (ITBA, 2021):

Hay una diferencia entre ser ágil y hacer agilidad. Si bien se toma como una nueva forma de trabajo, es más que eso, es otra forma de ser y de ver el mundo. Tiene que ver con los *mindsets* (sistemas de creencias) desde los cuales se ejecuta un trabajo. Si la estructura organizacional está concentrada en una capa de gestión de *management* que no tiene afianzado ese sistema de valores y creencias, las prácticas no se harán de forma profunda y no se logrará una verdadera transformación.

La evolución de la gestión de proyectos refleja un cambio desde enfoques secuenciales y estructurados hacia modelos iterativos y colaborativos. Por lo que, para el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre y dinamismo, es esencial adoptar una mirada ágil para no solo la gestión de proyectos sino también a nivel organizacional y holístico. Como afirma el director de las Carreras de Informática en Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas de UADE, Morello (2021): “Estas metodologías se aplican en proyectos donde priman la incertidumbre, los entornos volátiles y donde los requisitos no se conocen con exactitud. Y son más rentables, ya que hacer cambios es menos costoso que en el enfoque tradicional” (párr. 14).

2.3.1.6 Scrum Agile

Si bien existen muchas metodologías ágiles y éstas pueden ser combinadas entre sí, *Scrum* es el método más conocido y utilizado. Según el reporte anual “*State of Agile*” del año 2023 realizado por la compañía Digital.IA, el 63% de los usuarios que aplican las

metodologías ágiles utilizan *Scrum*. “*Scrum* es un marco de trabajo ágil que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a crear valor a través de soluciones adaptables para problemas complejos mediante un enfoque iterativo e incremental” (Schwaber & Sutherland, 2020, p. 3).

Este marco de trabajo puede utilizarse en varios procesos, técnicas y métodos. En el mismo se definen inicialmente las partes necesarias para implementar la teoría de *Scrum* y luego se adapta a las necesidades del cliente y el proceso. Se basa en la inteligencia colectiva de las personas que lo utilizan, promueve la colaboración, la transparencia y la entrega de valor continua. En lugar de proporcionar instrucciones detalladas a las personas, las reglas de *Scrum* guían sus relaciones e interacciones, empleando un enfoque iterativo e incremental para optimizar la previsibilidad y controlar el riesgo (Schwaber & Sutherland, 2020).

Scrum se basa en el empirismo y el pensamiento *Lean*. Según Scrum.org (2025), el empirismo es la filosofía que sostiene que todo conocimiento se origina en la experiencia y la toma de decisiones en base a lo observado. En el contexto de *Scrum*, refiere a que los problemas complejos sólo pueden ser resueltos mediante un proceso exploratorio, en lugar de confiar en planes predeterminados. Por su parte, el pensamiento *Lean* reduce el desperdicio y se enfoca en lo esencial, lo que permite ofrecer un alto valor al cliente y mejorar continuamente los procesos (Krasteva, 2025).

Scrum emplea tres pilares empíricos: la transparencia, la inspección y la adaptación. Estos permiten que el equipo y los *stakeholders* estén informados y adquieran conocimiento sobre lo que se está trabajando, basándose en la capacidad de observación, retroalimentación y adaptación.

La transparencia implica que el proceso y el trabajo deben ser visibles tanto para el equipo como para las partes interesadas. Todos deben visualizar los artefactos para poder

inspeccionarlos y tomar mejores decisiones en base a lo observado. Aquellos artefactos que tengan poca transparencia pueden llevar a decisiones equivocadas que disminuyan el valor. La transparencia permite la inspección y la inspección sin transparencia es un desperdicio.

La inspección pone énfasis en que los artefactos y el progreso del trabajo deben inspeccionarse frecuentemente por los miembros del equipo *Scrum* y las partes interesadas para detectar problemas o variaciones indexadas, lo que permite una rápida corrección. Una inspección exitosa requiere de la transparencia, si no se puede observar los artefactos y experimentar las prácticas no se puede inspeccionar. La inspección permite la adaptación, la primera es inútil sin la adaptación porque los eventos de *Scrum* están diseñados para provocar cambios.

La adaptación permite realizar ajustes al trabajo, a los artefactos y al proceso si se desvían de lo previsto o si el resultado no es aceptado. El ajuste debe realizarse lo antes posible para minimizar la desviación. La adaptación se dificulta si el equipo de trabajo no está empoderado ni autogestionado. La inspección revela oportunidades de mejora en relación a las interacciones, la colaboración, en el *backlog* del producto o en el objetivo del mismo.

En base a estos pilares, se desarrollaron cinco valores fundamentales que dan dirección al desarrollo del equipo *Scrum*: compromiso, enfoque, apertura, respeto y coraje. Cada miembro del equipo se compromete a alcanzar los objetivos del equipo y a apoyarse mutuamente. El compromiso implica aportar valor al proyecto para generar resultados de calidad. Su foco principal está en el trabajo del *Sprint* para lograr el mejor progreso posible hacia estos objetivos. Para ello, es necesario que los miembros del equipo se respeten mutuamente, incorporando las diferentes perspectivas de los demás. El respeto hace que las personas sean capaces e independientes. Además, tanto el equipo *Scrum* y los *stakeholders*

acuerdan ser transparentes respecto a todo el trabajo, incluyendo los desafíos, avances y logros. Para ello debe haber retroalimentación, lo que permite aprender unos de otros y de sus partes interesadas. En línea con lo mencionado, los miembros del equipo *Scrum* requieren de coraje para explorar lo desconocido, cambiar la dirección del desarrollo si es necesario y compartir los descubrimientos. El coraje permite hacer lo correcto y afrontar problemas difíciles (Scrum.org, 2025; Schwaber & Sutherland, 2020). Cuando el equipo *Scrum* y los *stakeholders* incorporan estos valores, los pilares empíricos de *Scrum* se aplican sistemáticamente y generan confianza al equipo.

Dentro del *Scrum* hay tres roles definidos: *Scrum Master*, *Product Owner* y *Development Team*. El equipo *Scrum* está compuesto por un grupo entre cuatro y diez personas para que la comunicación fluya. Como mencionan Schwaber y Sutherland (2020): “*Scrum* involucra a grupos de personas que colectivamente tienen todas las habilidades y experiencia para hacer el trabajo y compartir o adquirir dichas habilidades según sea necesario” (p. 3). El equipo es responsable de las cuestiones referidas a la creación de producto como la investigación, verificación, colaboración, experimentación, desarrollo y entrega de valor constante en cada interacción.

Según Ekechi et al. (2024) el *Scrum Master* es el guía del equipo, controla que se trabaje bajo la teoría, prácticas y reglas de *Scrum*, que el equipo de desarrollo no se desvíe del objetivo y que se desarrollen correctamente las interacciones entre los miembros. Asimismo, ayuda al *Product Owner* con los objetivos del producto y en la gestión del *Product Backlog* (Schwaber & Sutherland 2020).

El *Product Owner*, por su parte, es quien asume el rol de intermediario entre el cliente y el *Development Team*, informa al equipo las necesidades y deseos del cliente con respecto al producto a desarrollar. Entre sus principales responsabilidades está crear y

fomentar una visión de producto y entregar un producto funcional, de alta calidad (Ebay, 2016). Asimismo, es el encargado de ejercer la gestión del *Product Backlog*, esto incluye comunicar al equipo el objetivo a alcanzar, establecer y ordenar según importancia tareas en el *Product Backlog* (Schwaber & Sutherland 2020).

Por último, el *Development Team* está compuesto por profesionales de diversas áreas formando así un equipo multidisciplinario. Como menciona Schwaber y Sutherland (2020) son equipos pequeños para mantener la agilidad y a su vez grandes para llevar a cabo un trabajo eficiente en cada uno de los *Sprints*, logrando así mayor productividad y mejor comunicación. Ekechi et al. (2024) afirma que las personas dentro del equipo tienen todas las habilidades necesarias para crear un producto funcional e incrementar su valor continuamente. Se trata de una unidad autoorganizada capaz de realizar las tareas del *Backlog* y crear valor para los clientes, sin un líder que los guíe. Son los encargados y responsables de lograr un producto funcional al final de cada *Sprint*.

Para llevar a cabo la metodología de manera correcta, hay que tener en cuenta que se basa en un sistema de mejora continua. *Scrum* combina cuatro eventos formales para la inspección y adaptación dentro de un evento contenedor llamado *Sprint*. Estos eventos funcionan porque implementan los pilares empíricos de *Scrum* de transparencia, inspección y adaptación. Los *Sprints* dentro del marco de trabajo *Scrum* definen el tiempo disponible del *Development Team* para desarrollar un producto mínimo viable o incrementar el valor del mismo. Se puede considerar a cada *Sprint* como pequeños proyectos autónomos pero que a su vez siguen un hilo conductor y comparten un objetivo en común (Perez, 2021); cada uno tiene una duración determinada, en general entre una y cuatro semanas, y uno nuevo comienza inmediatamente después de la conclusión del anterior. El *Sprint* debe ser valioso para todas las partes interesadas del proyecto y este valor debe ser transmitido en el objetivo.

Al finalizar el *Sprint*, se debe obtener un incremento de valor que se suma al producto desarrollado, los *Sprints* pueden ser cancelados solamente por el *Product Owner* en caso de que el objetivo del mismo quede obsoleto, sin posibilidades de lograrse (Schwaber & Sutherland 2020). El trabajo que realiza el equipo para lograr el objetivo del producto se desarrolla en los siguientes eventos: el *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* y *Sprint Retrospective*, ocurren dentro de los *Sprints*. (Asana, 2025; Schwaber & Sutherland, 2020).

En primer lugar, se realiza el *Sprint Planning* donde se realiza la planificación del *Sprint*, en el que se seleccionan las actividades del *Backlog* que se llevarán a cabo y su objetivo. Según Schwaber y Sutherland (2020) esta etapa de planificación aborda 3 temas principales en forma de preguntas: ¿Por qué es valioso el *Sprint*?, ¿Qué se puede hacer en él? y ¿Cómo se hará el trabajo? Quien inicia la planificación es el *Product Owner*, sugiere maneras en las que puede aumentarse el valor del producto y luego el resto del equipo piensa y establece el objetivo central del futuro *Sprint*.

Una vez iniciado, se lleva a cabo la *Daily Scrum*, una reunión diaria de 15 minutos, que tiene por objetivo mantener informados a todos sobre las actividades en proceso o finalizadas, para identificar obstáculos y planificar el próximo día. Esto permite el enfoque en el proceso y en alcanzar el objetivo al final del *Sprint* (Schwaber & Sutherland 2020).

Finalizado el *Sprint*, se desarrolla la *Sprint Review*, que consiste en la revisión del mismo para evaluar si se logró el objetivo y en base a ello tomar medidas correctivas para *Sprints* futuros. Schwaber y Sutherland (2020) mencionan que, en la *Sprint Review*, el equipo de trabajo presenta los avances del producto al cliente y se obtiene *feedback*.

Por último, cada *Sprint* finaliza con el *Sprint Retrospective*, en el cual solo participan el *Scrum Master*, *Product Owner* y los miembros del *Development Team*. Según Perez (2021), el equipo debe utilizar esta reunión para analizar y reflexionar sobre el proceso, las

relaciones y las herramientas utilizadas, con el fin de detectar qué no funcionó y qué es necesario modificar. El *Sprint Retrospective* potencia el crecimiento y desarrollo del uso de la metodología ágil y del equipo, tiene como objetivo mejorar la calidad y la efectividad del trabajo para los próximos *Sprints* (Schwaber & Sutherland 2020).

Figura 1

Resumen del proceso de Scrum



Nota. Tomada de *Información básica de SCRUM* (p. 13), por P. Deemer et al, 2009, Scrum Training Institute.

2.3.1.7 Lean Agile

Lean Agile combina las metodologías ágiles y el pensamiento *Lean*, es un conjunto de principios y prácticas que buscan aumentar el valor para los clientes al tiempo que se minimizan los desperdicios. Esto ayuda a los equipos a gestionar mejor los proyectos, cómo se reduce la cantidad de trabajo al priorizar sólo aquellas tareas que generan valor, se obtienen resultados más rápidos y ajustados al cliente. La filosofía *Lean* se basa en la idea del

respeto a las personas, que son el activo de la organización más valioso por ser las fuentes generadoras de valor, y cuyo compromiso es esencial para la prosperidad de la empresa.

(Fong, 2025; Asana, 2025; Apeldoorn, 2021).

El exceso de tareas que tienen los equipos se manifiesta en forma de defectos, lo que puede reducir el valor de un proyecto. Es por este motivo que *Lean Agile* se centra en eliminar los desperdicios en todas sus formas, definidos como cualquier cosa que no agregue valor al cliente. Al identificar y eliminar estos excesos, el equipo puede optimizar el flujo de trabajo, mejorar la concentración y reducir tiempos de los ciclos de trabajo. Como resultado se ahorra tiempo y dinero, y aumenta la eficiencia de los equipos (Fong, 2025; Hernandez Sola, 2024). Al focalizarse en las tareas que aportan valor al cliente, *Lean* contribuye a que los miembros del equipo se concentren y puedan adaptar sus trabajos al contexto dinámico. Además, los ciclos de retroalimentación breves y la colaboración entre el equipo de desarrollo y los clientes permite que el equipo elimine elementos que no aportan valor y adapten el flujo de trabajo para lograr los objetivos propuestos (Fong, 2025).

Existen cinco principios de la metodología *Lean* que ayudan a los equipos a organizar las tareas y supervisar el desarrollo de las mismas.

1. Identificar el valor: para aportar valor al cliente es necesario conocerlo y saber cuáles son sus necesidades y deseos. Es de suma importancia especificar el valor que el cliente está dispuesto a pagar y qué consideran valioso. Esto puede ser algo cuantitativo como la calidad, la velocidad de entrega o el precio; como también cualitativo en relación a la innovación y el servicio al cliente. Definido el valor que el cliente espera, se debe definir el valor que el producto o servicio de la empresa aporta al cliente, y esto debe ser comunicado al equipo de trabajo para que todos trabajen en pos de ellos. Atlassian (s.f.) menciona que “identificar el valor ahorra tiempo y

dinero, ya que permite que el equipo solo cree funciones que aporten valor a tus clientes” (párr. 16).

2. Mapeo de la cadena de valor: es una herramienta visual que crea una visualización del flujo de trabajo actual y el ideal desde que inicia un proyecto hasta que termina. Comparar ambos flujos revela qué actividades son necesarias para aportar valor y cuáles no y, por lo tanto, son desperdicios que deben ser eliminados para maximizar la eficiencia. El mapeo de la cadena de valor permite eliminar los obstáculos que impiden al equipo avanzar. Sin embargo, no sólo basta con diferenciar entre las actividades que generan y no generan valor, sino también saber identificar aquellas actividades que no aportan valor y son necesarias. Entre los desperdicios más frecuentes se puede mencionar la “sobreproducción” (funciones innecesarias), que deriva en costos extra, almacenamiento y materia prima desperdiciada; y “movimiento” (rotación entre tareas), que refiere al costo innecesario que se incurre por movimientos internos de personas o máquinas. Asana (2025) afirma que “los trabajadores del conocimiento en promedio cambian entre 10 aplicaciones hasta 25 veces por día; y el 27 % manifiesta que al cambiar entre aplicaciones se pierden acciones y mensajes” (párr. 17).
3. Crear flujo: una vez que se eliminaron los desperdicios y se definieron qué actividades son las más eficientes para aportar valor, es necesario ver cómo se unen todas las partes para lograr un flujo de trabajo óptimo. Esto ayuda a resolver los cuellos de botella, reducir retrasos y minimizar tiempos de entrega, como también para aumentar la implicación y rendimiento del equipo. El flujo es el núcleo de cada elemento que compone *Lean*, la fluidez del equipo refleja la eficiencia del flujo de valor, que es mejorada gracias al *feedback* continuo. No hay una única forma de crear

un flujo fluido, puede construirse mediante la capacitación de la mano de obra o el rediseño de los pasos de producción y la formación de la mano de obra con una gama más amplia de habilidades (Apeldoorn, 2021; Atlassian, s.f.).

4. Establecer un sistema *pull*: los equipos solo trabajan en función de lo que el cliente necesita, cuando lo necesita, y se produce únicamente según la demanda real de los clientes. Esto permite evitar la sobreproducción, generar inventarios excesivos y eliminar desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzo. Para llevar con éxito una estrategia *pull* se necesita evaluar con precisión las necesidades de los clientes y mantener una comunicación constante con ellos.
5. Buscar la perfección: La gestión de proyectos *Lean* es un proceso iterativo, la búsqueda de la perfección mediante la mejora continua nunca termina. Lo que los clientes necesiten o deseen cambia con el tiempo, por lo que es necesario mejorar continuamente el flujo de trabajo para ajustarse al cliente y aportar mayor valor. El contexto dinámico vuelve indispensable supervisar y evaluar el valor del producto, servicios y procesos, como también analizar el flujo de trabajo con regularidad para detectar posibles desperdicios, mejorar la eficiencia y flexibilidad.

La cultura *Lean* implica que todos los empleados y las partes interesadas son una parte fundamental del proceso de mejora continua, la mejor manera de lograr el éxito es con un equipo que constantemente mejora sus diversas funciones. La mejora continua está íntimamente ligada con la necesidad de crear una cultura en la que cometer errores es parte del proceso de aprendizaje y mejora, no es concebido el error como una catástrofe sino como una oportunidad (Apeldoorn, 2021).

El uso de la metodología *Lean* resulta fundamental en el ámbito organizacional debido a los múltiples beneficios que aporta en la gestión de procesos. En primer lugar,

permite alcanzar una mayor eficiencia, dado que, mediante la elaboración de un mapa de flujo de valor, los equipos pueden concentrarse en aquellas actividades que generan valor para los clientes, minimizando a su vez los esfuerzos destinados a tareas innecesarias. Asimismo, favorece la reducción de costos al incorporar un sistema *pull*, lo que asegura que únicamente se produzca el inventario necesario en función de la demanda real del cliente. Otro aspecto relevante se vincula con la mejora en la relación con los clientes, ya que la metodología *Lean* enfatiza el valor percibido por estos, lo que posibilita instancias de retroalimentación constante. Esto permite ajustar de manera dinámica el trabajo a sus necesidades y deseos, fortaleciendo así los vínculos comerciales. En línea con lo anterior, el principio de mejora continua ocupa un rol central, pues el *feedback* constante contribuye a perfeccionar procesos, productos y servicios, y generan un incremento sostenido en el valor ofrecido. Además, la aplicación de *Lean* conduce a la reducción de desperdicios, tanto físicos como temporales, evitando la sobreproducción, los tiempos de espera excesivos y la realización de procesos redundantes (Asana, 2025).

No obstante, también existen desafíos asociados a la implementación de esta metodología. Según Atlassian (s.f.), uno de los principales obstáculos radica en la capacitación insuficiente de los equipos, lo que puede derivar en un deterioro del rendimiento si no se cuentan con las competencias necesarias. Otro riesgo consiste en el enfoque excesivo en las herramientas por sobre la cultura organizacional, situación que disminuye la implicación de los colaboradores y genera la percepción de que su labor carece de valor. Esta circunstancia repercute negativamente en la motivación y, en consecuencia, en el potencial de desempeño del equipo. Finalmente, se observa la dificultad de un escaso enfoque en las métricas, las cuales son esenciales para sostener la mejora continua. Sin indicadores adecuados sobre el estado actual de los procesos, resulta complejo establecer estrategias de

optimización, ya que no se cuenta con información clara sobre el punto de partida ni sobre el progreso alcanzado.

2.3.1.8 Conclusión

En síntesis, las metodologías ágiles se consolidan como un enfoque de gestión que prioriza la adaptabilidad, la colaboración y la entrega constante de valor, ofreciendo ventajas significativas frente a los modelos tradicionales. Tanto *Scrum* como *Lean Agile* comparten la búsqueda de eficiencia y la capacidad de respuesta en contextos dinámicos, lo que da lugar a marcos de trabajo que favorecen la innovación y el aprendizaje organizacional.

Ambas metodologías comparten ejes centrales: la orientación al cliente mediante entregas incrementales y *feedback* continuo, la reducción de actividades que no generan valor, y la promoción de equipos autoorganizados y comprometidos con la mejora constante. Estos elementos permiten incrementar la productividad, optimizar recursos y sostener relaciones y *feedback* con los clientes, lo que se traduce en una ventaja competitiva en mercados dinámicos y altamente competitivos.

De este modo, la utilización de metodologías ágiles como *Lean* y *Scrum* no solo implica la aplicación de técnicas o herramientas, sino la construcción de una cultura organizacional flexible y centrada en el valor. Esto convierte a las metodologías ágiles en un pilar fundamental para la gestión del cambio organizacional, asegurando que las organizaciones puedan responder con rapidez y eficiencia a las exigencias de un entorno en constante cambio.

2.3.2 Las PyMEs

2.3.2.1 Concepto

Según el Gobierno Nacional Argentino (2025), una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza en el país sus actividades en alguno de los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero; quedan excluidos los servicios domésticos, servicios de órganos, juegos de azar, administración pública y organizaciones extraterritoriales. Se distinguen por tener una estructura organizacional más simple, con menos niveles jerárquicos, y esto les permite tener mayor flexibilidad y rapidez en los procesos de toma de decisiones. Además, suelen enfocarse en atender y satisfacer necesidades locales, teniendo una mejor proyección de las tendencias en el país. Su capacidad de inversión suele ser limitada, por ello la disponibilidad de capital, tecnología e innovación es menor. En contraposición a las grandes empresas, operan con recursos más limitados en cuanto a personal, volumen de ventas y activos, esto dificulta su crecimiento y expansión (Vidal, 2024).

La Ley 24.467 determina que, para que una empresa se califique como PyME, se debe tener en cuenta principalmente la actividad económica que desarrolla, la cantidad de personal y los montos de ventas anuales o activos aplicados al proceso productivo. En base a estos criterios, que son modificados anualmente, la secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina regula los tramos que clasifican a las empresas en Micro, Pequeña, Mediana tramo 1 y Mediana tramo 2. Para ser considerada PyME, una empresa debe cumplir con los límites que se exponen en las tablas 1, 2 y 3, a su vez estos límites sirven a modo de clasificación.

Tabla 1

Límites de ventas totales anuales expresados en PESOS (\$)

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 569.050.000,00	\$ 266.790.000,00	\$ 1.371.080.000,00	\$ 940.600.000,00	\$ 661.490.000,00
Pequeña	\$ 3.376.460.000,00	\$ 1.608.430.000,00	\$ 9.766.640.000,00	\$ 7.028.260.000,00	\$ 2.436.680.000,00
Mediana Tramo 1	\$ 18.838.350.000,00	\$ 13.312.440.000,00	\$ 46.423.090.000,00	\$ 50.022.750.000,00	\$ 14.339.940.000,00
Mediana Tramo 2	\$ 28.254.420.000,00	\$ 19.012.110.000,00	\$ 66.319.160.000,00	\$ 101.070.840.000,00	\$ 22.744.110.000,00

Nota. Adaptado de ARCA (2025). Esta tabla muestra la clasificación de las empresas en base a las ventas totales anuales expresadas en pesos (\$).

Tabla 2

Límites de personal ocupado

Categoría	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Nota. Adaptado de ARCA (2025). Muestra la clasificación de las empresas según la cantidad de personal ocupado.

Tabla 3

Límite de activos expresados en pesos (\$)

Tope de activos en pesos (\$)
2.462.000.000

Nota. Adaptado de ARCA (2025). La tabla muestra el límite de los activos aplicados al proceso productivo para que una empresa sea considerada como MiPyME.

No existe una única clase de PyME, Xubio (2025) destaca la heterogeneidad en ellas y sus distintas actividades, tamaños y estructuras, lo que permite definir diferentes tipos. En primer lugar, menciona a las PyMEs comerciales que se dedican principalmente a la compraventa de bienes y productos, pueden ser comercios minoristas o mayoristas. Las PyMEs industriales se dedican a la producción de bienes y desarrollan sus actividades en área alimenticia, textil, metalmecánica, entre otras. Por su parte, las PyMEs de servicio, como las especializadas en consultoría, actividades tecnológicas, hotelería, gastronomía o *marketing*, brindan servicios a otras empresas o al público en general. Las PyMEs agropecuarias, vinculadas con la producción y comercialización de bienes agrícolas y ganaderos, son muy importantes para el país dada la importancia del sector agrícola en la actividad económica regional. Las PyMEs innovadoras aportan enfoques disruptivos, se distinguen por el desarrollo tecnológico y la creación de nuevos productos o procesos que se adaptan a los cambios del mercado. Por último, las PyMEs exportadoras orientan su producción al mercado externo con el fin de satisfacer necesidades de otros mercados internacionales, esto amplía su competitividad y contribuye al ingreso de divisas para el país.

2.3.2.2 Importancia de las PyMEs en Argentina

Según Abdala (2024), las PyMEs representan el 99,4% de las empresas argentinas y contribuyen a la sociedad al generar el 64% del empleo formal. Infobae (2024) describe a las PyMEs como socias estratégicas y principales generadoras de empleo en el país, destacando la adaptación a las necesidades del mercado, la personificación, innovación e inversión en nuevas tecnologías que llevan al crecimiento económico. Incluso, Versino et al. (2023) menciona que: “las PyMEs son actores relevantes en el proceso de desarrollo del país, ya que gran parte de la población y la economía dependen de su actividad y desempeño” (párr. 2). Bertín (2025) menciona que los países que logran combinar crecimiento económico con inclusión social y competitividad global no tienen un secreto oculto: tienen ecosistemas PyME sólidos, densos y cooperativos. Allí donde florecen muchas pequeñas y medianas empresas que colaboran entre sí, el desempleo baja, las patentes aumentan y la economía se diversifica.

La importancia de estas empresas radica en que ayudan al desarrollo de las economías regionales, son grandes contribuyentes en la generación de riqueza, demanda y capacidades de mano de obra, a la vez que alientan la movilidad social y una mejor distribución del ingreso. Bruera (2006) plantea que las PyMEs colaboran en la capacitación de los estratos más pobres del país; no solo les proveen empleos que les permiten progresar, sino que también ayudan a diseminar la pobreza y mejorar la inclusión social. Además, las PyMEs juegan un rol significativo en el desarrollo de la competitividad del país al cambiar la estructura del mercado, introducir procesos de innovación y avances tecnológicos.

2.3.2.3 Uso de Metodologías Ágiles en PyMEs Argentinas

Los sistemas que funcionan en grandes empresas no son muy efectivos en las PyMEs dado que están diseñados para estructuras organizacionales de gran tamaño, complejas, con

numerosos recursos, jerarquías claras y procesos estandarizados. Por su parte, las PyMEs argentinas están caracterizadas por procesos informales, baja estandarización, equipos pequeños y multifuncionales, y cuentan con recursos limitados. Además, dado el contexto del país, es necesario adaptarse rápido a cambios externos como la inflación, el tipo de cambio, las regulaciones y modificaciones en las preferencias de los consumidores. Sin embargo, tanto en las PyMEs como en empresas grandes, las tareas se duplican, los plazos de entrega se vuelven más cortos, los errores se repiten y cada vez es más difícil llegar a tiempo al mercado con un producto que aporte valor excepcional al cliente (Garrido Sotomayor, 2025).

Las PyMEs operan en un entorno dinámico, complejo y altamente competitivo que influye en el éxito de sus operaciones, donde la globalización y la digitalización transforman al mercado. Este tipo de organizaciones no sólo se enfrentan a empresas de su mismo tamaño, sino también a grandes organizaciones, por lo que las PyMEs deben encontrar herramientas para sobrevivir en un ámbito de alta rivalidad y replantear su enfoque y modelo de gestión de proyectos. En el día a día, cada decisión que toma una PyME puede marcar la diferencia entre mantenerse o crecer y el margen de error es pequeño, es por ello que deben estar preparadas para reaccionar y adaptarse rápido a los cambios en las demandas de los clientes, lo que implica flexibilidad y capacidad de innovación. Ante estos cambios del entorno, las metodologías ágiles son una forma de trabajar que se adapta mejor a las necesidades de las empresas y constituye una estrategia clave que deben implementar para sostener la competitividad en entornos cada vez más globales, caracterizados por la incertidumbre y el cambio (Garrido Sotomayor, 2025; Del Castillo González, 2023). “Los tiempos han cambiado y, por lo tanto, las formas de trabajar deben hacerlo también. La aplicación de estas metodologías puede suponer el primer paso para poder afrontar ciertos problemas que se plantean a día de hoy” (Del Castillo González, 2023, p. 4). Las estrategias de gestión ágil permiten establecer una transformación cultural y reinventar modelos de trabajo.

Según Soler (2024), las PyMEs en Argentina desarrollan su actividad en un entorno macroeconómico volátil, con un alto nivel de rivalidad y pocos recursos para enfrentarse a la misma. Revela que la implementación de metodologías ágiles puede ayudar a “aumentar la productividad y competitividad sin requerir grandes inversiones en tecnología. Además, su aplicación favorece la captura y transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones” (p. 30).

Para lograr una implementación exitosa de las metodologías ágiles en PyMEs, se debe seguir una serie de pasos importantes, y de esta forma se evita provocar un choque cultural dentro de la organización:

1. Identificar los objetivos: es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual del equipo y los procesos, ver qué áreas requieren mejoras, dónde hay retrasos, descoordinación o falta de foco. Sumado a esto, antes de implementar cualquier proceso o metodología, es necesario identificar qué se quiere lograr. Esta tarea puede sustentarse en la visión y misión de la compañía (Garrido Sotomayor, 2025; Acelera pyme, 2023).
2. Analizar la cultura de la PyME: La agilidad plantea un cambio de cultura para las PyMEs, éstas tienen características culturales particulares donde las relaciones son más informales que formales; el poder está en la cúspide y las decisiones estratégicas suelen tomarse principalmente en base a la intuición del dueño. Los procesos que se llevan a cabo suelen estar basados en el pasado sin considerar la dinámica del entorno. Estas características pueden plantear desafíos y oportunidades (Garrido Sotomayor, 2025; Amigo et al., 2021). La cultura tradicional de las PyMEs no es compatible con la cultura ágil, donde los equipos de trabajo son autónomos y flexibles, además de que la toma de decisiones es en equipo y no centralizada. Como las metodologías ágiles se

basan en una comunicación transparente, es necesario establecer una cultura organizacional abierta donde todos los miembros conozcan los objetivos y procesos, y también un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo (Garrido Sotomayor, 2025; Acelera pyme, 2023).

3. Detectar el impacto potencial en los clientes: identificar qué beneficios y qué obstáculos podrían surgir a partir de la implementación de las metodologías en la PyME, cómo impacta en los clientes y en la calidad del producto o del servicio.
4. Determinar los recursos disponibles en la PyME: los recursos productivos, tecnológicos y humanos son fundamentales para cumplir los objetivos. En cuanto a los recursos humanos, al formar el equipo de trabajo, este debe ser multidisciplinario y se les debe explicar qué es *agile*, cómo se va a aplicar y por qué (Garrido Sotomayor, 2025). En este punto es importante destacar que los recursos tecnológicos con los que cuenta una PyME permiten que esta se adapte al entorno, y que la inversión en recursos para la innovación ayuda a que se posicionen mejor ante escenarios de crisis (Amigo et al., 2021).
5. Buscar apoyo de líderes en la PyME: como la implementación de metodologías ágiles implica una nueva forma de gestionar proyectos, es importante contar con el apoyo de los líderes de las organizaciones, quienes apoyan la transición, actúan como facilitadores y guían y motivan al equipo en el proceso de cambio (Garrido Sotomayor, 2025; Acelera pyme, 2023). Amigo (2018) menciona que el liderazgo en las PyMEs puede ser audaz gracias a la flexibilidad que surge por el tamaño y estructura de la empresa. Asimismo, Garrido Sotomayor (2025) afirma que “se trata de empoderar a las personas adecuadas para que tomen decisiones rápidas” (párr. 5).

6. Implementar procesos con bases en *agile*: Esto implica un cambio en los procesos, las personas y la tecnología utilizada. Para implementar los procesos con base en *agile*, se deben formar equipos multidisciplinarios donde haya roles y responsabilidades definidas, establecer un marco de trabajo (como *Scrum*, *Kanban*, *Lean*, entre otras), promover la retroalimentación constante mediante herramientas que permitan visualizar avances, y designar a un líder ágil que guíe al equipo hacia los objetivos que se persiguen (Aden, 2025; Acelera pyme, 2023).
7. Desarrollar el día a día basado en la metodología ágil: en esta etapa se deben calendarizar los *Sprints*, establecer su contenido (objetivos, tareas e impacto esperado), organizar reuniones diarias para el seguimiento de los avances y para ver necesidad de correcciones o posibilidades de mejora (Acelera pyme, 2023).

Si bien se menciona una serie de pasos a seguir, es necesario tener en claro que el entorno puede cambiar en cualquier momento, por lo que la adaptabilidad y flexibilidad son necesarias para un desarrollo eficiente en la gestión empresarial de las PyMEs. Los errores más comunes que cometen las PyMEs al intentar aplicar metodologías ágiles se resumen en intentar copiar una metodología determinada sin adaptarla a la empresa y sin considerar la cultura organizacional vigente, no medir el impacto sino basarse en la opinión de los dueños y la impaciencia para ver resultados (Garrido Sotomayor, 2025). Para ello, es clave que el líder y los miembros del equipo de trabajo estén predispuestos a cambiar su enfoque de trabajo según la evolución del entorno, el liderazgo ágil y una cultura organizacional que se base en los valores de la agilidad (Acelera pyme, 2023). Esta flexibilidad y cultura ágil deben desarrollarse dentro de un entorno que impone múltiples desafíos. Las PyMEs argentinas deben desarrollar sus actividades en un entorno donde la escasez de los recursos humanos y la insuficiencia de la inversión parecen ser los factores predominantes en el futuro. La

dificultad de la inversión proviene del pequeño tamaño que tiene el mercado del crédito en comparación al tamaño de la economía argentina (Galli, 2020). En América Latina, las PyMEs se resisten a las tecnologías ágiles por los costos de inversión y la necesidad de contar con recursos humanos capacitados (ADEN, 2025).

Pese a las dificultades de capital, existen numerosas herramientas que permiten a las PyMEs implementar metodologías ágiles en sus procesos sin incurrir en costos excesivos ni caer en deudas con intereses exorbitantes. Estas permiten organizar los equipos de trabajo, liderar sesiones colaborativas, visualizar ideas y conceptos clave. Entre ellas, Garrido Sotomayor (2025) y Acelera pyme (2023) destacan *Trello* para visualizar las tareas y organizar mejor el trabajo mediante tableros, listas y tarjetas que pueden integrarse con aplicaciones en la nube como *Google Drive* o *Dropbox*. *Slack* o *Teams* sirven para mejorar la comunicación al contar con mensajería instantánea y la posibilidad de compartir archivos que pueden quedar respaldados en la nube. *Miro*, herramienta para la colaboración visual en remoto en la cual puede realizarse videollamadas y *chats*, cuenta con una pizarra virtual que pueden usar todos los miembros del equipo. Por último, *Google Workspace* para tener documentos colaborativos entre los miembros del equipo almacenados en la nube, además de hojas de cálculo, formularios y una plataforma integral para el desarrollo del trabajo interactivo y colaborativo. Todas estas herramientas ayudan a gestionar mejor a los equipos de trabajo e identificar y corregir posibles cuellos de botella.

En definitiva, las PyMEs plantean un escenario óptimo para introducir las metodologías ágiles que, si son bien implementadas, pueden posibilitar una adaptación más rápida a los cambios del entorno. Al cambiar la forma de trabajo hacia la agilidad, las PyMEs pueden llevar a cabo sus procesos de manera más eficaz, con una gestión basada en la transparencia y la posibilidad de agregar un mayor valor a la organización y al cliente. En

esta misma línea, las metodologías permiten a este tipo de organizaciones lograr una mejor comunicación dentro del grupo de trabajo y optimizar recursos (Garrido Sotomayor, 2025; Acelera pyme, 2023; Del Castillo González, 2023).

2.3.2.4 Barreras de las PyMEs

Existe una gran cantidad de barreras estructurales, organizacionales y contextuales que limitan la actuación y efectividad de las PyMEs en Argentina. Factores como el acceso al financiamiento, la falta de capital humano calificado y la inestabilidad económica inciden en la capacidad de estas organizaciones para ser competitivas y sostenibles a largo del tiempo. Redacción Fortuna (2025) menciona que “las PyMEs argentinas enfrentan cada día el desafío de la subsistencia. Deben mantenerse rentables en un contexto incierto, donde las reglas del juego cambian semana a semana” (párr. 1). Es importante reconocer la heterogeneidad en el asunto dado que no todas las PyMEs enfrentan los mismos obstáculos. Fernández (2008) plantea que:

Las PyMEs no pueden obtener ventajas derivadas de la obtención de economías de escala y alcance, sus estrategias parecen ser fácilmente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a alta tecnología y disponen de recursos financieros limitados y basados principalmente en la generación de recursos internos (p. 53).

Una de las principales barreras que enfrentan las PyMEs es el acceso al financiamiento, lo que puede frenar su crecimiento y expansión. Domínguez y Giner Manso (1999), definen a los recursos financieros como aquellos necesarios para adquirir activos para que la empresa pueda realizar sus actividades o productos, y en consecuencia los que permiten la existencia de la empresa. Son necesarios para cubrir el período de tiempo entre la compra de insumos y el cobro de los pagos de los clientes. En consecuencia, la falta de

fondos dificulta el crecimiento de las empresas, sobre todo de las PyMEs al requerir de manera constante flujo de efectivo. Este tipo de organizaciones suelen tener escasos recursos para invertir en modernización, tecnologías y métodos que puedan colaborar a la expansión de la empresa. First Capital Group (s.f.) afirma en un informe que, aunque el 99% de las empresas registradas en el país son PyMEs, más del 80% tienen restringido el acceso al financiamiento por las altas tasas de interés y las condiciones que imponen las entidades bancarias para otorgar créditos. La información asimétrica, los costos de información, los problemas de señalización, los problemas del personal y las condiciones macroeconómicas del país constituyen obstáculos importantes para el financiamiento de las PyMEs, además de que el mercado de crédito argentino es paralelo para el tamaño de la economía (Miranda, 2013; Galli, 2011).

En el estudio de Guercio et al. (2017), se expone que la intensidad tecnológica y la cantidad empleados son un factor que incide en la probabilidad de financiarse en el sector bancario. Además, las altas tasas de interés y la percepción de riesgo elevado hacen que los bancos se vuelvan reacios a aprobar préstamos a PyMEs, lo que dificulta a estas empresas financiar sus actividades a través del crédito. Existe una brecha significativa entre las tasas de interés bancario a las que se enfrentan las PyMEs en comparación a las de las grandes empresas ya que las primeras reflejan un mayor riesgo. La falta de acceso a crédito accesible y la ausencia de instrumentos financieros dificultan la inversión en innovación, bienes de capital, expansión del negocio y contratación de personal cualificado (Martínez, 2024; González, 2023; Pesce, 2014). Además, en el sector bancario del país hay deficiencias respecto a la financiación de las actividades productivas, no existen mecanismos legales que incentiven el financiamiento mediante capitales de riesgos, *crowdfunding* u otras alternativas (Guercio et al., 2017).

En la actualidad, la principal fuente de financiación de las PyMEs son los recursos propios, utilizados por siete de cada diez empresas, le sigue el financiamiento bancario y en tercer puesto el fondeo a través del mercado de capitales. Esto evidencia una falta de alternativas, donde muchas PyMEs deben optar por utilizar sus ahorros familiares y a las tres “F” préstamos de amigos, familiares y tontos (First Capital Group, s.f.).

En una misma línea, las condiciones micro y macroeconómicas constituyen una barrera para las PyMEs dado que las políticas públicas intervienen en la configuración del entorno productivo, pudiendo afectar a la creación, desarrollo y crecimiento de las mismas (González, 2023). Como se mencionó anteriormente en otros apartados, la flexibilidad es fundamental para que las PyMEs puedan adaptarse a entornos dinámicos, complejos y cambiantes, sin embargo, una carga regulatoria excesiva puede limitar la actuación y competitividad de las PyMEs argentinas en relación a grandes empresas ya que las primeras tienen recursos escasos para cumplir con requisitos complejos y costosos relacionados a normativas laborales, ambientales y fiscales. Todas ellas constituyen importantes barreras que pueden limitar las oportunidades y la competencia.

Dentro de este contexto, es importante mencionar que Argentina es un país con una política fiscal desfavorable para las PyMEs con sus elevadas tasas impositivas, volatilidad monetaria y estructura tributaria que reducen la capacidad de este tipo de para la reinversión y expansión de sus actividades, que a su vez se ve perjudicado por la limitación del acceso al crédito. Las PyMEs en Argentina deben pagar treinta y tres impuestos diferentes y veinticuatro regímenes de información y retención (Martínez, 2024), lo que exige una inversión significativa de dinero, tiempo y recursos. La burocracia y los múltiples trámites administrativos conforman una barrera no solo por la inversión en dinero, sino por lo que

pueden demorar en ser aprobados, lo que limita la capacidad de responder rápido frente a cambios del mercado.

Asimismo, los cambios frecuentes en el entorno económico, regulatorio e impositivo generan incertidumbre para las PyMEs que dificulta la planificación a largo plazo; en muchas ocasiones esto deriva en que las PyMEs retrasen sus decisiones, reducen la inversión y las contrataciones que realizan; al tiempo que la incertidumbre encarece el crédito y genera menores márgenes para las empresas. La inflación erosiona los márgenes de ganancias de todas las empresas, pero afecta en mayor medida a las PyMEs que tienen menor poder de negociación que las grandes corporaciones al ajustar los precios (Martínez, 2024; González, 2023).

Dentro de las barreras económicas que surgen del entorno, cabe mencionar la falta de regulaciones anti monopolio u oligopolio que reduzcan la concentración del mercado. Cuando estas políticas no existen, el entorno empresarial no es equitativo, pocas grandes empresas controlan la gran mayoría del mercado, sin dejar lugar para que las PyMEs puedan competir (González, 2023). Además, hay una desigualdad en lo que refiere a las oportunidades de contratación, favoreciendo a empresas más grandes en la asignación de contratos gubernamentales. El acceso equitativo a dichas oportunidades permite que las PyMEs fortalezcan su posición en el mercado.

No solo se requieren activos financieros y condiciones económicas estables, sin el capital humano necesario y el conocimiento sobre la gestión empresarial sería casi imposible que las PyMEs tengan éxito en un mundo tan competitivo. Es por ello que la falta de educación, capacitación, habilidades digitales y de gestión de la innovación son barreras para el desarrollo y crecimiento sostenibles de estas empresas. Lo expuesto podría clasificarse como una barrera de conocimiento, que refiere a la desinformación que tiene una persona o

empresa respecto al mercado, los competidores, colaboradores, la tecnología y las políticas e incentivos lograr la innovación en empleados o procesos de la compañía (D'Este et al., 2012). La investigación realizada por Beltramino et al. (2019) demuestra que en las microempresas el conocimiento proveniente de la experiencia previa de los propietarios y la habilidad para hacer negocios tienen un efecto positivo sobre el rendimiento de estas empresas. Donato (2016) menciona que al ser Argentina un país en vías de desarrollo, aún es necesario desarrollar un entorno que mejore la calidad del capital humano para mejorar la competitividad de las PyMEs. En concordancia, en un entorno desafiante como lo es Argentina por la volatilidad económica, los cambios regulatorios y la falta de educación técnica, se exige que las mismas desarrollen internamente capacidades que les permitan gestionar la incertidumbre y la innovación para poder sobrevivir. Esto demuestra que la disponibilidad de recursos financieros no garantiza el éxito si no se cuenta con personas que sepan gestionarlos, innovar, dirigir y adaptarse.

Por su parte, las políticas públicas que no hacen nada frente a la infraestructura deficiente del país como el transporte, servicios, instituciones poco orientadas al apoyo de PyMEs y tecnología de la información, pueden afectar negativamente al aumentar los costos operativos y logísticos. En consecuencia, es más difícil para este tipo de empresas alcanzar la eficiencia y competitividad en comparación con las grandes corporaciones. (González, 2023). Versino et al. (2023) ponen de manifiesto la necesidad de la existencia de políticas públicas que impulsen el fortalecimiento y conformación de Centros Tecnológicos que ayuden a las PyMEs a adquirir conocimientos y competencias relacionadas a la adopción de las tecnologías 4.0, a la vez que facilitan la interacción entre las PyMEs y las disposiciones del sector público. En este mismo artículo se expone que existe un conjunto de obstáculos que enfrentan las PyMEs de menor desarrollo tecnológico tales como los periodos de retorno largos, no contar con personal calificado para llevar a cabo procesos innovadores,

deficiencias en la infraestructura tecnológica y la estructura del mercado en el que operan las PyMEs. Esto pone en evidencia la falta de apoyo a la innovación que menciona González (2023) al afirmar que “las políticas públicas que no fomentan la investigación y desarrollo, así como la adopción de nuevas tecnologías, pueden dejar rezagadas a las PyMEs” (párr. 8). En este sentido la innovación es clave para el crecimiento de una empresa a largo plazo, además de ser la energía que le permite adaptarse y sobrevivir al entorno cambiante. Del mismo modo, los recursos escasos relacionados a la tecnología y la gestión, la falta de estrategias corporativas y el entorno dinámico al que se enfrentan las PyMEs inhiben la innovación (Ordoñez Gutiérrez, 2023; Khan, 2021).

En relación al ámbito internacional, existen limitaciones que atentan contra las PyMEs. En primer lugar, la falta de apoyo a la internacionalización mediante políticas públicas limita el acceso de las PyMEs a otros mercados donde puedan competir en el entorno global, diversificar operaciones, explotar su ventaja competitiva y crecer. Esto se ve afectado negativamente por los elevados aranceles y las barreras de exportación (González, 2023).

2.3.2.5 Conclusión

En síntesis, las pequeñas y medianas empresas constituyen un pilar esencial del entramado productivo y social argentino, caracterizadas por su flexibilidad en la toma de decisiones, dinamismo y capacidad de adaptación frente a contextos complejos. A pesar de operar con recursos limitados y estructuras organizacionales más simples que las grandes corporaciones, las PyMEs desempeñan un rol fundamental en la generación de empleo formal, la innovación productiva y el desarrollo de las economías regionales.

El contexto macroeconómico argentino impone múltiples desafíos que condicionan el desarrollo sostenible de este tipo de empresas. Las dificultades de acceso al financiamiento,

la elevada carga impositiva, la volatilidad económica y la falta de capital humano calificado limitan la capacidad de las PyMEs para invertir, innovar y expandirse. Estas barreras restringen su competitividad frente a grandes empresas y dificultan su consolidación.

En este escenario, la implementación de metodologías ágiles emerge como una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia, la comunicación interna y la capacidad de respuesta de las PyMEs ante entornos inciertos y cambiantes. En definitiva, el fortalecimiento de las PyMEs argentinas requiere no solo de marcos económicos estables y acceso a financiamiento, sino también de un cambio cultural y metodológico que impulse su transformación.

2.3.3 Consultoría

2.3.3.1 Concepto

Como se mencionó anteriormente, Argentina se considera un país con inestabilidad e incertidumbre, por ende, las empresas suelen tomar la mayoría de sus decisiones con información incompleta y en situaciones de riesgo. Esto conlleva a que el servicio de consultoría sea importante y necesario para la mayoría de las organizaciones. Según Globant (s.f.) los consultores externos a la organización aportan una mirada y perspectiva fresca capaz de observar el problema completo y proponer soluciones creativas e innovadoras, a través de su experiencia y conocimientos.

Los consultores cuestionan la manera que tiene su cliente de hacer las cosas proponiendo una visión y enfoque diferente, con la cual poder desarrollar estrategias flexibles capaces de adaptarse al entorno dinámico. El consultor es considerado un conductor de cambio que guía a las organizaciones y las ayuda a afrontar los distintos obstáculos que se les presentan consecuente al cambio que intentan implementar. Su participación y colaboración

resultan de gran valor para la planeación estratégica. Globant (s.f.) hace referencia a que “el proceso de consultoría es un proceso multimodal que combina la planificación estratégica, la ejecución táctica y los conocimientos analíticos” (párr. 2). Esto es así porque la consultoría incluye la visión a largo plazo, proyección, guía de implementación de planes concretos y análisis de datos e información histórica para la toma de decisiones.

La consultoría según Falcón (2017), destaca por ser de gran ayuda para los directivos a través del conocimiento específico del consultor y su experiencia en el área de interés. Se trata de un servicio de asesoramiento capaz de identificar los problemas reales de las organizaciones para idear y sugerir ideas tanto creativas como viables. En base a ello, se mejora el clima organizacional de una empresa al fomentar la adaptabilidad a los cambios, a la vez que se mantiene o incrementa la productividad, competitividad y rentabilidad.

Según Tips Empresariales (2023), la consultoría presenta una serie de características que permiten comprender su naturaleza y delimitación profesional. En primer lugar, constituye un servicio especializado que aporta conocimientos técnicos, junto con competencias orientadas a la resolución de problemas prácticos. En segundo lugar, la experiencia adquirida en distintos contextos empresariales, la actualización constante y la investigación tienen un rol importante. Además, se trata de un servicio de carácter consultivo, dado que el consultor no tiene poder de decisión, sino que su responsabilidad se limita a la calidad e integridad de sus recomendaciones, mientras que la decisión final recae en la dirección de la empresa. Otro rasgo fundamental es su independencia, puesto que el consultor debe dejar de lado sus intereses personales y actuar con objetividad, al brindar soluciones viables y rentables para la organización. En tercer lugar, la consultoría es de carácter temporal ya que la consultoría se contrata por períodos limitados, en función de necesidades específicas. Por último, implica una habilidad comercial, las consultoras deben garantizar su

viabilidad financiera, mientras que los clientes evalúan la conveniencia de la contratación a partir de una lógica de costo-beneficio. Del mismo modo, el consultor debe cumplir con una serie de funciones tales como la preparación de proyectos, creación de planes y comunicación con los equipos directivos (Indeed, 2025).

Los consultores deben contar con un conjunto de habilidades técnicas e interpersonales. Según Block (2014), las habilidades técnicas se vinculan con la formación académica específica y el conocimiento especializado de la profesión. Además, es fundamental que el consultor adquiera experiencia práctica a través de diferentes proyectos para fortalecer su credibilidad y consolidar su cartera de clientes. Por su parte, las habilidades interpersonales comprenden competencias como la escucha activa, la capacidad de comunicar ideas creativas, resolución de problemas y manejo de conflictos, priorizando las relaciones profesionales.

2.3.3.2 El Papel del Consultor

Como menciona García (s.f.), el consultor es un profesional que, por lo general, domina un área en específico y utiliza su conocimiento y experiencia para asesorar a sus clientes, sean personas humanas o jurídicas. Su principal objetivo es mejorar la operatoria, el rendimiento y proceso de toma de decisiones de las empresas mediante análisis, diagnóstico, conclusiones y sugerencias.

Las empresas recurren al servicio de consultoría por diversos motivos. Según Gupta (2025), existen tres razones principales por las cuales las organizaciones demandan el asesoramiento de un consultor. En primer lugar, la necesidad de acceder al conocimiento y la experiencia profesional de los consultores, con el fin de afrontar situaciones específicas de la empresa. Ellos poseen la capacidad de identificar con mayor precisión las tendencias del entorno y las causas de los problemas, lo que permite a las organizaciones mantener su

ventaja competitiva mediante la incorporación de nuevas tecnologías, el conocimiento del mercado o la adopción de modelos de negocio innovadores. En segundo lugar, se destaca la objetividad y la mirada externa que aporta el consultor. Las políticas internas y los vínculos personales dentro de las organizaciones pueden generar sesgos que dificultan la identificación del problema real. En este sentido, los consultores, al no estar condicionados por la cultura organizacional ni por las dinámicas internas, poseen una perspectiva imparcial para el análisis y la solución de conflictos. Finalmente, la tercera razón hace referencia al apoyo temporal que las empresas requieren para la ejecución de proyectos puntuales, para los cuales no cuentan con suficiente conocimiento.

Por otro lado, Kubr (1997) explica cinco razones que motivan a las empresas a recurrir a consultores, tales como “alcanzar los fines y objetivos de la organización, resolver los problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje y poner en práctica los cambios” (p. 9). A su vez, menciona que existen dos papeles principales del consultor: la función de experto y de incentivación. La primera consiste en “ayudar al cliente proporcionándole conocimientos técnicos y haciendo algo para y por cuenta del cliente” (p. 64). Mientras que la segunda está relacionada con la figura de agente de cambio que adopta el consultor y la ayuda que brinda a la empresa en la resolución de problemas.

El consultor desempeña varios roles a lo largo de un proyecto. ProOptim (2025) destaca el diagnóstico y evaluación, desarrollo de estrategias y planificación, gestión del cambio, implementación y ejecución, monitoreo y medición del proceso, y optimización continua.

Al inicio, un consultor realiza un diagnóstico y evaluación profunda de la cultura, los procesos, la gestión y las políticas de la empresa con el fin de obtener una imagen y visión

clara. La estrategia es diseñada por el consultor y los directivos en base al diagnóstico hecho, debe estar alineada con la visión organizacional. Asimismo, el consultor actúa como agente de cambio al comunicar la nueva estrategia a los empleados y promover su participación activa en el proceso, contribuyendo a reducir la resistencia al cambio, incrementar la motivación y mejorar el clima organizacional. Posteriormente, se procede a la ejecución de la estrategia y se implementa en toda la organización. A través de indicadores y monitoreo constante, se realizan las correcciones necesarias y se ajusta la estrategia en consecuencia. Antes de finalizar su intervención en la empresa, el consultor verifica que las acciones implementadas produzcan resultados rentables, y se mantenga flexible ante los cambios del entorno.

Es importante reconocer el rol del consultor y diferenciarlo del de gerente, a pesar de tener objetivos similares, existen diferencias en sus enfoques y en cómo trabajan para lograrlos. El consultor brinda asesoramiento y orientación en un campo específico con el fin de ayudar a una empresa a lograr sus objetivos; mientras tanto, un gerente debe liderar y dirigir equipos en la ejecución de la estrategia. En suma, el consultor actúa como asesor y no como decisor (Indeed, 2025).

Según Kibbutz Psicología (2023), los gerentes de las organizaciones son los responsables de la gestión empresarial, la toma de decisiones y del logro de los objetivos de la empresa a través de la coordinación entre las distintas áreas. Mientras que, el trabajo de los consultores “consiste en ayudar a la organización a identificar problemas, desarrollar soluciones y gestionar el cambio necesario para implementar esas soluciones” (párr. 4). Cabe destacar que, a diferencia de los gerentes, los consultores son contratados por la empresa por un tiempo limitado, no son empleados permanentes de la misma.

Es importante reconocer el rol del consultor y diferenciarlo del de gerente, a pesar de tener objetivos similares, existen diferencias en sus enfoques y en cómo trabajan para lograrlos. El consultor brinda asesoramiento y orientación en un campo específico con el fin de ayudar a una empresa a lograr sus objetivos. Kibbutz Psicología (2023) comenta que el trabajo de los consultores “consiste en ayudar a la organización a identificar problemas, desarrollar soluciones y gestionar el cambio necesario para implementar esas soluciones” (párr. 4). Complementariamente, los consultores son contratados por la empresa por un tiempo limitado. En contraposición, un gerente debe liderar y dirigir equipos en la ejecución de la estrategia. Son los responsables de la gestión empresarial, la toma de decisiones y del logro de los objetivos empresariales a través de la coordinación entre las distintas áreas.

2.3.3.3 Ventajas y Desventajas de la Consultoría

Family Firm Consulting (2024), detalla distintas ventajas y desventajas sobre la consultoría. Las primeras son:

- **Perspectiva externa e imparcial:** los consultores no están involucrados en la dinámica diaria de la empresa, por lo tanto, pueden identificar problemas y oportunidades que los miembros de ella pasan por alto.
- **Experiencia y conocimiento especializado:** la experiencia resulta ser invaluable para empresas que carecen de ciertos conocimientos internos.
- **Eficiencia en la implementación de cambios:** los consultores tienen experiencia en implementar cambios de manera rápida y eficiente, esto es importante en un entorno empresarial como el de la Argentina.

- Acceso a redes y recursos: los consultores suelen tener una amplia red de contactos y acceso a recursos que pueden beneficiar a sus clientes. Pueden conectar a las empresas con socios potenciales, proveedores y otros recursos valiosos.

Entre las desventajas que mencionan se encuentran:

- Costo: el costo de contratar una firma de consultoría puede ser significativo.
- Dependencia externa: existe el riesgo de que las empresas se vuelvan demasiado dependientes de los consultores para la toma de decisiones clave. Esto puede debilitar la capacidad de la empresa para desarrollar su propio liderazgo y habilidades de toma de decisiones. El artículo hace referencia a que “es importante utilizar a los consultores como una herramienta para fortalecer, no reemplazar, las capacidades internas” (párr. 7).
- Resistencia interna: la introducción de consultores externos puede causar resistencia entre los empleados. Para mitigar esta resistencia, es importante la gestión del cambio y asegurar una colaboración efectiva entre las partes.
- Desconocimiento de la cultura empresarial: los consultores pueden no estar familiarizados con la cultura y los valores de la empresa, lo que puede llevar a recomendaciones que no se alinean bien con la forma en que opera la empresa. Los consultores deben tomarse el tiempo de analizar y comprender la cultura de la empresa.

2.3.3.4 Conclusión

En síntesis, la consultoría es una herramienta estratégica esencial para las organizaciones que operan en entornos cambiantes. Su principal valor radica en el aporte de

una perspectiva externa, objetiva y experta que permite diagnosticar problemáticas, diseñar soluciones viables y acompañar a las empresas en sus procesos de cambio. El consultor, a partir de su conocimiento técnico y habilidades interpersonales, se convierte en un agente facilitador que orienta la toma de decisiones, promueve la innovación y contribuye al fortalecimiento de la competitividad organizacional. Su trabajo es de carácter temporal y su éxito depende tanto de la calidad de sus recomendaciones como de su capacidad para generar confianza y colaboración dentro de la organización.

Asimismo, el rol del consultor se distingue claramente del de los directivos, ya que su función es de asesoramiento y guía, sin intervenir en la toma de decisiones final. No obstante, su efectividad requiere un equilibrio entre el aporte externo del consultor y el compromiso interno de la empresa, de modo que la intervención se traduzca en aprendizajes sostenibles y mejoras duraderas en la gestión organizacional.

2.3.4 Dirección Estratégica

2.3.4.1 Concepto

La dirección estratégica constituye un pilar fundamental para la gestión de las organizaciones porque orienta sus esfuerzos hacia el logro de objetivos sostenibles en un entorno dinámico y competitivo. Es un modelo de gestión empresarial que parte del análisis del entorno ya que ésta debe ajustarse y adaptarse a sus constantes cambios. Según Johnson et al. (2006) se trata de la manera en que las empresas “orientan la dirección general de la organización para asegurar su éxito en el futuro” (p.10). El objetivo de este tipo de dirección empresarial es establecer los objetivos de una organización y los medios a implementar para su consecución. Al estar la organización inserta en un entorno volátil y ambiguo, este proceso de planificación, ejecución y evaluación es permanente y ágil, con una continua revisión y

reajuste (Santander, 2022). Thompson y Strickland (1998) definen la dirección estratégica como:

Un proceso de movimiento continuo y sistemático que proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de lo que se quiere lograr, haciendo que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y los desarrollos amenazadores. (p. 7)

A través de ella, la empresa define su rumbo, establece prioridades y asigna recursos de manera eficiente para generar ventajas competitivas que le permitan diferenciarse y adaptarse a los cambios del mercado. Es por ello que la dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación (Santander, 2022; Johnson et al., 2006).

El proceso de dirección estratégica de Johnson está compuesto por tres elementos que se relacionan entre sí:

1. Comprensión de la posición estratégica de una organización: consiste en realizar un análisis externo e interno. Por un lado, comprender el entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal, y en base a ello detectar oportunidades y amenazas. Y por el otro, determinar si las capacidades o recursos internos de la organización constituyen una ventaja competitiva, mediante un relevamiento de los mismos. A su vez, es necesario entender las variables que influyen positiva y negativamente en las expectativas y propósitos, que influyen en la misión, visión y los objetivos.

2. Las elecciones estratégicas para el futuro: se basa en la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, desde el punto de vista de la unidad de negocio y corporativa. Incluye cómo lograr los objetivos a nivel corporativo, en el ámbito de la unidad de negocios e internacional, mediante los métodos de desarrollo.
3. La conversión de la estrategia en acción: se trata de estructurar la organización para apoyar un rendimiento de éxito, gestionar el cambio y dar herramientas para posibilitar la implementación de la estrategia.

Este enfoque no solo se centra en la formulación de estrategias, sino también en su implementación y control, lo que exige una visión integral que articule misión, visión, valores y metas de largo plazo. De esta forma, la dirección estratégica asegura la coherencia entre lo que la organización quiere ser, lo que debe hacer y la manera en que responde a las demandas de su entorno (Andrews, 1987).

La dirección estratégica está íntimamente relacionada con la estrategia. Porter (1996) sostiene que la estrategia consiste en “crear una posición única y valiosa, que implique un conjunto diferente de actividades”. Para David (2003) “la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p.5). Por su parte, Johnson et al. (2006) la define como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas. La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial (párr. 8).

Estas definiciones enfatizan la importancia de lograr una posición ventajosa para destacarse frente a los competidores y entregar valor. En el entorno dinámico de los negocios actuales esto solamente es posible mediante un análisis y ajuste con el entorno empresarial. Para ello, la dirección debe crecer a partir de sus capacidades estratégicas y considerar los valores, expectativas e intereses de las partes interesadas (Johnson et al., 2006).

Su importancia radica en la adaptabilidad y flexibilidad, características que toda empresa debe desarrollar para mantenerse competitiva y relevante en un entorno donde los avances tecnológicos y dinámicas del mercado cambian las reglas del juego a diario. Una correcta gestión del cambio organizacional, acompañada de la dirección estratégica, permite que las empresas se adapten a estas transformaciones (Santander Universidades, 2024; Conexión Esan, 2019). Además, como el proceso de dirección estratégica implica monitorear el entorno, permite a las organizaciones mantenerse en constante evolución, lo que garantiza el crecimiento organizacional y desarrollo a futuro. Esto está relacionado con la innovación, Ortega (s.f.) comenta que “el cambio fomenta la innovación al promover una cultura de mejora continua. Permite a las organizaciones desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, lo que puede llevar a un aumento en la cuota de mercado y la rentabilidad” (párr. 11). Por último, la dirección estratégica se centra en la eficiencia, al evaluar y reestructurar los procesos las organizaciones pueden detectar áreas en las que ya no son competitivas y en consecuencia corregirlas para reducir costos y mejorar su rendimiento; esto aumenta el éxito de los proyectos e iniciativas (Conexión Esan, 2019; Ortega, s.f.).

2.3.4.2 Beneficios y Limitaciones

Una dirección estratégica bien diseñada y ejecutada genera importantes beneficios para la empresa. En primer lugar, mejora la toma de decisiones al integrar una perspectiva externa e interna a través de un análisis profundo del entorno y de los objetivos que

proporcionan información estratégica. En línea con ello, es una herramienta para analizar las fuerzas determinantes de un negocio al simular el futuro, señala asuntos estratégicos y permite aplicar un enfoque sistemático. Esto mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas porque fomenta la interacción entre todos los niveles divisionales y funcionales, lo que contribuye a una mayor comprensión de los puntos de vista de los demás y del mercado (Ruiz Barroeta, 2025; Steiner, 2007; Quintal 2005; David, 2003).

En segundo lugar, el análisis permite detectar oportunidades y amenazas, y en base a ello posicionar las fortalezas y debilidades de la empresa. En tercer lugar, brinda mejoras conductuales al mejorar la comunicación, incrementar el sentido de pertenencia y participación entre empleados, lo que genera un aumento de la motivación y el compromiso de los integrantes de la organización al compartir una misma visión (Ruiz Barroeta, 2025; Steiner, 2007; Quintal 2005; David, 2003).

Por su parte, David (2003) expone que la dirección estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo referido a dar forma a su futuro, lo que permite que una empresa inicie e influya en sus actividades, en lugar de solo responder, y así ejercer control sobre ellas. Otro beneficio que plantea es que una correcta dirección estratégica puede renovar la confianza en la estrategia actual de la empresa, resaltar la necesidad de aplicar acciones correctivas, y ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza. En definitiva, la dirección estratégica logra mejores resultados en una organización al trabajar todos los miembros bajo una misma misión para ayudar a que la compañía tenga éxito.

A pesar de los múltiples beneficios, la dirección estratégica presenta limitaciones y obstáculos. Las principales se relacionan con la complejidad del proceso, que requiere un enfoque sistemático y disciplinario que involucra aspectos críticos de la organización;

además de que los planes concluidos limitan las decisiones que podría tomar a futuro. Dada su complejidad, requiere tiempo de planificación para analizar correctamente el entorno externo (Tips empresariales, 2022; Steiner, 2007). Según Steiner (2007) el entorno puede resultar diferente a lo esperado e incluso pueden aparecer crisis momentáneas que no fueron anticipadas. El cambio dinámico del ambiente, la incertidumbre y el riesgo generan que una estrategia planificada pueda ya no ser adecuada si el entorno cambia demasiado. Esto se relaciona a lo que plantean Funston y Ruprecht (2007) sobre los resultados que se obtienen a partir de la dirección estratégica, ya que estos no siempre son los esperados. Por último, la planeación estratégica es costosa, sobre todo para empresas nuevas o PyMEs que no cuentan con grandes equipos, experiencia, recursos, y que en ocasiones requieren contratar un consultor que los oriente (Tips empresariales, 2022; Steiner, 2007).

2.3.4.3 Entorno VUCA

La dirección estratégica se basa en la creencia de que las organizaciones deben ser sensibles al entorno que las rodea para vigilar tendencias y adaptarse a los cambios dinámicos. En la actualidad, las empresas desarrollan su actividad en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, donde la dirección estratégica adquiere un papel fundamental centrado en la capacidad de adaptación y aprendizaje organizacional. Este contexto donde operan las organizaciones es conocido como entorno VUCA, acrónimo en inglés formado por los términos *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* y *Ambiguity* (Santander Universidades, 2024; Redacción APD, 2022; David, 2003).

Waterman (1982) comenta que en el ambiente de negocios actual el cambio es constante. Las empresas exitosas manejan el cambio en forma eficaz, adaptando continuamente sus rutinas, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir. Para

lograrlo, es necesario tener presente los 4 elementos del entorno VUCA (Alonso, 2024; Santander Universidades, 2024; Asana, 2022; Systems Innovation Network, 2019):

- **Volatilidad:** refiere a la velocidad a la que pueden producirse grandes cambios de forma impredecible. Algunos cambios son pequeños y pueden preverse con una observación profunda del entorno y sus variables, otros tienen impactos tan grandes y novedosos que no pueden anticiparse. Los líderes deben estar atentos a las fluctuaciones del entorno y ajustar la estrategia con agilidad. Las metodologías ágiles constituyen una herramienta fundamental para enfrentar estos cambios volátiles.
- **Incertidumbre:** las decisiones que deben tomarse en el ámbito de los negocios son más difíciles y arriesgadas por el entorno que no puede predecirse. Si bien en algunas ocasiones pueden conocerse las causas y efectos de los cambios, no se puede conocer con exactitud los resultados ni la magnitud de los efectos de una estrategia a implementar. Refiere a la incapacidad de saber todo en su totalidad, y el exceso de información actual hace que el proceso de decisión sea aún más complejo.
- **Complejidad:** los entornos en los que las empresas desarrollan sus actividades están caracterizados por muchas variables interconectadas e interdependientes, fruto de la globalización y la hiperconectividad; lo que dificulta identificar la causa o abordar el problema.
- **Ambigüedad:** alude a la dificultad para comprender un entorno debido a la falta de conocimiento y baja predictibilidad. Se trata de escenarios sin precedentes que generan incertidumbre y confusión en la toma de decisiones. Esta ambigüedad surge por la falta de modelos que expliquen los fenómenos observados y por la caída de las descripciones lineales de causa y efecto.

El objetivo de la dirección estratégica es permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo, esto es imposible si no se le da la importancia debida a los elementos del entorno VUCA. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones está en auge; las empresas deben vigilar continuamente las tendencias y los acontecimientos tanto internos como externos para identificar y adaptarse al cambio de forma inteligente (David, 2003).

Mintzberg y Waters (1985) señalan que las estrategias no siempre son planificadas, sino que muchas veces emergen a partir de la experiencia y la interacción con el entorno. Sin ser sensible al entorno es imposible para una empresa adaptarse a su volatilidad. Además, Santander Universidades (2024) y Alonso (2024), aseveran que la implementación de metodologías ágiles, como *Scrum* y *Kanban*, son esenciales para reaccionar a los cambios del mercado.

2.3.4.4 Cambio Estratégico

La gestión del cambio estratégico es un proceso fundamental en el mundo de los negocios que requiere una actitud proactiva y estratégica. Las organizaciones implementan estos cambios para cumplir objetivos, desarrollar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo y aprovechar las oportunidades del entorno. Un cambio estratégico puede incluir cambios en las políticas, la estructura, los procesos o mismo en la estrategia de la empresa (Dharma Consulting, 2023; Navarro, 2022; Johnson et al., 2006).

Según Johnson et al. (2006) la gestión del cambio estratégico se refiere al conjunto de decisiones y acciones que los directivos deben realizar y planificar para transformar la estrategia, cultura o procesos de una organización con el fin de alinear sus recursos y capacidades a las condiciones cambiantes, para asegurar que la estrategia organizacional se mantiene coherente frente al entorno. Huse y Cummings (1985), lo definen como un “cambio

en el carácter de la organización que significativamente altera su desempeño” (p.4). Este cambio es necesario para garantizar la competitividad de una organización. No solo requiere aplicar cambios en cuestiones operativas o técnicas, sino conducir de forma eficiente un proceso de aprendizaje y adaptación organizacional que afecta el paradigma sobre el cual la empresa funciona.

Gestionar el cambio estratégico implica mover a toda la organización desde una forma de pensar y actuar hacia otra que responda mejor al entorno actual, no sólo aplicar una nueva estructura o proceso. Johnson et al. (2006) menciona que “para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización” (p. 502), esto subraya la importancia de gestionar aspectos culturales, simbólicos y humanos que determinan la verdadera adopción del cambio. “La gestión del cambio estratégico es responsabilidad de los líderes y gerentes de proyecto y portafolio, quienes deben trabajar conjuntamente con otros *stakeholders* clave para identificar y responder a los cambios en la estrategia y el ambiente organizacional” (Dharma Consulting, 2023, párr. 7).

El proceso de gestión del cambio debe comenzar con un análisis del contexto de la organización, en el que se consideran factores como las fuerzas internas y externas que impulsan o bloquean el cambio, como así también un examen exhaustivo de la situación actual de la organización. Por consiguiente, la gestión del cambio estratégico es un proceso continuo y proactivo, donde los directivos deben monitorear constantemente su entorno y su estrategia para detectar los cambios a tiempo y realizar los ajustes necesarios (Brown, 2023; Dharma Consulting, 2023; Johnson et al., 2006).

No basta con un diagnóstico profundo del entorno, una gestión eficaz del cambio supone diagnosticar la naturaleza del cambio necesario. Johnson et al. (2006) distingue entre

cambios de naturaleza paulatina o incremental, y cambios de naturaleza radical o *big bang*. El primero es el más deseable puesto que el cambio estratégico se produce de forma natural, continua y ordenada. El proceso de cambio es proactivo y se basa en una adaptación continua a las pequeñas modificaciones del entorno. Un cambio incremental permite partir de las habilidades, rutinas y creencias de los miembros de la organización de forma que el cambio sea eficiente y logre compromiso. Por su parte, cuando el cambio es radical, no hay tiempo de planear ya que es urgente y se debe actuar de inmediato; implica ser reactivo frente al entorno.

A su vez, resulta necesario definir el alcance del cambio estratégico, que se refiere a la magnitud y amplitud de las modificaciones que una organización está dispuesta a implementar para adaptar su estrategia. En este sentido, el alcance puede implicar una realineación o una transformación. Cuando el cambio puede producirse dentro del paradigma actual de la organización, es decir basándose en las creencias y supuestos actuales, se está frente a una realineación o reajuste. En estos casos el cambio es limitado, el mismo se reduce a poner en orden lo que la organización tiene en el momento que se efectúa. En contraposición, cuando es necesario modificar el paradigma y la forma de trabajo, el alcance implica una transformación o cambio radical (Johnson et al., 2006).

Al combinar las dos dimensiones, alcance y naturaleza del cambio, surgen cuatro tipos de cambio estratégico diferentes (Prosci, 2025; Johnson et al., 2006):

- **Adaptación:** es el tipo de cambio más frecuente y supone ligeras modificaciones o ajustes en la estrategia de la empresa. Su naturaleza es incremental y el alcance es de realineación. La adaptación se produce dentro del paradigma actual de una empresa.

- **Evolución:** requiere un cambio de paradigma y estratégico significativo, pero se lleva a cabo de forma progresiva e incremental. Los directivos anticipan la necesidad de cambio radical y planifican los objetivos del mismo a largo plazo.
- **Reconstrucción:** la naturaleza de cambio es urgente (*big bang*) pero el alcance es limitado (realineación), por lo que, aunque el cambio debe producirse muy rápido y pueda generar importantes alteraciones, no es necesaria una gran transformación en la estrategia ni el paradigma de la organización.
- **Revolución:** es un cambio urgente con un alcance muy amplio (cambio transformacional y su naturaleza es de *big bang*). En estos casos es necesario realizar un cambio rápido e implementar una nueva estrategia y diferente a la actual. Sucede en una situación de crisis imprevista o cuando la organización no fue capaz de adaptarse a los cambios graduales del entorno durante mucho tiempo, lo que genera una desviación estratégica significativa. Esto puede suceder si la estrategia está muy limitada por el paradigma actual y las formas habituales de hacer las cosas que, incluso cuando las presiones competitivas exigen un cambio fundamental, la organización no ha sido capaz de reaccionar.

Estos tipos de cambio estratégico pueden gestionarse mediante diferentes estilos de cambio, que reflejan la manera de implementar y administrar la transformación, como así también el liderazgo necesario para alcanzar los resultados estratégicos deseados. El cambio estratégico requiere una acción directiva deliberada, donde los líderes actúan como agentes de cambio. Dunphy y Stace (1993) proponen diferentes estilos de gestión del cambio en función de la magnitud del cambio y del nivel de participación de los empleados. La dirección debe determinar cuál es el estilo más apropiado según el contexto de la organización. Johnson et al. (2006) y Dunphy y Stace (1993) coinciden en

que existen cuatro estilos principales que varían desde enfoques colaborativos y participativos, adecuados para procesos graduales, hasta enfoques coercitivos o directivos para cambios urgentes y de gran magnitud.

- **Educación y comunicación:** consiste en explicar el cambio a implementar dentro de la organización, los motivos de porqué son necesarios y los medios para que el mismo sea exitoso. Este estilo es unidireccional, se basa en brindar información a los miembros del equipo para que interioricen la lógica estratégica, lo acepten y no haya resistencia. Esto supone una muestra de confianza de la alta dirección a los empleados, por lo que estos se sienten importantes y trabajan en pos del cambio al sentirse una parte fundamental de él. Se requiere invertir mucho tiempo para persuadir a los individuos y lograr que estos asimilen la información, por lo que es recomendado para un cambio incremental, paulatino o radical horizontal a largo plazo, donde el entorno organizacional es estable y el cambio se lleva a cabo de manera gradual y planificada.
- **Colaboración o participación:** los individuos afectados por el cambio participan en su diseño y ejecución. La colaboración fomenta una actitud más positiva frente al cambio ya que los miembros del equipo sienten mayor propiedad y compromiso con las decisiones tomadas, lo que reduce la resistencia y genera que estén más implicados. Al ser un estilo más democrático, aumenta la disponibilidad a cambiar y se mejora la calidad de la toma de decisiones al incluir diferentes perspectivas e ideas. El problema asociado con la participación es que requiere de mucho tiempo para llevarse a cabo y genera soluciones dentro del paradigma existente.
- **Intervención:** implica recurrir a agentes de cambios externos que ayudan a implementar, coordinar, gestionar y controlar el cambio. De esta forma, el proceso es

guiado por una autoridad que no carga con el bagaje cultural de la organización y brinda una perspectiva nueva y más adecuada para la situación. Si bien es un cambio guiado por un agente externo a la organización, permite que los miembros del equipo participen de forma parcial para generar ideas y en la aplicación del cambio. Este tipo de estilo se aplica cuando hay un cambio de paradigma, pero el mismo no es urgente ni crítico, el tipo de cambio sería el de evolución.

- **Dirección:** la autoridad directiva de la organización define una clara dirección futura, decide el diseño y asume la ejecución del proceso sin que haya participación de los miembros del equipo. Se trata de un estilo autoritario en el que las decisiones se imponen de arriba hacia abajo. Debe usarse en situación de crisis, ante un tipo de cambio de revolución donde no hay tiempo y el alcance es transformacional. Si bien cuenta con la ventaja de lograr un proceso de cambio claro, directo y rápido, se corre el riesgo de que los individuos no acepten el cambio o que la estrategia esté mal concebida. Dentro de este estilo, existe una variante conocida como coalición, coacción o mandato. Esta es la forma más extrema del estilo directivo donde el director general da órdenes directas para cambiar la estrategia organizacional e impone el mismo mediante la publicación de edictos sobre el cambio. Refiere a la aplicación explícita del poder necesaria ante situaciones de crisis urgente como lo es un posible cierre de la empresa o un *take over* hostil, donde la supervivencia depende de una transformación urgente y radical.

No existe un estilo de cambio correcto para gestionar el proceso de forma exitosa, este debe adecuarse al tipo de cambio y las condiciones del entorno. Los estilos constituyen el componente conductual y de liderazgo dentro del proceso de cambio estratégico. A su vez, diferentes etapas de un proceso de cambio pueden requerir distintos estilos. En las

organizaciones con estructuras de poder jerárquicas suele emplearse el estilo directivo, mientras que, en las organizaciones con estructuras más planas, en adhocracia u organización que aprende es recomendable, e inevitable, la colaboración y participación (Carnall, 2007; Johnson et al., 2006; Dunphy & Stace, 1993).

El modo de gestionar el cambio puede aumentar o disminuir la resistencia de los miembros de la organización. No todos los cambios afectan del mismo modo a las personas, si bien siempre que hay un cambio hay resistencia a él, esto es mayor cuando las personas son las primeras afectadas. Navarro (2022) afirma que “un cambio centrado en las personas requiere transparencia, comunicación, liderazgo efectivo y un enfoque empático” (pár. 14). Mientras que un estilo participativo y colaborativo tiende a reducir la resistencia al contribuir a que los empleados comprendan la necesidad del cambio y hacerlos partícipes de él; los estilos coercitivos (directivo y coalición) al imponer el cambio sin lugar al diálogo pueden incrementar la resistencia. Sin embargo, estos estilos son necesarios en caso de crisis o urgencia estratégica (Carnall, 2007; Dunphy & Stace, 1993).

La resistencia al cambio organizacional se refiere a las actitudes negativas que manifiestan los trabajadores al percibir como una amenaza un cambio organizacional o cultural que implica modificaciones en las rutinas o hábitos. Los individuos prefieren mantener prácticas existentes, aun cuando estas son ineficaces (Prosci, 2025; Kotter & Schlesinger, 2008; Lewin, 1951). La resistencia al cambio es una forma de rutina defensiva, que trata de comportamientos automáticos que los miembros de una empresa adoptan para evitar enfrentar amenazas al *status quo*.

2.3.4.5 Dirección Estratégica en PyMEs

Los cambios del entorno afectan a todo tipo de empresas, incluyendo a las PyMEs que enfrentan una gran variedad de desafíos para crecer y mantenerse competitivas frente a grandes empresas. Sánchez (2003) afirma que el propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo organizacional que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean claridad a todos los niveles de la empresa.

La dirección estratégica es una aliada para el desarrollo y sostenimiento de las PyMEs, ya que brinda a los directores de las empresas una dirección a dirigirse y un método para analizar, desarrollar y controlar procesos que permitan alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo. El desarrollo de una estrategia es fundamental para alcanzar la maduración y el crecimiento potencial de cualquier empresa, ya que permite guiar el recorrido y dirección a través de la misión y visión. La dirección estratégica permite conocer los elementos que influyen interna y externamente en la empresa a través del estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es un proceso continuo que debe usarse de forma permanente y continua para adaptarse a los cambios, reaccionar a las variables clave y conservar la competitividad (CAME, 2024; Figueroa Soledispa et al., 2022; Villa, 2019; Pérez Uribe, 2014).

El instrumento para la gestión estratégica de las PyMEs es distinto al de la gran empresa, básicamente por los recursos tecnológicos que exige, el lenguaje que utiliza, la estructura y la cultura bajo la cual opera. Si bien hay cuestiones que deben adaptarse por cuestiones operativas de tamaño y alcance, es posible plantear un instrumento general para la dirección estratégica.

El contexto cambiante exige que los directores de las organizaciones se capaciten constantemente sobre técnicas de su sector, habilidades y herramientas necesarias para ser ágiles en el mundo actual de los negocios (CAME, 2024). Si bien hay evidencia contundente de que la dirección estratégica resulta fundamental para sobrevivir en el ámbito empresarial, Escobar y Escobar (2017) demostraron en su investigación que las PyMEs no ejecutan de manera eficiente la dirección empresarial. Esto se debe a la falta de experiencia de los directores y a la falta de conocimiento en ciertas áreas claves para la gestión del cambio estratégico.

Las PyMEs presentan debilidades en su dirección estratégica, principalmente por el desconocimiento de ciertas áreas clave que pueden generar riesgos y afectar la rentabilidad debido a decisiones erróneas. Este mal manejo del direccionamiento empresarial está relacionado con la ausencia de conocimientos administrativos e inexperiencia de los propietarios, lo cual va a dar lugar a dificultades sustanciales en la dirección estratégica (Figuroa Soledispa et al., 2022; Escobar & Escobar, 2017). Estas limitaciones también se ven reflejadas con el estilo de liderazgo de las PyMEs que, a diferencia de las grandes corporaciones, presentan un liderazgo más centralizado en la figura del propietario, que asume un papel decisorio en la formulación y ejecución de la estrategia (Mintzberg et al., 2005). Es por ello que la dirección estratégica se manifiesta de manera menos formalizada, apoyada en la intuición, la experiencia y el conocimiento directo del entorno competitivo. Además, Cortés (2015) afirma que la toma de decisiones sobre aspectos con información incompleta, carece de juicios objetivos frente a las circunstancias del entorno.

2.3.4.6 Conclusión

En suma, la dirección estratégica es un modelo de gestión empresarial que guía la dirección a seguir por la empresa y define una visión en común para todos los integrantes de

la misma, mediante la alineación de los objetivos organizacionales a corto y largo plazo. Requiere un análisis profundo del entorno externo e interno, para percibir oportunidades, minimizar amenazas e identificar fortalezas y debilidades para construir una ventaja competitiva sostenible. Es así como este modelo brinda una visión integral que mejora la toma de decisiones al proporcionar información valiosa, promoviendo la eficiencia y la innovación.

Si bien se suele creer que la dirección estratégica solo sirve para empresas grandes, el entorno VUCA exige que las PyMEs también desarrollen este proceso para adaptarse a los cambios del mercado. No se trata de una fórmula universal aplicable a todas las empresas, sino que la misma debe adaptarse a las características de cada una y a los factores particulares que la afectan. Del mismo modo, el entorno VUCA impone a las empresas la necesidad de una gestión del cambio estratégico proactiva. Aunque las PyMEs enfrentan retos en la formalización de este proceso, la dirección estratégica se convierte en un instrumento vital de supervivencia y crecimiento, confirmando que la adaptación continua y la coherencia estratégica son los pilares clave para asegurar el desarrollo de cualquier organización.

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

3.1 Introducción

En el presente capítulo se expone el marco metodológico que orienta el desarrollo de la investigación. Se describen los paradigmas que la sustentan, los enfoques aplicados y el tipo de investigación seleccionado, junto con el diseño que guía su implementación.

Asimismo, se detalla el proceso de selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos utilizados y la justificación de cada decisión metodológica adoptada.

Dada la naturaleza del fenómeno bajo estudio, se adopta un enfoque mixto sustentado en los paradigmas interpretativo-fenomenológico y positivista, integrados bajo una perspectiva pragmática. Esta combinación permite abordar el objeto de estudio desde una mirada integral, articulando la comprensión de las percepciones de los actores con el análisis de datos empíricos.

En este capítulo de la investigación, se presenta la descripción de los informantes seleccionados, tanto expertos como empresarios, y la aplicación de la triangulación metodológica, la cual refuerza la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. En conjunto, se busca proporcionar una visión amplia y profunda sobre la implementación de metodologías ágiles en PyMEs argentinas especializadas en consultoría, lo que permite dar respuesta al problema de investigación planteado.

3.2 Paradigma de la Investigación

La metodología de investigación de este trabajo emplea una combinación de estudios teóricos y empíricos. Es por ello que se aborda el tema a través de la revisión de la literatura y una observación pasiva y la recolección de evidencia del campo de investigación para comprobarlo en el contexto. Para esto, se adopta un enfoque mixto, integra tanto el

paradigma interpretativo-fenomenológico (cualitativo) como el positivista (cuantitativo), complementado por una fundamentación pragmática. Páramo (2011) sitúa la fenomenología en el ámbito de los paradigmas, y se refiere a estos como “el conjunto de suposiciones de carácter filosófico de las que se valen los investigadores, la mayor parte de las veces de forma tácita, para aproximarse a la búsqueda de conocimiento” (p. 22).

Por un lado, el paradigma interpretativo-fenomenológico considera que la realidad social no es única ni estática, sino que se construye de manera intersubjetiva a partir de las percepciones, creencias y valores de los actores. El investigador no se limita a observar, sino que se involucra y participa activamente dentro del ámbito de estudio para comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, por lo que no puede ser totalmente objetivo (Denzin & Lincoln, 2011; Remenyi et al., 2003; Ricoeur, 2001; Gadamer, 1999). En este enfoque, la indagación se orienta a comprender el porqué de los fenómenos y las experiencias humanas, recurriendo a métodos cualitativos como las entrevistas semiestructuradas, que permiten captar las percepciones y significados subjetivos que los individuos atribuyen a sus vivencias. Esto justifica la incorporación de entrevistas cualitativas como herramienta clave para captar la complejidad de la implementación de metodologías ágiles en PyMEs. Las bases filosóficas del paradigma interpretativo-fenomenológico se encuentran en la fenomenología de Husserl y las contribuciones de Schütz en la fenomenología social. Husserl enfatiza la búsqueda de las esencias de los fenómenos a partir de la experiencia vivida, mientras que Schütz destaca el carácter social de la experiencia y el papel de la intersubjetividad en la construcción del sentido. En conjunto, estos aportes sostienen que el conocimiento emerge del encuentro entre la experiencia vivida y la interpretación reflexiva.

Por otro lado, el paradigma positivista se sustenta en la idea de que la realidad es única, estable y objetiva, independiente del observador, que adopta una posición neutral frente al objeto de estudio. La realidad puede conocerse mediante la observación sistemática, medición y análisis estadístico, lo que permite identificar relaciones causales, detectar patrones y formular generalizaciones sustentadas en evidencia empírica (Hernández Sampieri et al., 2014). Auguste Comte estableció las bases del positivismo, en el que sostiene que el conocimiento auténtico es aquel que se deriva de la observación empírica sistemática y la experimentación controlada. Desde esta perspectiva, la ciencia no debe explicar por qué ocurren las cosas, sino cómo se relacionan y bajo qué condiciones se producen (Comte, 1975). Su influencia en la investigación cuantitativa contemporánea radica en medir y explicar los fenómenos mediante la observación sistemática y el razonamiento lógico. El investigador es objetivo, busca los hechos y causas de los fenómenos sociales con escasa atención a los estados subjetivos de los individuos. Por ello, se decidió utilizar encuestas a personas que trabajan o trabajaron en PyMEs especializadas en consultoría, ya que este instrumento estandarizado de medición posibilita observar la realidad social de manera sistemática, controlar las variables, cuantificar las respuestas y obtener resultados generalizables.

El enfoque mixto utilizado se fundamenta en el paradigma pragmático que sostiene que ningún método por sí solo es suficiente para captar la complejidad de los fenómenos sociales, por lo que se deben combinar estrategias cuantitativas y cualitativas según la naturaleza del problema de investigación (Creswell & Creswell, 2017; Tashakkori & Teddlie, 2010; Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Propone la integración metodológica con una postura flexible y contextual, donde el investigador selecciona los métodos más adecuados para alcanzar los objetivos del estudio (Morgan, 2007).

3.2.1 Enfoques de la Investigación

Los paradigmas expuestos se relacionan tanto con un enfoque cualitativo como cuantitativo. La selección de un enfoque mixto deriva de la complejidad del fenómeno bajo estudio y las abundantes variables que interactúan en él. La combinación de enfoques permite estudiar el fenómeno desde dos perspectivas; por un lado, medir variables observables y cuantificables y, por el otro, comprender las experiencias y significados particulares atribuidos por los actores involucrados. Esto permite realizar un análisis más profundo y holístico.

3.2.1.1 Enfoque Cualitativo

De la mano del paradigma fenomenológico, el enfoque cualitativo busca la dispersión o expansión de los datos e información; para ello da profundidad a los datos, riqueza interpretativa y contextualización del ambiente. Permite que el investigador forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado. El foco está en comprender un fenómeno complejo, no en medir las variables del mismo (Hernández Sampieri et al., 2014).

En la presente investigación se utilizan entrevistas como método de recolección de datos de la investigación cualitativa que permiten obtener datos de personas, comunidades, contextos o situaciones con el fin de analizar, comprender y responder a las preguntas de investigación. El tipo de entrevista utilizado es la entrevista semiestructurada que, si bien se basa en una guía de preguntas orientativas establecidas previo a la entrevista, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Se realizaron preguntas abiertas y neutrales con la finalidad de obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Hernández Sampieri et al., 2014).

Se realizan entrevistas a siete personas, entre ellos, empresarios y expertos. Con ello, se busca conocer y explicar la perspectiva de los entrevistados respecto a la introducción de las metodologías ágiles en PyMEs como una herramienta para mantener la competitividad en entornos dinámicos y cambiantes.

La utilización de las entrevistas permite, a través de las preguntas y respuestas, entender los significados e interpretaciones de los participantes respecto a un tema (Janesick, 1998). Según Galán Amador (2009) la entrevista es una comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio, que tiene como objetivo obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados en relación con el problema de investigación.

3.2.1.2 Enfoque Cuantitativo

El paradigma positivista está relacionado con el enfoque cuantitativo. Se centra en el control de variables, medida de resultados y el análisis estadístico para expresar la información recolectada en números y posteriormente generalizar los resultados a poblaciones más grandes. Mediante la utilización de técnicas experimentales aleatorias, cuasiexperimentales, test objetivos, análisis estadísticos multivariados y estudios de muestras se busca establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Se opta por este enfoque dado que Hernandez Sampieri et al. (2014) asevera que el uso de métodos cuantitativos busca lograr objetividad a través del uso de herramientas estadísticas y métodos estandarizados para asegurar la confiabilidad de los datos obtenidos.

Para la recolección de información, el instrumento que se utiliza es una encuesta dirigida a personas que hayan trabajado o trabajen en PyMEs especializadas en consultoría. El cuestionario incluye preguntas sobre la utilización de metodologías ágiles, sus beneficios, dificultades, como también sobre el entorno dinámico que rodea a una organización. El propósito de la misma es conocer cuál es la opinión de las personas respecto a la

implementación de metodologías ágiles en PyMEs consultoras para mantener la competitividad dentro de un contexto dinámico. La encuesta se lleva a cabo mediante un cuestionario digital, a través de la plataforma *Google Forms*.

3.3 Tipo de Investigación

El tipo de investigación adoptado en este trabajo es el exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental debido a que no se manipulan variables independientes para observar efectos, sino que se observa el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural. El diseño no experimental permite recolectar datos sin la intervención del investigador, lo que posibilita describir la realidad organizacional de las PyMEs consultoras en sus entornos tal cual como se manifiesta en la realidad.

La razón por la cual es un estudio con alcance exploratorio es que busca abordar una problemática poco conocida en el ambiente nacional. Se busca explorar los beneficios de la implementación de metodologías desde otra perspectiva, poniendo el foco en PyMEs especializadas en consultoría, dada la importancia que tienen este tipo de empresas en el desarrollo económico de Argentina. Este alcance permite conocer el estado de situación de la problemática bajo estudio a través de objetivos generales para contextualizar la investigación. El valor de este tipo de estudios es generar un conocimiento preliminar, identificar variables relevantes y plantear hipótesis para futuras investigaciones; suelen anteceder a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos (Hernández Sampieri et al., 2014). Esto se evidencia con los objetivos planteados en el Capítulo 1: “Identificar los desafíos a los que se enfrentan las PyMEs argentinas especializadas en consultoría al implementar las metodologías ágiles” y “Evaluar el impacto que generan las metodologías ágiles en PyMEs especializadas en consultoría”.

Sumado a esto, es un estudio con alcance descriptivo visto que pretende recolectar información detallada sobre un fenómeno para describir sus dimensiones con precisión; es decir sus componentes, características, perfil de las personas, principales manifestaciones y procesos. Al recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables bajo estudio se puede comprender mejor el contexto, identificar patrones de comportamiento y establecer relaciones entre dichas variables (Hernández Sampieri et al., 2014; Bisquerra, 2004). En línea, las hipótesis no se plantean para comprobarse al final de la investigación, sino que son un resultado de la misma. Las hipótesis emergen, se generan durante el proceso o son resultado final de la investigación. Las respuestas obtenidas en las entrevistas y los resultados provenientes de la encuesta derivan en hallazgos de los cuales se pueden fundamentar hipótesis. En el presente trabajo, se busca describir los cambios estratégicos que implica la implementación de metodologías ágiles, las ventajas y desventajas de adoptarlas en PyMEs especializadas en consultoría y la percepción de los altos directivos acerca de las metodologías ágiles.

3.4 Muestreo

La selección de participantes para esta investigación se realiza mediante un muestreo no probabilístico, también conocido como muestras dirigidas, que depende de la toma de decisiones del investigador y supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización (Hernández Sampieri et al., 2014). La estrategia de muestreo es mixta, compuesta por el muestreo diverso o de máxima variación, y el muestreo por conveniencia.

El primero se basa en seleccionar a participantes que poseen un perfil o características similares con el propósito de indagar el fenómeno estudiado (Hernández Sampieri et al., 2014); esta investigación opta por personas que tienen conocimiento sobre las metodologías

ágiles y se relacionen con PyMEs consultoras. El segundo, refiere a muestras que se construyen a partir de los casos a los cuales se tiene acceso para poder investigar (Battaglia, 2008), en el presente trabajo se entrevista a empresarios y expertos a los cuales se tiene acceso por cuestiones académicas, profesionales o por un contacto en común.

En la fase cualitativa, se entrevista a un conjunto reducido de informantes vinculados a las PyMEs y las metodologías ágiles (principalmente directores de empresas, fundadores y gerentes), además de expertos académicos en la temática. La elección de estos perfiles se basa en su experiencia y capacidad para aportar información valiosa y profunda sobre el fenómeno en estudio.

En la fase cuantitativa, se lleva a cabo una encuesta dirigida a personas que trabajen o hayan trabajado en PyMEs especializadas en consultoría, independientemente del cargo que ocupen. Si bien la muestra está enfocada a cierto perfil, tiene cierta aleatoriedad al no poder corroborar las respuestas. El objetivo es relevar información sobre las percepciones y experiencias sobre la implementación de metodologías ágiles en este tipo de empresas.

3.5 Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1 Entrevista

Para la recolección de datos cualitativos, se emplean siete entrevistas semiestructuradas (ver anexo 1) en las que se incluyen expertos en PyMEs, metodologías ágiles y directores de consultoras. Este instrumento permite obtener una comprensión más profunda de los factores organizacionales, culturales y estratégicos que influyen en la adopción de metodologías ágiles. El objetivo es conocer la perspectiva de los actores involucrados y explorar las dinámicas internas que facilitan o dificultan la implementación de enfoques ágiles. Esto permite dar respuesta a los siguientes objetivos específicos de

investigación: “Analizar los cambios estratégicos que implica la implementación de metodologías ágiles”, “Estudiar la percepción que tienen los altos directivos de PyMEs especializadas en consultoría acerca de las metodologías ágiles” y “Evaluar el impacto que generan las metodologías ágiles en PyMEs especializadas en consultoría”.

El instrumento está estructurado en seis secciones temáticas que abarcan los principales ejes del estudio. La primera sirve a modo de introducción, está destinada a conocer la trayectoria profesional del entrevistado y su experiencia con las metodologías ágiles, su visión sobre la competitividad y la capacidad de adaptación de las PyMEs. La segunda y tercera sección abordan los temas de metodologías ágiles y cambio estratégico, como así también sus desafíos y condiciones de éxito. En ellas se indaga sobre las oportunidades, obstáculos, facilitadores y cambios que surgen al adoptar un enfoque ágil en las organizaciones. Esto se relaciona con los siguientes objetivos específicos de investigación: “Analizar las ventajas y desventajas de adoptar las metodologías ágiles en PyMEs argentinas especializadas en consultoría” e “Identificar los desafíos a los que se enfrentan las PyMEs argentinas especializadas en consultoría al implementar las metodologías ágiles”. A su vez, se busca conocer si el tipo de cambio llevado a cabo por las empresas es de carácter incremental o transformacional, o ambos, y la influencia de la cultura organizacional y de la comunicación interna en el proceso. La cuarta sección está orientada a explorar los impactos y resultados que se observan al implementar las metodologías ágiles en términos de productividad, innovación, satisfacción del cliente, competitividad y capacidad de respuesta frente al entorno. Seguido a esto, el quinto apartado tiene por objetivo conocer la perspectiva futura de los entrevistados sobre la continuidad y evolución de las metodologías ágiles, así como sus recomendaciones para otras PyMEs. A modo de cierre, se explora si las metodologías ágiles representan un diferencial o un requisito necesario para adaptarse al entorno.

Las entrevistas se planifican en modalidad presencial o virtual, según disponibilidad, y se registran mediante grabaciones de audio y notas de campo con previo consentimiento de los entrevistados. Posteriormente, el material se transcribe y analiza con el objetivo de identificar patrones, categorías y relaciones significativas entre las respuestas. Este abordaje cualitativo permite profundizar en las experiencias y percepciones de los entrevistados, comprender los motivos de las decisiones estratégicas y aportar una visión complementaria a los resultados cuantitativos. De esta forma, se busca construir una mirada integral sobre el fenómeno de estudio, combinando la evidencia empírica y la interpretación propia de los métodos cualitativos.

3.5.2 Encuesta

Para la recolección de datos cuantitativos se opta por realizar una encuesta administrada a través de la herramienta digital *Google Forms*, que facilita su distribución masiva por medios virtuales. El cuestionario está estructurado por secciones y contiene preguntas cerradas, de escala de Likert y excepcionalmente tres preguntas opcionales y de respuesta corta (ver anexo 2). Este instrumento de recolección permite obtener datos numéricos para analizar y dar respuesta al problema de investigación.

La encuesta tiene como objetivo conocer la percepción y experiencia de personas trabajan o hayan trabajado en PyMEs especializadas en consultoría, sobre las metodologías ágiles y su implementación en el entorno dinámico. La misma tuvo un alcance de ciento siete personas encuestadas, y se llevó a cabo del 7 de octubre al 22 de octubre del 2025.

La encuesta se divide en cuatro secciones y cuenta con diecisiete preguntas a lo largo de la misma. En la primera sección se busca conocer datos generales del encuestado para poder enmarcar las respuestas según su cargo y antigüedad dentro de la empresa, tamaño de la misma para clasificar el tipo de PyME y el área principal de actividad en el cual se

desarrolla. Esta sección cumple una función contextual y clasificatoria, permite segmentar las respuestas y analizar posibles diferencias según distintas variables, como la comparación de la adopción de metodologías ágiles entre pequeñas y medianas empresas. De esta manera, se facilita la interpretación de los datos y el análisis, al considerar la heterogeneidad del fenómeno estudiado.

En la segunda sección se aborda el contexto organizacional y cambio estratégico con el fin de conocer la percepción de los participantes sobre cómo los cambios del entorno impactan a la empresa, los factores que tienen incidencia y si la empresa llevó, o no, a cabo un cambio estratégico. En caso de respuesta afirmativa, se complementa con una pregunta abierta opcional para exponer el tipo de cambio atravesado. A su vez, se emplea una escala de Likert para evaluar el grado de preparación de la empresa para llevar a cabo cambios estratégicos.

La tercera sección aborda las metodologías ágiles. El objetivo de la sección es indagar sobre el grado de conocimiento y adopción de metodologías ágiles dentro de la organización, los modelos más utilizados (*Scrum*, *Kanban*, *Design Thinking*, entre otros), y las formas de aplicación en los procesos de trabajo. En la primera pregunta del apartado se sondea si la persona conoce o no las metodologías ágiles para evaluar qué tan difundidas están estas técnicas en este tipo de organizaciones. En caso de respuesta negativa, con el fin de informar y esclarecer al encuestado, se presenta la definición de metodologías ágiles y finaliza la encuesta. Esta pregunta actúa como filtro para evitar sesgos en las preguntas siguientes.

A lo largo de esta sección se incluyen diversas preguntas orientadas a recolectar información sobre la aplicación de metodologías ágiles, lo que permite identificar si las implementan y, en caso afirmativo, cuáles son las más utilizadas en las PyMEs. Este apartado

se vincula directamente con uno de los objetivos de investigación: “Comparar las diferentes metodologías ágiles aplicables a PyMEs especializadas en consultoría”.

Posteriormente, mediante las preguntas once a diecisiete se busca conocer los principales desafíos, beneficios obtenidos, el nivel de conocimiento de los empleados y si los mismos fueron capacitados para su aplicación. Se incluyen *ítems* relacionados con la mejora de la eficiencia, la satisfacción del cliente, la comunicación interna y la resistencia al cambio dentro de la organización. La finalidad de estas preguntas es dar respuesta los objetivos específicos de investigación “identificar los desafíos a los que se enfrentan las PyMEs argentinas especializadas en consultoría al implementar las metodologías ágiles” y “evaluar el impacto que generan las metodologías ágiles en PyMEs especializadas en consultoría”.

La cuarta sección profundiza sobre el impacto y evaluación del cambio al implementar metodologías ágiles. Su intención es conocer la percepción de los participantes acerca del valor que estas metodologías aportan al desempeño empresarial y si se consideran un diferencial o un requisito necesario para adaptarse a los cambios del entorno. Asimismo, esta sección busca identificar en qué medida las empresas logran mantener la aplicación de estas prácticas de forma sostenida en el tiempo, al evaluar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Esto permite obtener una visión más profunda sobre la efectividad real de las metodologías ágiles en las PyMEs consultoras y su contribución al fortalecimiento de la capacidad de adaptación organizacional.

En conjunto, la estructura secuencial del instrumento permitió obtener una visión integral del fenómeno analizado. Las primeras secciones proporcionan el contexto organizacional, mientras que las centrales abordan la implementación y efectos de las metodologías ágiles.

3.6 Selección de Informantes

Con el propósito de focalizar el análisis en informantes que poseen conocimientos, experiencias o perspectivas significativas respecto al fenómeno de estudio, la selección de los mismos se lleva a cabo mediante un muestreo intencional (Patton, 2015). Estos son seleccionados deliberadamente para que aporten datos relevantes que permitan verificar y dar respuesta al problema de investigación. Los informantes se seleccionan en base a una característica común que permite ahondar sobre el fenómeno estudiado: conocimiento y experiencia en metodologías ágiles, gestión de PyMEs y dirección estratégica en entornos dinámicos. La descripción de cada informante se desarrolla en la sección 3.7 (en el caso de expertos) y 3.8 (en el caso de empresarios).

3.7 Expertos Entrevistados

3.7.1 Damián Martínez

Damián Martínez es Doctor en Ciencias Económicas e Ingeniero Agrónomo, con una sólida y extensa trayectoria como consultor senior y docente universitario. A lo largo de su carrera, ha combinado su formación técnica con una profunda comprensión del mundo de los negocios, lo que se refleja en sus aptitudes claves como la transformación de empresas, la implementación de sistemas de gestión de almacenes (WMS) y la gestión de transportes.

En el ámbito institucional, es el fundador y expresidente de la Asociación de Profesionales de Empresas de Servicios de Argentina (ASPESA), donde actualmente se desempeña como director, siendo en esta una entidad miembro del Consejo Directivo de CAME y FECOBA. Además, se desempeñó como exdirector del Centro de Entrepreneurship de UADE, promoviendo el desarrollo emprendedor en el ámbito académico.

Está comprometido con la educación superior y formación profesional, es profesor asociado en UADE desde 1987 y en UADE Business School desde 2011. También se desempeña como profesor titular en la Universidad de la Defensa Nacional (Escuela Superior de Guerra Naval) y en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Adicionalmente, ocupó el rol de presidente del Consejo de Asesores y jefe de Gabinete de Asesores en el GCABA - S.S. MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En el sector privado, ocupó posiciones ejecutivas en reconocidas compañías como Productos Sudamericanos S.A., Malteurop Argentina S.A., Grupo Pulenta y Cervecería Bieckert S.A. Esta experiencia le brindó una visión integral sobre la gestión y transformación de empresas en diversos contextos.

Su formación académica incluye un Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza y un MBA de la Universidad de Belgrano. Además, completó un Posgrado en Management & Business Planning en UADE Business School y obtuvo la certificación Transformative Entrepreneurial Leadership de Harvard Business School.

3.7.2 Sandra Conta

Sandra Conta es Licenciada en Informática de la Universidad del Salvador. Posee una especialización en metodologías ágiles, contando con certificaciones de *Scrum* Fundamentos y *Scrum* Avanzado, además de conocimientos en gestión de proyectos de *software* y SQL. Su enfoque profesional se caracteriza por una marcada orientación al servicio, liderazgo, negociación y trabajo en equipo, habilidades que utiliza para desarrollar y coordinar equipos.

Actualmente, se desempeña como líder de proyectos y responsable del sistema de gestión de calidad en KaiZen2B, PyME que fundó junto a Christian Palazzo y Alberto Koppe en octubre de 2014. En este rol es responsable de la recepción, análisis de factibilidad y estimación de requerimientos de usuarios, así como del seguimiento e implementación de soluciones y la coordinación de equipos de analistas y desarrolladores.

Su experiencia más extensa fue en CMR FALABELLA durante más de once años como líder de proyectos. Allí, se especializó en la elaboración y ejecución de proyectos informáticos, el relevamiento de necesidades funcionales del cliente interno, la especificación de requerimientos, la coordinación de proveedores y equipos, y la capacitación y soporte a usuarios post-implementación. Lideró proyectos estratégicos como la facturación electrónica para exportaciones, la implementación de nuevas normativas de importaciones y el primer pre-lanzamiento corporativo de Falabella.com. Sus inicios profesionales fueron en Polledo como analista funcional por diez años, donde implementó sistemas administrativos y contables y brindó soporte a usuarios.

3.7.3 Brian Brenta

Brian Brenta es Licenciado en Informática de la Universidad del Salvador, consultor, asesor y miembro de directorios, especializado en transformación empresarial y digital donde cuenta con más de veinticinco años de experiencia. A lo largo de su trayectoria profesional ha ocupado posiciones ejecutivas y de dirección en empresas multinacionales de sectores como tecnología, telecomunicaciones, seguros, *retail*, financiero y *e-commerce*.

Desarrolló su carrera en distintos países, inició su experiencia en Argentina, donde trabajó en Accenture, Delfour Corporation y Falabella Argentina como Chief Information Officer (CIO). Posteriormente, desarrolló su camino profesional en Chile como CEO de Adessa Falabella, CEO de Móvil Falabella, y Chief Technology Officer (CTO) de Adessa.

También desempeñó posiciones en Perú, Colombia, Brasil, Estados Unidos, India, Indonesia y Malasia. Actualmente reside en Chile, donde lidera y asesora proyectos de innovación, transformación digital y gobierno corporativo como CEO de Sbpay y socio de SmartJob, además de integrar directorios y consejos asesores en diversas organizaciones tecnológicas.

Además de especializarse en la visión y planificación estratégica, Brenta combina su experiencia ejecutiva con la formación de líderes, fomentando la transformación digital, la cultura ágil y la construcción de organizaciones más flexibles. Su enfoque se centra en acompañar a directores y equipos en procesos de cambio estratégico, promoviendo la innovación y la generación de valor.

3.8 Empresarios Entrevistados

3.8.1 Christian Palazzo

Christian Palazzo es Licenciado en Sistemas de Información y cuenta con un MBA en General Management de la Universidad del Salvador y cuenta con una larga trayectoria como consultor en esa área de la informática. Su formación académica se complementa con muchos cursos y certificaciones en metodologías ágiles, gestión de proyectos y estudios de chino mandarín en la Universidad de Buenos Aires. A lo largo de su carrera, ha desarrollado una sólida experiencia en consultoría de negocios y sistemas, esto le permitió desarrollar y poner en práctica aptitudes como gestión de servicios de IT, desarrollo organizacional y comunicación.

Actualmente, se desempeña como senior manager consulting services y gerente SR de consultoría y servicios IT en KaiZen2B, una consultora fundada en 2014, junto a Sandra Conta y Alberto Koppe. Proveen soluciones tecnológicas adaptadas a la necesidad de cada cliente y para ello diseñan procesos adecuados para distintas áreas e industrias, auditan

mejora e implementación de *softwares*, desarrollan interfaces y evalúan proveedores. Como resultado, mejoran la productividad y los resultados de diferentes empresas. Su rol en esta empresa se centra en el desarrollo de negocios, la consultoría de procesos, y la planificación, monitoreo y control de proyectos. Se especializa en la implementación de soluciones tecnológicas como *ERP*, *CRM*, *e-commerce*, y plataformas como MercadoLibre, MercadoShops, Redmine y Wikis. Además, asesora en la gestión del conocimiento y aprendizaje en las organizaciones, impulsando la mejora continua.

De manera simultánea, se desempeña como líder de proyectos SIGAF en el módulo redeterminación de precios para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Ministerio de Hacienda y Finanzas). Previamente a su rol actual, fue consultor en BTR Consulting, especializándose en consultoría de negocios y sistemas.

3.8.2 Pablo Acosta

Pablo Acosta es Chief Technology Officer (CTO) y director de estrategia y tecnología con una extensa y sólida trayectoria de más de veinticinco años en el sector de la tecnología y soluciones de IT. Su carrera se ha centrado en impulsar el desarrollo de soluciones especializadas en infraestructura, ciberseguridad y transformación digital.

En 1999 fundó la empresa INSIDE Informática junto a su hermano Daniel Acosta, una consultora que brinda soluciones en tecnologías IT para pequeñas, medianas y grandes empresas con el objetivo de impulsar negocios con un foco en la eficiente gestión de procesos. A lo largo del tiempo, INSIDE ha expandido su portafolio de servicios convirtiéndose en un socio significativo para muchas organizaciones que necesitan la capacidad y experiencia de un proveedor de tecnología multidimensional. En la empresa desempeña el puesto de CTO, ocupando un rol de liderazgo tecnológico y estratégico. Su

expertise técnico incluye sistemas operativos como Linux, gestión de redes con Samba y seguridad perimetral con Firewalls. En enero de 2023 expandió las operaciones de INSIDE al crear Iter, una consultora de Tecnología radicada en Paraguay. Allí ejerce el papel de Director de Estrategia y Tecnología.

El perfil de Acosta se caracteriza por una larga permanencia en roles de alta dirección tecnológica, combinando la operación técnica profunda (CTO en INSIDE Informática) con la visión estratégica (director en Iter Consultora de Tecnología). Es una figura clave con veinticinco años impulsando soluciones en infraestructura IT, ciberseguridad y transformación digital.

3.8.3 Fernando Rivarola

Fernando Rivarola es emprendedor, Licenciado en Recursos Humanos de la Universidad del Salvador, *Coach* Ontológico y *speaker* especializado en desarrollo de personas y equipos. Cuenta con una amplia trayectoria trabajando en empresas de distintos rubros y áreas dentro del equipo de Recursos Humanos.

Es socio fundador y CEO de *Ánima* Consultores, una PyME de recursos humanos fundada en 2017 dedicada a acompañar a profesionales y organizaciones en procesos de liderazgo, gestión del talento y transformación cultural, mediante *coaching*, programas de capacitación y dinámicas de *team-building*. Está principalmente dirigida a PyMEs y *start ups*. Algunos de los clientes en los cuáles trabajó como consultor son Ready Set, Rocket Lab, Georgalos, Auren, Consultatio, Zecat, Syemed, Vacations, Quercus, Barrero & Larroude, entre otras.

A lo largo de su trayectoria profesional combinó la gestión empresarial con la formación práctica al diseñar e implementar cursos y talleres, como el curso Reinventarse,

orientados al liderazgo, *coaching* y habilidades blandas para entornos corporativos y PyMEs. Asimismo, se desempeña como facilitador en intervenciones destinadas a mejorar la comunicación interna, la cohesión de equipos y el desempeño organizacional.

Su perfil profesional integra asesoramiento en recursos humanos con prácticas de *coaching* aplicadas al alto rendimiento. Esta combinación logra que su perfil sea relevante para estudios que analicen la adopción de metodologías de desarrollo humano en pequeñas y medianas empresas.

3.8.4 Verónica Leo

Verónica Leo es Licenciada en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Grafóloga Oficial por el Instituto Emerson y Diplomada en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). Realizó estudios de posgrado en Psicología Organizacional, Sistémica y Perinatal, lo que le permite integrar una mirada interdisciplinaria sobre los procesos humanos en las organizaciones. Cuenta con más de quince años de trayectoria profesional en recursos humanos, consultoría y docencia, especializándose en el desarrollo del talento, la gestión del cambio y la profesionalización de PyMEs.

Es fundadora y directora de Psicopymes, una consultora que acompaña a profesionales de recursos humanos y a empresas en procesos de crecimiento y reestructuración. Desarrolla programas de mentoría, *coaching* y formación orientados a fortalecer competencias de liderazgo, comunicación efectiva y gestión del talento. Asimismo, se desempeña como cofundadora y directora de Soy Working Mom!, una organización que impulsa la equidad laboral y la conciliación entre trabajo y maternidad, mediante la implementación de programas de bienestar, retención de talento y desarrollo de culturas inclusivas en las organizaciones.

En el ámbito corporativo, ocupó el cargo de responsable de Recursos Humanos en UNIGOMA, donde lideró la creación y profesionalización del área, al implementar procesos de certificación bajo normas ISO 9001 y estándares de Empresas B. Su gestión fue reconocida con el premio “Best for the World 2021” por sus prácticas destacadas en bienestar laboral y gestión de personas. Anteriormente, se desempeñó como directora de la consultora Vitae Recursos Humanos, donde coordinó equipos de selección y desarrolló estrategias de crecimiento organizacional, fortaleciendo la relación con clientes del sector PyMEs.

3.9 Triangulación Metodológica

Una vez obtenidos los datos necesarios a través de los instrumentos previamente descritos, se procede a analizarlos mediante la triangulación metodológica, con el fin de aumentar la validez de los hallazgos, especialmente en investigaciones que como esta combinan enfoques cuantitativos y cualitativos (Flick, 2004; Denzin, 1989). Según Denzin (1989), la triangulación es la negociación entre métodos cualitativos y cuantitativos, que posibilita brindar puntos de vista que ningún método podría brindar por separado, contribuye a evitar sesgos y contrastar resultados, lo que permite alcanzar una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado.

La presente triangulación consiste en la utilización de diferentes métodos de recolección (una encuesta y siete entrevistas) de distintas fuentes (empresarios, trabajadores y expertos) y del marco teórico expuesto en el capítulo 2. Permite examinar el fenómeno desde diferentes perspectivas, proporcionando una visión integral.

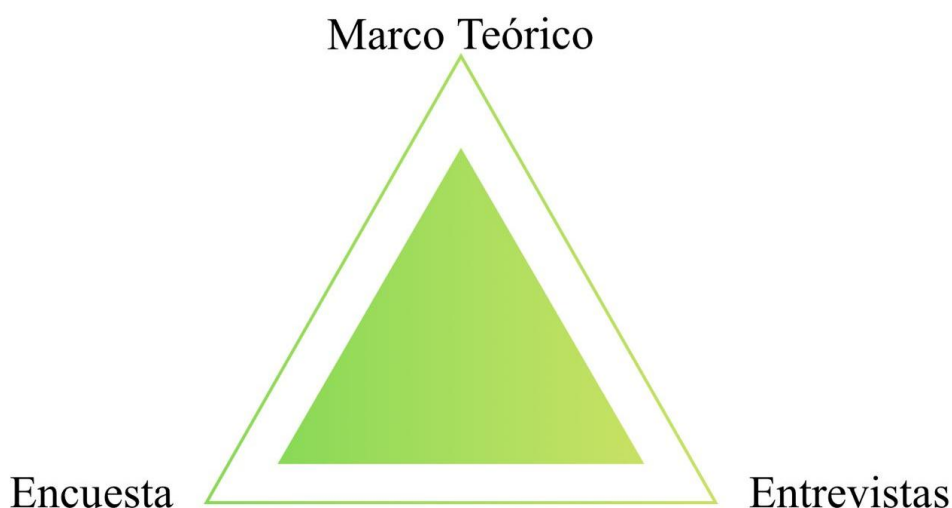
Por un lado, las encuestas proporcionan la optimización del tiempo al obtener gran cantidad de respuestas, a través de la distribución de un cuestionario. Este permite abarcar la percepción sobre metodologías ágiles de una amplia variedad de PyMEs consultoras

especializadas en distintas áreas. Adicionalmente, arrojan gran cantidad de información parametrizada que da a conocer patrones en común y diferencias dentro de la muestra.

Por el otro, las entrevistas, con su mayor duración y un enfoque selectivo, posibilitan producir en las percepciones, conocimientos y experiencias de profesionales. La ventaja de este instrumento es la flexibilidad, lo que da lugar a aclarar en caso de dudas, o explorar en profundidad algún tema en particular según el sujeto entrevistado. Sin embargo, se requiere tiempo, hay un alto grado de subjetividad y es más difícil analizar las respuestas obtenidas.

Figura 2

Triangulación metodológica



Nota. Elaboración propia.

3.10 Conclusión

En síntesis, el capítulo describe la elección de un enfoque mixto, que responde a la necesidad de comprender el fenómeno desde una perspectiva holística, al combinar la interpretación de las percepciones de los actores con la obtención de datos empíricos

verificables. Se establecen los criterios de selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y la triangulación metodológica. De esta manera, la metodología propuesta se constituye como una herramienta para explorar y describir la realidad de las PyMEs consultoras argentinas en relación con la implementación de metodologías ágiles. Además, sienta las bases para el desarrollo del siguiente, en el cual se presentan los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo y su correspondiente análisis, orientado a dar respuesta a los objetivos y preguntas de la investigación.

Capítulo 4. Recolección de Datos

4.1 Introducción

El presente capítulo aborda el trabajo de campo, una etapa esencial en la investigación ya que permite recoger información empírica que enriquece y complementa el marco teórico desarrollado previamente, además de sentar las bases para el análisis posterior. Asimismo, el trabajo de campo posibilita identificar patrones, percepciones y experiencias de los actores involucrados, aportando evidencia concreta que contribuye a la validez del estudio.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de un enfoque metodológico mixto que permite abordar el problema de investigación de forma integral. Se expone el resumen de las entrevistas realizadas a empresarios PyME, y expertos en metodologías ágiles, gestión estratégica y PyMEs; como así también los resultados de la encuesta realizada a trabajadores de PyMEs consultoras y profesionales consultores.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Entrevistas a Expertos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres expertos en diversas áreas temáticas: metodologías ágiles, estrategia y transformación digital, y gestión de PyMEs (ver anexo 3). El cuestionario incluyó un total de diecisiete preguntas, organizadas en torno a cuatro ejes temáticos centrales: metodologías ágiles, cambio estratégico, PyMEs argentinas y contexto dinámico.

4.2.1.1 Entrevista a Damián Martínez. Experto en PyMEs

Damián Martínez tiene una amplia trayectoria profesional que abarca desde el desarrollo e implementación de procesos de automatización y metodologías de mejora

continúa hasta la fundación de asociaciones de asesoramiento profesional, como lo es la Asociación de Profesionales de Empresa, y la docencia. En su carrera profesional, destaca su temprana vinculación con la Inteligencia Artificial y la ciencia de datos, mucho antes de su masificación en el ámbito empresarial.

En cuanto al contexto actual de las PyMEs, él sostiene que la mayoría presentan dificultades estructurales asociadas a la falta de planificación y programación. Señala que estas organizaciones tienden a operar de manera reactiva, condicionadas por factores tanto externos como internos. Por un lado, el contexto económico nacional y la ausencia de políticas públicas a largo plazo; y por otro, la falta de previsión e inversión de muchos empresarios. Respecto del rol de la estrategia, enfatiza sobre la importancia de pasar de una gestión operativa a una gestión estratégica; utiliza la metáfora de “atajar penales” para describir la situación de muchas PyMEs que actúan solo frente a la urgencia. Advierte que el entorno argentino agrava esta situación debido a la inestabilidad de las reglas de juego y a la ausencia de mecanismos de control efectivos.

En relación con las metodologías ágiles, destaca que su adopción permite optimizar el capital humano y mejorar la productividad, reduciendo costos, tiempos de trabajo y ociosos, y aquellas tareas que no agregan valor. Además, contribuyen a generar información más precisa y consistente, democratizando el acceso a servicios profesionales de mayor calidad. Para Martínez, la aplicación de estas metodologías implica un cambio significativo en la dinámica interna de las organizaciones, ya que promueven una cultura de trabajo colaborativa y orientada a la eficiencia. Sin embargo, subraya la importancia de acompañarlas con mecanismos de motivación y reconocimiento hacia el personal. Hace mención a que muchas PyMEs tienen una cultura en la que no hay una distribución equitativa de los beneficios, haciendo alusión a que los directivos se apropian del resultado alcanzado por los empleados.

En cuanto a la naturaleza del cambio que genera la implementación de metodologías, sostiene que las mismas provocan una transformación final en la organización luego de múltiples cambios incrementales consecutivos. Recalca que se trata de un proceso continuo de mejora, más que de una intervención puntual.

Entre las metodologías ágiles más efectivas, destaca *Scrum* por su simplicidad y capacidad de adaptación. Explica su funcionamiento mediante la analogía con el *rugby*, donde distintos roles cumplen funciones complementarias orientadas a un mismo propósito. De esta forma, resalta la importancia de la diversidad funcional dentro de un equipo y la necesidad de alinear los esfuerzos de trabajo hacia un objetivo común. No obstante, identifica una serie de dificultades en la implementación. Menciona que existe una confusión generalizada acerca de qué son realmente las metodologías ágiles, lo cual ha generado aplicaciones incorrectas y distorsionadas. Critica la tendencia a considerar al *Scrum Master* como un rol jerárquico, cuando en realidad se trata de un miembro más del equipo con responsabilidades de coordinación. Asimismo, advierte que las implementaciones parciales, limitadas a áreas operativas, resultan ineficaces si no se integran en toda la estructura organizacional.

En términos de resultados, menciona mejoras concretas en productividad, eficiencia e innovación. Estas se potencian cuando la adopción ágil se expande progresivamente desde un área hacia el resto de la organización y su cadena de valor. Propone medir el impacto a través del grado de implementación y el análisis de los desvíos respecto a lo planificado. En cuanto a la capacidad de respuesta lograda frente al entorno dinámico, enfatiza en que no hay estadísticas al respecto sino percepciones.

En relación con la implementación de estas metodologías, se observa que las grandes corporaciones a menudo las adoptan por mandato de sus casas matrices, aunque su aplicación

no siempre resulta eficaz. Esta situación contrasta con la realidad de las PyMEs, que cuentan con recursos más limitados, suelen mantenerse en etapas iniciales de automatización o procesamiento de datos, en ocasiones por desconocimiento o por considerar que no lo precisan. Recomienda a las PyMEs analizar si realmente las necesitan antes de implementarlas, evitando adquirir soluciones tecnológicas que no se ajusten a su escala y necesidades reales.

Finalmente, Martínez sostiene que las metodologías ágiles son una herramienta que está sujeta a evolución o reemplazo y que se han convertido en un requisito necesario para competir en entornos dinámicos; ya que quienes no las adopten corren el riesgo de quedar rezagados frente a organizaciones más adaptables. Asimismo, aclara que las estructuras pequeñas, por su simplicidad y flexibilidad, ya presentan un grado natural de agilidad. Concluye, como recomendación para quién busque aplicar metodologías ágiles: “¿Quieres ser ágil? Sé simple”, priorizando la claridad, la coordinación y la acción efectiva sobre la complejidad teórica.

4.2.1.2 Entrevista a Sandra Conta. Experto en Metodologías Ágiles

Sandra Conta tiene treinta años de experiencia en sistemas y actualmente se desempeña como líder de proyectos y responsable del sistema de gestión de calidad. Su incursión en metodologías ágiles se consolidó en los últimos años dentro de la consultora donde trabaja, impulsada por el “boom” de la agilidad, lo que la llevó a capacitarse para incorporar estas nuevas formas de trabajo.

Desde su perspectiva, el contexto actual exige a las PyMEs una actualización y adaptación constante. Para enfrentar esto, la estrategia clave que adoptaron en su empresa fue adquirir conocimiento de estas prácticas y “hacerlas carne”, es decir, apropiárselas

y adaptarlas en lugar de seguir un manual rígido. Asimismo, destaca que la comunicación es un pilar básico y fundamental para sostener cualquier cambio.

Como principal ventaja de la implementación de metodologías ágiles en PyMEs consultoras, la entrevistada resalta la optimización en el manejo de los tiempos. Explica que trabajar con *Sprints* permite definir alcances más concisos y obtener un producto funcional que puede ajustarse tempranamente, en lugar de esperar al final del desarrollo para descubrir errores. Otro pilar que subraya es la comunicación, y lo ejemplifica en las *Dailys* de quince minutos que enfocan al equipo en lo urgente, reemplazando las reuniones extensas. Conta habla de que estos elementos, en conjunto, permiten llegar a un producto final más depurado y de mejor calidad. Por otra parte, la resistencia al cambio del personal fue la principal dificultad que enfrentaron. Admite que un error inicial fue capacitar sólo a los líderes y considera que involucrar a todos los miembros de la organización desde el principio hubiera facilitado la adopción.

Conta contempla que la implementación ágil no es un cambio radical, sino un proceso incremental que la organización va asimilando. Según su experiencia, los factores de éxito son la capacitación, para que todos comprendan los conceptos y beneficios, la comunicación y, sobre todo, el involucramiento de la gente para hacerla partícipe del cambio. Para medir el impacto, utilizan diez indicadores como parte de su certificación de calidad, que miden desviaciones entre tiempos estimados y reales, horas de capacitación, o captación y retención de clientes.

La metodología que demostró mayor utilidad en su consultora es *Scrum*, implementada con todas sus ceremonias y eventos. Cuenta que la misma fomenta la mejora continua y permite al equipo analizar en qué falló para corregirlo en el futuro, nombra la utilización de historias de usuarios en lugar de documentos funcionales eternos. Opina que

implementar metodologías ágiles es más complicado en empresas grandes que en PyMEs, ya que en estas últimas la comunicación fluye de manera más fácil al ser menos personas y demanda menos tiempo.

En cuanto al futuro, Conta cree firmemente que las metodologías ágiles llegaron para quedarse y no son una tendencia pasajera, aunque seguramente irán evolucionando. Concluye que, si bien hace años las consideraba un diferencial, hoy son ambas cosas: un diferencial competitivo y un requisito necesario para adaptarse al entorno actual.

4.2.1.3 Entrevista a Brian Brenta. Experto en Estrategia y Transformación Digital

Brian Brenta comenta que inició su trayectoria profesional cuando las metodologías ágiles no existían. Su experiencia se centró inicialmente en la informática, para luego dedicar su actuación a gestionar empresas como gerente. Actualmente ocupa el cargo de gerente general de una compañía, y es director y asesor de varias empresas, especializando su labor en temas de tecnología y estrategia.

Brenta considera que la implementación de metodologías ágiles comenzó con la transformación digital en las organizaciones, sobre todo en la era tecnológica, este cambio impulsó a muchas empresas, tanto PyMEs como grandes corporaciones, a adoptar la tendencia ágil. Destaca que las PyMEs enfrentan un mayor desafío debido a los costos de los recursos tecnológicos. No obstante, han logrado superar las dificultades e implementar las metodologías ágiles, las cuales ofrecen la posibilidad de probar, fracasar o corregir con rapidez, para después evolucionar el producto en desarrollo y que resulte exitoso. El entrevistado destaca también que las metodologías potencian el trabajo en equipo y la interdependencia entre las áreas con el objetivo de generar un producto o servicio de forma conjunta. Esto desplaza el foco de las disputas internas entre áreas, específicamente sobre quién es responsable de los errores. Las metodologías ágiles generan un cambio de cultura y

hábitos de trabajo, especialmente entre las áreas comerciales y de tecnología, que empiezan a trabajar en conjunto y desarrollan nuevos roles y responsabilidades. Brenta afirma que, en el presente, las personas están mucho más preparadas para esta cultura, algo que no ocurría en los inicios de las metodologías.

Brenta asevera que, independiente del tamaño de la compañía, la estrategia es sumamente importante, debe estar consensuada, “viva” y conocida por todas las personas, ya que un gran problema en las empresas es que la estrategia se define, pero no se ejecuta. Al relacionar la estrategia con las metodologías, considera que estas últimas ayudan a desarrollar la estrategia de una forma más rápida porque son herramientas que ayudan a pasar de la planificación a la acción. Esto es más difícil en las PyMEs porque generalmente poseen menos recursos, el día a día las consumen y tienen menor capacidad de proyectar a futuro. Sin embargo, desde el punto de vista de la implementación, una vez que se logra la capacidad de producir el cambio, es más fácil en una PyME que en una gran empresa si el proceso está liderado por la gerencia general. Esto es así ya que las grandes empresas poseen mucha más estructura y reglas que impiden su adaptación a esta metodología, mientras que las PyMEs tienen mayor capacidad de ejecución rápida en el sentido de la adaptabilidad.

Desde la experiencia de Brenta como consultor, enfatiza que las metodologías ágiles permiten a los profesionales acotar los tiempos de los proyectos y entregar un valor mucho más rápido al cliente. Antes un simple informe demoraba nueve meses y recién después se podía comenzar a trabajar. Hoy, con una metodología ágil, es posible comenzar el camino de la ejecución mucho antes, sin esperar a tener un informe final. Esto facilita la obtención de información rápida para validar si la estrategia está alineada o no con los resultados deseados. Adicionalmente, menciona que la aceleración del *time to market*, que permite ganar a la competencia, es otro de los beneficios derivados de estas metodologías.

El experto afirma que la implementación de las metodologías ágiles representa un cambio transformacional porque cambia la cultura y la forma en que las personas trabajan. Sin embargo, considera que para algunas empresas el cambio puede ser incremental y que existen otras organizaciones o áreas donde no es posible aplicar estas metodologías ágiles. Advierte que muchas empresas implementan metodologías ágiles sin éxito, lo cual añade más estructura y gasto a la compañía sin obtener el resultado deseado.

Cuando Brenta fue consultado sobre las dificultades de implementar metodologías ágiles, remitió a su experiencia trabajando en Falabella, donde menciona la importancia de los recursos humanos. Plantea que es indispensable incorporar diferentes perfiles, que quizás una organización no está acostumbrada a contratar, pero que son necesarios para lograr una diversidad de habilidades y equipos multidisciplinarios. Subraya que se debe seguir trabajando con la metodología tradicional y desde allí iniciar la transformación, definir roles y responsabilidades, nuevos cargos dentro de la organización, y recursos humanos dedicados a comunicar lo que sucede.

Según su amplia trayectoria, la clave para que la implementación de metodologías ágiles sea exitosa es que el *top management* de la compañía se involucre y sea el principal impulsor del cambio. El impacto de la implementación de estas metodologías es transversal: en innovación, porque permite generar un producto más rápido, probar y fracasar; y en *time to market*, para acelerar y ganar a la competencia. Sin embargo, Brenta manifiesta dudas sobre cuánta eficiencia económica trae debido al costo económico. Con la metodología ágil es posible crear valor, productos o servicios nuevos con rapidez, lanzarlos al mercado, testarlos y mejorarlos. Por otro lado, la metodología, al promover el trabajo en conjunto con equipos multidisciplinarios, debería ayudar en la productividad.

Brenta considera que las metodologías ágiles llegaron para quedarse, pero con adaptación, y resalta que no todos los procesos de las compañías pueden implementarlas. Es necesario saber dónde hacerlo y alinearlas a lo que genere mayor valor para la estrategia. Además, menciona que son necesarias para adaptarse a entornos dinámicos.

Finalmente, el entrevistado recomienda ciertas acciones para las PyMEs que desean implementar metodologías ágiles: tener el mayor compromiso posible, empezar de a poco porque el cambio cultural es grande, definir bien cuáles son los resultados esperados para poder medirlos, y, por último, ejecutarlo para evitar que quede escrito en un papel. Aclara que no todo es ágil y no todas las áreas se benefician de ello, “es fácil para un entorno *web* o tecnológico, pero para el área financiera se complica”.

4.2.2 Entrevistas a Empresarios

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro empresarios de PyMEs consultoras de los rubros de IT y Recursos Humanos (ver anexo 4). Las entrevistas incluyeron un total de diecisiete preguntas, organizadas alrededor de cuatro ejes temáticos centrales: metodologías ágiles, cambio estratégico, PyMEs argentinas y contexto dinámico. El formato elegido permite que los entrevistados desarrollen sus ideas con mayor profundidad. Los aportes obtenidos enriquecen la investigación con miradas actuales y aplicadas al contexto de las PyMEs en Argentina, con el objetivo de ampliar los conocimientos desde diferentes perspectivas.

4.2.2.1 Entrevista a Christian Palazzo. KaiZen2B

La entrevista con Christian Palazzo comenzó con preguntas disparadoras, en las cuales él nos describe su trayectoria profesional. Siempre trabajó en el área de sistemas, fue analista de una empresa sueca, trabajó en una consultora que hace auditoría y destaca su

trabajo realizado en IBM. En 2014 fundó KaiZen2B, una PyME de sistemas que hace consultoría de procesos e implementación de sistemas de gestión. Palazzo comenta que, en sus primeros pasos con el desarrollo de *software*, experimentó el modelo en cascada, donde había largos relevamientos, documentación y ciclos de desarrollo. En estos él observó un desfase entre las necesidades del usuario y el producto final. Fue recién en 2012, cuando se interiorizó en las metodologías ágiles, principalmente *Scrum*, y destaca el valor añadido en la colaboración, la retroalimentación constante y la entrega iterativa. A su vez, Palazzo tomó cursos de agilidad y sigue a referentes del tema para actualizarse. Implementa *Scrum* en KaiZen2B con buenos resultados internos, aunque reconoce que tuvo dificultades para explicárselo a los clientes, que aún buscan costos preestablecidos y plazos concretos.

Al preguntarle sobre el contexto que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio, el entrevistado describe al mismo como dinámico y desafiante a nivel tecnológico. Sin embargo, menciona que esto se asemeja a la época en la que apareció internet, haciendo énfasis en que la globalización cambió las reglas del juego para las organizaciones. Si bien la incertidumbre no desaparecerá, las PyMEs deben ayornarse a una lógica iterativa, de entrega rápida y comunicación constante con el cliente, mediante la adaptación del *roadmap* y la capacitación constante del personal. Destaca la importancia del cambio hacia una mentalidad menos estructurada y que la agilidad trajo mejoras en la colaboración, la comunicación y el trabajo diario dentro de una empresa. Palazzo considera que la estrategia está orientada a la cultura y es lo que una organización pretende realizar. Para él, la agilidad sostiene a la estrategia y hace posible su ejecución mediante mejoras en los procesos. La dinámica del equipo también influye en la implementación de la misma puesto que la manera de trabajar en los equipos no es igual, a veces se requiere de procesos más estandarizados y rígidos, dependiendo de las personas que componen el grupo y sus personalidades. La formación y aprendizaje continuo del personal

es clave, el entrevistado hace énfasis en que la agilidad no es inmediata, hay que dedicarle el tiempo suficiente ya que primero debe entrar y establecerse en la cultura y después a los empleados, él pone el ejemplo de KaiZen2B que vienen trabajando con la agilidad desde hace ya dos años.

Al indagar sobre las ventajas de la implementación de metodologías ágiles en PyMEs consultoras, Palazzo destaca tres: el aprendizaje, la comunicación junto con la colaboración y las entregas cortas. Por un lado, el aprendizaje es la principal ventaja ya que, al estar en contacto continuo con el cliente, uno aprende de él y sabe si el proyecto que se está llevando a cabo va por el buen camino o no, hay que adaptarse a las preferencias del cliente. El aprendizaje también ocurre midiendo la satisfacción del cliente y el *feedback* que este da al equipo. En línea con esto, las cortas y frecuentes entregas hacen posible la rápida modificación y adaptación a las necesidades reales de los usuarios, lo cual hace el trabajo más llevadero para el equipo. Palazzo menciona que, al principio, al cliente se le dificulta entender el método de trabajo porque priorizan los resultados finales; pero al ser parte del proyecto, el cliente se siente conforme y a gusto al tener la opción de adaptar el producto a sus preferencias. Por otro lado, la comunicación y la colaboración, que permiten al equipo mantener la estabilidad a lo largo del proyecto. Una cuarta ventaja mencionada por Palazzo es la minimización del riesgo, tanto para la empresa al poder detectar con qué clientes es factible trabajar, como para los clientes que, si no se encuentran conformes con la estructura de trabajo, pueden romper la relación rápidamente.

Al preguntarle sobre los tipos de cambios estratégicos que suelen tener las PyMEs al implementar metodologías ágiles, Palazzo responde que el primer impacto es la incertidumbre al no saber cómo se cotiza, cómo se trata al cliente y cómo se le da visibilidad. Palazzo, a su vez, realiza una comparación entre la metodología tradicional y ágil. Indica que

las metodologías tradicionales plantean un diseño con abundante detalle y la importancia centrada en la documentación. Al tener todo muy bien diseñado y preestablecido, no es importante quien realice el trabajo en razón de que cualquiera podría realizarlo. Si bien las metodologías ágiles plantean que es necesario tener cierta documentación, no es el eje central de las mismas, como sí lo es establecer conversaciones orgánicas y fomentar el trabajo en equipo. En lugar de esperar a tener el producto terminado, se trabaja con entregas parciales y constante *feedback*. La agilidad permite adaptar procesos en tiempo real, experimentar y ajustar sobre la marcha. Para el entrevistado, la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental o radical según el rubro de la empresa y el contexto. Palazzo da el ejemplo de KaiZen2B, la cual atravesó un cambio incremental, al encontrar el aporte de valor en los distintos equipos; y radical, al cambiar su manera de trabajo. Otro ejemplo que da es de un *partner* suyo que trabaja con metodologías tradicionales y asevera que, en ese caso, si se implementaran metodologías ágiles, representaría un cambio radical.

Actualmente, la empresa trabaja con la metodología *Scrum*, que implica alinear los requerimientos del cliente con los objetivos al inicio de los proyectos, mantener *daily*s y operar con ciclos cortos de entregas frecuentes. Complementariamente, emplean *test drivers* y testeos basados en casos para mejorar los desarrollos a partir de las pruebas, utilizan *Kanban* para visualizar los flujos de trabajo, y aplican *Future Drivers Development* para el desarrollo del producto en función de los requerimientos del cliente. A su vez, la empresa intentó la implementación de la metodología *Lean*, pero fracasó por la falta de un ingeniero que adaptara las métricas. Palazzo señala que las principales dificultades en la implementación de metodologías ágiles radican en la falta de conocimiento y práctica sobre la agilidad, y la escasez de consultores capaces de superar la resistencia al cambio ya que estos son teóricos u holísticos; a su juicio, el problema central de la agilidad es la necesidad de que el equipo de trabajo se apropie e implemente la misma en la visión organizacional.

En cuanto a los factores determinantes del éxito de la implementación de metodologías, el empresario destaca a las personas ya que son ellas las que hacen el trabajo posible e interactúan con el cliente. Es necesario el apoyo y respaldo de la dirección, así como también el de alguien externo con el fin de que el empleado se sienta acompañado en este proceso de aprendizaje donde hay que mantener un ritmo constante, pero sin una dirección rígida y fomentando el diálogo. Palazzo realiza una comparación con el marco de trabajo *Scrum* en donde se requieren todos los roles: el *Product Owner*, *Scrum Master* y *Development Team*. En línea con esto, ha observado resultados en innovación dado los ciclos cortos y la posibilidad de experimentar y evolucionar más rápido; hay mayor visibilidad del trabajo en equipo en la productividad y los empleados se encuentran más enfocados y orientados hacia las tareas; y han logrado tener mayor diversidad de clientes debido a los múltiples proyectos breves. A su vez, la empresa logró una mejora en la capacidad de respuesta ante la incertidumbre del entorno y desarrolló la confianza para abordar nuevos proyectos desafiantes. Si bien destaca estos resultados observados, la empresa no cuenta con indicadores cuantitativos que midan la efectividad de las metodologías ágiles, pero sí consideran la satisfacción del cliente como un indicador cualitativo.

Palazzo opina que la principal diferencia entre la implementación de metodologías ágiles en grandes empresas y PyMEs es que las primeras tienen más recursos, redes y respaldo financiero para aplicar la agilidad. En cambio, las PyMEs enfrentan restricciones económicas, más desconfianza entre ellas y las emociones juegan un rol importante, principalmente en la contratación o la desvinculación de personal. Asimismo, afirma que las metodologías ágiles son necesarias y se consideran un diferencial. La iteración y los objetivos cortos llegaron para quedarse, siendo necesarios para desarrollar futuros trabajos y proyectos. Si bien las metodologías ágiles se han consolidado, seguirán evolucionando y las empresas deberán seguir el ritmo.

4.2.2.2 Entrevista a Pablo Acosta. INSIDE Informática

Pablo Acosta, socio fundador de la consultora INSIDE Informática, describe que, si bien la implementación de metodologías ágiles es reciente en su empresa, su interés por estas prácticas surgió de manera autónoma, impulsado por la necesidad de investigar y comprender que hacían las empresas en “el primer mundo” para optimizar sus operaciones cotidianas. La adopción paulatina de esta metodología se basó en sus estudios y el asesoramiento de un profesional externo. Acosta subraya que, aunque la aplicación formal de las metodologías ágiles es actual, su empresa siempre fue ágil con un constante aprendizaje de nuevos elementos y herramientas que le permiten adaptarse a los cambios rápidos del mercado.

Como principal beneficio de las metodologías ágiles, el entrevistado destaca el incremento de la competitividad al argumentar que “saber que puedes y que lo estás haciendo bien” refuerza la percepción del cliente sobre la capacidad de la empresa. En relación al entorno, enfatiza que las metodologías ágiles fortalecen a la organización, y la vuelven “menos frágil y más fuerte para enfrentar los cambios bruscos del entorno”. Al analizar el contexto donde las PyMEs argentinas desarrollan su actividad, Acosta afirma que las mismas “están preparadas para la guerra todo el tiempo” debido a los continuos cambios políticos, económicos y tecnológicos. Afirma que la agilidad es una condición de supervivencia, “Cualquier PyME con la que hablas hoy, si no es ágil no dura por la cantidad de cambios que hay”. Postula que las empresas enfrentan hoy un entorno VUCA y, más aún, un entorno BANI (mundo caracterizado por ser Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible), destacando que las consultoras gestionan personas con emociones y ansiedad.

En la entrevista introduce el concepto de “*fitness*” en las empresas para referirse a que toda implementación debe ser paulatina e incremental respecto a la capacidad y las emociones de las personas que llevan a cabo el proceso. Según su experiencia, el *fitness*

permite que un cambio que inicia como incremental culmine en un resultado transformacional, por lo que insiste en la necesidad de generar cambios incrementales desde la situación actual de la empresa, y mantener la disposición a aprender con agilidad.

Acosta menciona que la estrategia es muy importante, sin embargo, señala que las PyMEs argentinas difícilmente logran concretarse porque priorizan lo urgente sobre lo importante. La estrategia es lo que permite impulsar los cambios estratégicos; no obstante, sostiene que la implementación de metodologías ágiles constituye en sí misma un cambio estratégico que exige planificación. Al implementar las metodologías ágiles, los cambios se concentran principalmente en la comunicación interna, señala que es esencial y, al mismo tiempo, supone la dificultad más importante que enfrentan las PyMEs durante el proceso de implementación. A pesar de ello, el cambio más profundo reside en la cultura organizacional, ya que es necesario tener un equipo flexible y una cultura que "acepte el cambio" para superar la resistencia de los empleados cuando se intenta cambiar la forma en que hacen las cosas.

La metodología ágil que demostró mayor utilidad en INSIDE Informática es *Scrum*, la cual brindó orden y permitió que todos los miembros del equipo comprendan que son parte de un mismo grupo en pos de una misma meta. Aunque la consultora sólo implementa *Scrum*, Acosta reconoce el potencial de otras metodologías ágiles como *Design Thinking* y *Kanban*. Sin embargo, subraya que no se sigue la metodología a la perfección porque la inclusión del cliente es ocasional. A pesar de esta adaptación, la empresa logra un producto final de mayor valor agregado, además de mejorar su capacidad de respuesta frente a la incertidumbre y optimizar la relación con el cliente.

En cuanto al futuro de las metodologías ágiles, Acosta considera que no son una moda pasajera, sino una forma de trabajar cuya continuidad está ligada a su utilidad, siendo que hoy

en día son “súper útiles por el entorno que hay”. Concluye con que la adopción de estas metodologías es un requisito fundamental y un diferencial competitivo para las PyMEs que operan en un entorno BANI, y advierte que “si no sos ágil y no sos flexible, te vas a romper”.

4.2.2.3 Entrevista a Fernando Rivarola. *Ánima* Consultores

Fernando Rivarola comenta sobre su trayectoria profesional, trabajó en consultoras de selección y capacitación, así como en roles de HR Business Partner en empresas como Quilmes y Alpargatas y culminó su trabajo en relación de dependencia en la empresa social Creerhacer. Esta experiencia lo motivó a fundar *Ánima* en 2017, su propia consultora integral de recursos humanos. Hoy la consultora cuenta con ocho años de trayectoria, cuatro unidades de negocio y una presencia internacional creciente, con clientes en Estados Unidos y expansión en Uruguay.

Al ser consultado sobre la implementación de metodologías ágiles, Rivarola aclara que no es un experto en el área y, por lo tanto, no lo ofrece como un servicio adicional en su consultora. Sin embargo, comenta que en la empresa utilizan células de trabajo y *Trello* para seguir el flujo de las operaciones, que fueron de gran ayuda para su organización y para lograr una estructura definida. Sobre el contexto de las PyMEs en Argentina, Rivarola lo describe como desafiante y cambiante debido a la economía del país, la cual tiene alta carga impositiva. El entrevistado hace hincapié en la dificultad para ofrecer salarios competitivos y señala que, hoy en día, el colaborador elige mucho más a la empresa y que la retención del personal depende más de los buenos líderes que de la empresa en sí. En este entorno, menciona que la estrategia es muy importante y que en *Ánima* se mantienen reuniones semanales en donde planifican la estrategia. Actualmente dedica más tiempo a la

planificación estratégica que a la ejecución, algo que se le dificulta ya que como *Ánima* ofrece productos personalizados está muy concentrada en las operaciones.

Al volver a indagar sobre las células de trabajo, Rivarola describe que no es una única célula de trabajo, sino que él, como *founder*, tiene una y éstas se vinculan entre sí, consiguiendo integración entre las áreas de *expertise* y *backup*, lo que hace a la organización más ágil. Las células de trabajo conllevan cambios de realineación ya que no se cambia el paradigma, pero sí se hacen ajustes sobre la marcha. Al preguntarle acerca de los factores clave de éxito, responde que considera importante la tolerancia a la frustración y la resiliencia porque el camino no es lineal. También destaca la constancia para aplicar pequeños actos repetitivos y medibles. Y, por último, la humildad que define la capacidad de uno para ponerse en el rol de aprendiz, saber que no se tiene toda la información y complementarse con otros que sean más expertos para aprender de ellos. Con respecto a los desafíos, el armado de equipo y los vínculos que se generen en él son los que impactan de forma real en el trabajo y es los más difícil de conseguir. Se necesita de distintos perfiles dentro de la organización para lograr equipos interdisciplinarios que brinden distintas miradas, experiencias y opiniones. Los resultados que producen las células de trabajo son a nivel equipo puesto que, mediante un buen vínculo, los empleados se entienden mejor, trabajan mejor y se logran mejores resultados para el cliente. Al finalizar los proyectos, la organización realiza encuestas para evaluar los resultados y su desempeño, en vista de que la satisfacción del cliente es el principal indicador de eficacia.

Rivarola opina que es más sencillo implementar metodologías ágiles en PyMEs que en grandes corporaciones, ya que estas últimas tienen más burocracia, estándares y actores involucrados. Asimismo, cree que las metodologías ágiles ayudan y son importantes, pero no

le parece indispensable para el éxito empresarial, lo esencial es mantenerse actualizado para evitar la pérdida de cuota de mercado.

4.2.2.4 Entrevista a Verónica Leo. Psicopymes

Verónica Leo es consultora de empresas desde hace más de quince años, aclara que su enfoque no se especializa en las metodologías ágiles formales, sino en su propia "metodología psico PyMEs". Esta metodología surgió de su experiencia práctica al aprender a hacer con lo que hay en PyMEs argentinas no profesionalizadas, donde muchas veces "lo urgente tapa lo importante". Su sistema se basa en dos líneas de trabajo: la estructural (crear organigramas, descripciones de puesto, procesos, etc.), que fue consolidada al certificar normas ISO 9001; y la humana, aplicando la psicología organizacional para gestionar la resistencia interna, los liderazgos y los equipos.

Como principal beneficio de su metodología, la entrevistada destaca que aporta orden y claridad a la organización. Esto permite a los líderes salir de la operatividad y enfocarse en lo importante, siendo un cambio de humor general el primer resultado visto. Al realizar una comparación con grandes empresas, dice que las PyMEs tienen la ventaja de tener menos burocracia, pero que su capacidad de adaptación depende del dueño. El principal obstáculo es la incoherencia que surge cuando el "número uno" exige un cambio a los demás, pero él mismo no quiere cambiar. Asimismo, Leo resalta que la pandemia y la inteligencia artificial obligaron a muchas PyMEs a adaptarse.

La entrevistada introduce su enfoque de implementación como progresivo, y utiliza la analogía de la rana en el agua para describir una gestión del cambio gradual, donde es necesario fortalecer un paso antes de avanzar al siguiente para no estresar la estructura. Destaca que la estrategia es fundamental, pero que los dueños de PyMEs difícilmente la ejecutan por estar "apagando incendios". La desventaja más visible es la resistencia al

cambio, que suele ocultar miedos, inseguridades o la percepción de una pérdida de privilegio, como la implementación de un sistema de fichaje. El factor determinante de éxito para ella es la convicción del dueño, en complementación con un plan gradual.

En cuanto a la utilidad de su metodología, Leo reitera que se basa en la experiencia. A diferencia de las metodologías ágiles formales, sobre las cuales no sabe si son una moda pasajera, su metodología sí es para quedarse porque lo importante, más allá de la metodología, es que funcione. Recalca que muchas metodologías extranjeras fracasan al no adaptarse a la idiosincrasia local. Como conclusión, dice que la implementación de las metodologías es tanto un requisito necesario para la profesionalización como un diferencial, y como última reflexión habla de que para la implementación ágil hay que invertir en tiempo y no dejar que “lo urgente tape lo importante”.

4.3 Cuadro Comparativo de Entrevistas

4.3.1 Cuadro Comparativo de Entrevistas Expertos

Tabla 4

Comparación entrevistas de expertos

Preguntas / Entrevistados	Damián Martínez	Sandra Conta	Brian Brenta
Introducción			
¿Cómo describiría el contexto actual que enfrentan las PyMES en términos de competitividad y adaptación al cambio?	La mayoría presentan dificultades estructurales asociadas a la falta de planificación y programación. Tienden a operar de manera reactiva.	El contexto actual exige a las PyMES una actualización y adaptación constante.	Tiene un gran impacto y las PyMES tienen un desafío mayor.

¿Qué papel considera que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMES para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?	Muy importante.	Muy importante.	Sumamente importante.
Metodologías Ágiles y Cambio Estratégico			
¿Cuáles son, a su juicio, las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMES consultoras? ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica a partir de la adopción ágil?	Permite optimizar capital humano y mejorar la productividad, reduce costos, tiempos de trabajo y aquellas tareas que no agregan valor. Además, contribuyen a generar información más precisa y consistente.	Optimización en el manejo de los tiempos y mejora en la comunicación.	Optimización de tiempos y entrega de valor mucho más rápida.
¿Qué tipo de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMES cuando implementan metodologías ágiles?	Implica un cambio significativo en la dinámica interna de las organizaciones, ya que promueven una cultura de trabajo colaborativa y orientada a la eficiencia.	Implica un cambio rotundo en la comunicación de la organización.	Permite corregir rápidamente la estrategia.
¿Cree que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental, transformacional,	Es un proceso incremental y transformacional.	Es un proceso incremental.	Es un cambio transformacional.

radical o de realineación dentro de la organización?			
Desde su experiencia, ¿qué metodología ágil le resultó más útil para implementar y por qué?	<i>Scrum</i> por su simplicidad y capacidad de adaptación.	<i>Scrum</i> porque fomenta la mejora continua.	<i>Scrum</i> .
Desafíos y Condiciones de Éxito			
¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontró al implementar metodologías ágiles?	La confusión acerca de qué son realmente las metodologías ágiles, lo cual genera aplicaciones incorrectas y distorsionadas. Critica la tendencia a considerar al <i>Scrum Master</i> como un rol jerárquico, cuando en realidad se trata de un miembro más del equipo con responsabilidades de coordinación.	Resistencia al cambio del personal.	Impacto en recursos humanos, incorporación de nuevos perfiles y definición de roles.
¿Qué factores considera determinantes para que la implementación sea exitosa?	El factor determinante es que abarque toda la estructura organizacional.	Los factores determinantes son la capacitación, la comunicación y el involucramiento de la gente para hacerla partícipe del cambio.	Que los líderes estén involucrados y sean los impulsores del cambio.

Impacto y Resultados			
En su experiencia, ¿qué resultados concretos ha observado en las empresas que implementan metodologías ágiles?	Mejoras concretas en productividad, eficiencia e innovación.	Impacto en el orden, en la comunicación y mejora de los tiempos.	Impacto en la innovación, en el <i>time to market</i> y generación de valor para el cliente.
¿Cómo usted mide o mediría el impacto real de las metodologías ágiles en la gestión estratégica? ¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de las metodologías ágiles?	Grado de implementación y el análisis de los desvíos respecto a lo planificado.	Utilizan 10 indicadores como parte de su certificación de calidad, que miden desviaciones entre tiempos estimados y reales, horas de capacitación, o captación y retención de clientes.	Medir los desvíos respecto a lo planificado, generación de valor de utilidad en la compañía, generación de productos o servicios innovadores, y productividad en los equipos de trabajo.
¿Cómo ha cambiado la capacidad de respuesta de su empresa frente a la incertidumbre del entorno luego de aplicar estas metodologías? ¿Han logrado una mejor adaptación a los cambios del mercado o de las demandas del cliente?	No hay estadísticas al respecto sino percepciones.	Adaptación más rápida.	Adaptación más rápida.

<p>¿Ha observado diferencias entre la aplicación de estas metodologías en PyMES y en grandes empresas?</p>	<p>Las corporaciones suelen adoptarlas por imposición de sus casas matrices, aunque no siempre de manera efectiva. Las PyMES suelen mantenerse en etapas iniciales de automatización o procesamiento de datos, en ocasiones por desconocimiento o por considerar que no lo necesitan.</p>	<p>Es más complicado en empresas grandes que en PyMEs, ya que en estas últimas la comunicación fluye de manera más fácil al ser menos personas y demanda menos tiempo.</p>	<p>Actualmente, es más complicado en grandes empresas que en PyMEs porque tienen mayor capacidad de ejecución rápida al tener una estructura más pequeña.</p>
<p>Perspectiva Futura</p>			
<p>¿Cree que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?</p>	<p>Son una tendencia pasajera sujeta a evolución y reemplazo.</p>	<p>Llegaron para quedarse, sujetas a evoluciones.</p>	<p>Llegaron a quedarse, sujetas a adaptaciones.</p>
<p>¿Qué recomendaciones haría para aquellas PyMES que deseen implementar metodologías ágiles?</p>	<p>Analizar si realmente las necesitan antes de implementarlas, evitando adquirir soluciones tecnológicas que no se ajusten a su escala y necesidades reales.</p>	<p>Entender bien el concepto, capacitarse e involucrar a toda la organización.</p>	<p>Empezar de a poco y definir los resultados esperados para poder medir.</p>
<p>Cierre</p>			

¿Considera que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o que es un requisito necesario para adaptarse al entorno dinámico?	Es un requisito necesario.	Es ambas cosas: un diferencial competitivo y un requisito necesario para adaptarse al entorno actual.	Es un requisito necesario.
---	----------------------------	---	----------------------------

Nota. Elaboración propia.

4.3.2 Cuadro Comparativo de Entrevistas Empresarios

Tabla 5

Cuadro comparativo de entrevistas empresarios

Preguntas / Entrevistados	Christian Palazzo	Pablo Acosta	Fernando Rivarola	Verónica Leo
Introducción				
¿Cómo describiría el contexto actual que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio?	Terrible, dinámico y desafiante a nivel tecnológico.	El contexto actual exige adaptación constante y estar preparados para el cambio.	Es desafiante y cambiante debido a la economía del país. La retención del personal depende más de los buenos líderes que de la empresa en sí.	Están un paso atrás en términos de procesos, sistemas, sofisticaciones por los recursos económicos y humanos. Los puestos de poder son ocupados por familiares.

¿Qué papel considera que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?	Es importante, pero es necesario adaptarla y ajustarla constantemente por los cambios del mercado.	Muy importante.	Muy importante.	Es fundamental.
Metodologías Ágiles y Cambio Estratégico				
¿Cuáles son, a su juicio, las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMEs consultoras? ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica a partir de la adopción ágil?	Aprendizaje, colaboración y mejor comunicación. Entregar mayor valor al cliente e ir modificándolo según sus necesidades cambiantes.	Mejora de calidad del producto, mejora en la productividad, mayor rentabilidad, mayor potencial del equipo, mayor conciencia y seguridad, y menos fragilidad.	Trabajar en equipo con una estructura más definida.	Da orden y claridad, un paso a paso para la acción, te permite prever, anticipar y ajustar sobre la marcha. Trabajar sobre lo importante y no sobre lo urgente. Mayor calidad y motivación.
¿Qué tipo de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan metodologías ágiles?	Actuar estratégicamente en incertidumbre, mejor actuación y adaptabilidad. Corregir procesos en el desarrollo. Mejor escucha al cliente.	Mejor comunicación interna y definición de roles dentro del equipo de trabajo. La parte cultural es la que	Mejor estructura y organización para la planificación, cambios en la comunicación interna, seguimiento más fácil de los procesos.	Mejora la comunicación interna y el humor del personal. Ayuda a identificar los problemas recurrentes.

		mayor cambio enfrenta.		
¿Cree que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental, transformacional, radical o de realineación dentro de la organización?	En un principio puede ser transformacional pero luego las adaptaciones y mejoras lo convierten en un cambio incremental.	Es transformacional e incremental.	Representa un cambio de realineación.	Es transformacional e incremental.
Desde su experiencia, ¿qué metodología ágil le resultó más útil para implementar y por qué?	<i>Scrum</i> para planificar porque permite alinear los objetivos y por las etapas de entrega cortas para otorgar mayor valor al cliente; y <i>Kanban</i> para ver el estado del proceso.	<i>Scrum</i> , porque todos entienden lo que tienen que hacer; y <i>Kanban</i> , porque nos dió orden.	Utiliza células de trabajo y <i>Trello</i> para seguir el flujo de las operaciones, se logra integración entre las áreas de <i>expertise</i> y un <i>backup</i> .	Implementa una metodología propia llamada "Psico PyME".
Desafíos y Condiciones de Éxito				
¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontró al implementar metodologías ágiles?	Falta de conocimiento y de transmisión de la visión organizacional. Resistencia al	La comunicación interna y la cultura organizacional.	Armar un buen equipo de trabajo con calidad de los vínculos y perfiles complementarios.	Resistencia al cambio.

	cambio, ansiedad, impaciencia.			
¿Qué factores considera determinantes para que la implementación sea exitosa?	Las personas porque son las que hacen que las cosas funcionen y crean valor; y la capacidad de aprendizaje.	La comunicación, el cambio cultural, la planificación y ser firme para llegar al objetivo.	La tolerancia a la frustración y la resiliencia. La constancia en la actuación, realizar pequeños pasos repetitivos hasta lograr el objetivo. La humildad para colocarse desde un lugar de aprendiz.	Que el dueño lidere el cambio con confianza, tener un plan, un proceso gradual y claro, hacer revisiones y correcciones.
Impacto y Resultados				
En su experiencia, ¿qué resultados concretos ha observado en las empresas que implementan metodologías ágiles?	Innovar más rápido para adaptarse al mercado, mayor productividad por el trabajo en equipo, mantener el foco para ir mejorando. Incremento de rentabilidad.	El agregado de valor al producto.	Mejor comunicación y entendimiento dentro del equipo. Mayor productividad.	Trae bienestar al clima organizacional, la PyME está más organizada. Mayor control, confianza y productividad.
¿Cómo usted mide o mediría el impacto real de las metodologías ágiles en la	No cuentan con indicadores, reconoce que eso es un problema. Se guían por el	Estimaciones de horas.	Lo miden con el producto final que se le entrega al cliente. Realizan encuestas para	Encuestas internas sobre organización, comunicación y compromiso, y

gestión estratégica? ¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de las metodologías ágiles?	factor cualitativo de la satisfacción del cliente que los vuelve a elegir.		detectar áreas de mejora.	seguimiento con el método del semáforo.
¿Cómo ha cambiado la capacidad de respuesta de su empresa frente a la incertidumbre del entorno luego de aplicar estas metodologías? ¿Han logrado una mejor adaptación a los cambios del mercado o de las demandas del cliente?	Investigación y comprensión de los requisitos del cliente más rápido, lo que permite comenzar a trabajar antes y llegar más rápido al resultado final.	Mejora la relación con el cliente y los tiempos de respuesta.	Mejora en la relación con el cliente y capacidad operativa	Visión a largo plazo, desarrollo de planes para alcanzarla. Eso permitió adaptarse mejor a largo plazo y ser más competitivos que la competencia.
¿Ha observado diferencias entre la aplicación de estas metodologías en PyMEs y en grandes empresas?	Las empresas grandes tienen mayor respaldo económico y más horas de trabajo disponibles, mayor red de contactos. Los procesos de contratación y desvinculación de	La principal diferencia está en que las grandes empresas cuentan con estrategia y presupuesto, cosas que las PyMEs no; y eso va a depender de la flexibilidad	En las PyMEs es más sencillo implementar metodologías que en las grandes empresas porque tienen más procesos y burocracia, lleva más tiempo.	Grandes empresas tienen mucha técnica y poca habilidad blanda; las PyMEs tienen un mejor desarrollo de las habilidades blandas pero les falta desarrollar las técnicas.

	personal son más sencillos. En las PyMEs se emplea mucho tiempo y un factor emocional en la contratación de personas.	que tenga la PyME.		
Perspectiva Futura				
¿Cree que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?	Llegaron para quedarse, aunque surgirán cosas que las complementen.	Son una tendencia pasajera hasta que aparezca algo mejor y se implemente.	Llegaron para quedarse, pero no son esenciales.	Llegaron para quedarse, pero actualizándose con el tiempo y adaptándose a cada empresa.
¿Qué recomendaciones haría para aquellas PyMEs que deseen implementar metodologías ágiles?	Entender que se quiere lograr con la metodología ágil, hacer un diagnóstico interno y capacitación. Buscar un referente que acompañe el proceso y aplicar la agilidad de a poco.	Que lo hagan y que tengan valentía, porque les va a funcionar.	Que antes se cuestionen si realmente las necesitan implementar y que cuenten con conocimiento previo	Entender el punto de partida, por qué se va a implementar una metodología y qué beneficios trae.
Cierre				

¿Considera que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o que es un requisito necesario para adaptarse al entorno dinámico?	Es un requisito necesario para adaptarse a los cambios internos y del entorno.	Considera que es ambas, es requisito por el entorno dinámico y a su vez, quien logra la agilidad tiene un diferencial frente a otros.	No es un requisito necesario, es una herramienta que ayuda a mejorar procesos.	Ambas, son necesarias y también un diferencial.
---	--	---	--	---

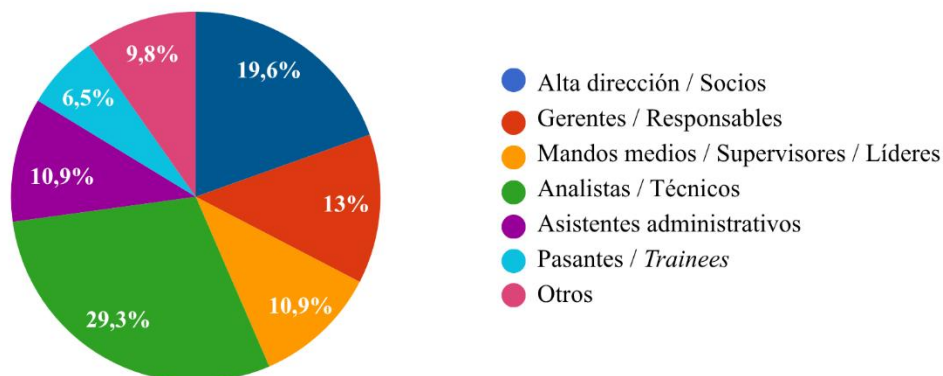
Nota. Elaboración propia.

4.4 Encuesta

Para la recolección de datos cuantitativos, se implementa un cuestionario estructurado a través de la herramienta digital *Google Forms*. Este instrumento está dirigido a personas mayores de dieciocho años de Buenos Aires, que trabajen o hayan trabajado en PyMEs especializadas en consultoría. La difusión del formulario se realiza a través de redes sociales, grupos comunitarios, correo electrónico y contactos personales. La cantidad de personas encuestadas es de ciento siete. El cuestionario incluye preguntas cerradas, escalas tipo Likert y excepcionalmente tres preguntas abiertas; y está organizado en secciones. La información obtenida proporciona los datos necesarios para realizar el análisis correspondiente. Los resultados se exponen a continuación, detallando un análisis de cada una y también un gráfico de torta o de barras, según corresponda.

Figura 3

Pregunta 1. Cargo o puesto que ocupa en la empresa



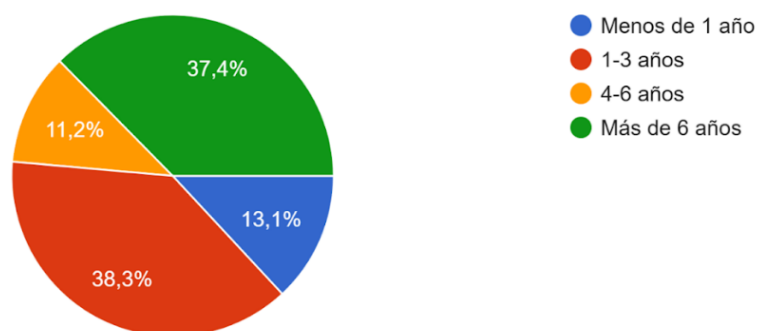
Nota. Elaboración propia.

En la primera pregunta, se consulta el cargo o puesto que ocupa la persona encuestada en la organización donde trabaja, la misma obtuvo un total de noventa y dos respuestas. Con el fin de facilitar el análisis de la pregunta abierta, se agruparon las respuestas por similitud, esto se expone en la tabla 6. Se observa que el grupo más grande de respuestas se concentra en la categoría de Analistas o Técnicos, con un 29,3% de respuestas. El segundo grupo más numeroso lo compone la alta dirección, donde se incluyen a los socios, CEOs, fundadores y directores de empresas; este grupo representa el 19,6% de respuesta. En tercer lugar, con 13% de respuestas, se encuentran quienes desempeñan cargos gerenciales o responsables. En tercer lugar, con 10,9%, se encuentran tanto los mandos medios y líderes, como así también los que cumplen un rol administrativo o asistentes. Con 9,8% de las respuestas se sitúan diversos cargos que no se pueden enmarcar en una categoría específica, entre ellos se mencionan *Community Manager*, Fotógrafos, Psicólogos, Consultores independientes, entre otros. Por último, representando al 6,5% de respuestas, se encuentran a quien ocupa un puesto de pasante. Esta pregunta expone la diversidad de actores que intervienen en una PyME.

Tabla 6*Cargos ocupados por los encuestados*

Nivel / Cargo	Respuestas incluidos	Cantidad	%
Alta Dirección / Socios	CEO, Director, Presidente, Socio, Socio Gerente, Founder, CDO, COO, Gerente General, Dueño	18	19,6%
Gerentes / Responsables	Gerente, Jefe, Jefa de redacción, Jefe de Marketing, Responsable de Sistema de Calidad, Responsable de RRHH, Responsable de Equipo, Responsable de Proyectos	12	13,0%
Mandos Medios / Supervisores / Líderes	Coordinador, Supervisor, Líder de Proyectos, Project Manager, Head de Talento, PMO	10	10,9%
Analistas / Técnicos	Analista, Analista Funcional, Analista Contable, Business Analyst, Técnico Principal, Ingeniero de Mejora, Comprador, Category Specialist, Consultor Sr., Responsable de proyectos	27	29,3%
Asistentes / Administrativos	Administrativa, Asistente, Asistente Contable, Administración, Asistente de Comercio Exterior, Administrativa de Contratos, Cobranzas	10	10,9%
Pasantes / Trainees	Pasante, Trainee, Aprendiz de Ingeniería Industrial	6	6,5%
Otros	Community Manager, Fotógrafa y CM, Docente, Lic. en Psicología, Consultora independiente, Diseñador, Preventa, Asociado, Vendedora	9	9,8%

Nota. Elaboración propia.

Figura 4*Pregunta 2. Antigüedad en la empresa*

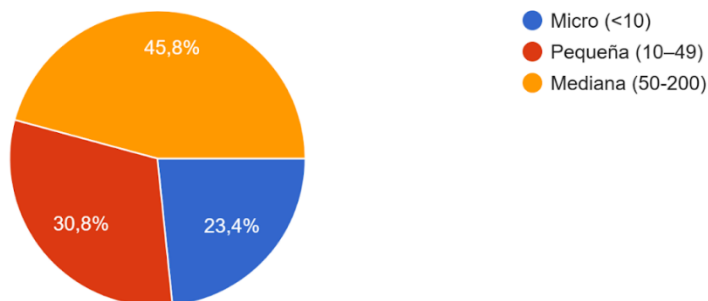
Nota. Elaboración propia.

En la segunda pregunta, se indaga sobre la antigüedad de la organización en donde trabajan los encuestados. Las respuestas que se obtuvieron fueron dentro de un rango

asignado, donde el 38,3% posee una antigüedad de entre uno a tres años, 37,4% de más de seis años, 13,1% menos de un año y 11,2% entre cuatro a seis años.

Figura 5

Pregunta 3. Tamaño de la empresa (número de empleados)

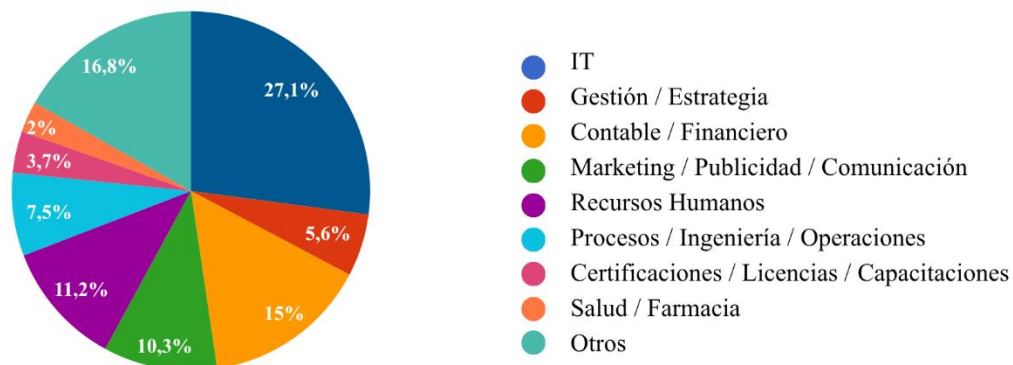


Nota. Elaboración propia.

En la tercera pregunta se indaga sobre el tamaño de la empresa en relación a la cantidad de empleados, lo que permite conocer si el encuestado trabaja en una micro, pequeña o mediana empresa. Con la mayor cantidad de respuestas, el 45,8% de los encuestados trabaja en una mediana empresa, con entre 50 a 200 empleados. El 30,8% de los encuestados trabaja en una pequeña empresa, contando con entre 10 y 49 empleados. Por último, se observa que el 23,4% trabaja en una organización con menos de 10 empleados, es decir, una micro empresa.

Figura 6

Pregunta 4. Área principal de actividad de la empresa consultora



Nota. Elaboración propia.

En la cuarta pregunta se busca conocer las distintas áreas de actividad de las PyMEs donde trabajan los encuestados. Si bien esta pregunta es cerrada, incluyendo opciones de donde los encuestados podían seleccionar el área pertinente, la última opción llamada “otros” era del tipo abierta para que, en el caso de que en las opciones propuestas el encuestado no hallase el área de actividad de su empresa, pudiera incluirla. Con el fin de facilitar este análisis, la categoría de otros fue agrupada, esto se expone en la tabla 7. Como se puede observar en la figura 6, la gran mayoría de los encuestados trabaja en una PyME IT, representan un 27,1%. En segundo lugar, con el 15% de las respuestas se encuentra el rubro contable-financiero, seguido por un 11,2% de Recursos Humanos, 7,5% de procesos e ingeniería y 10,3% *marketing*, publicidad y comunicación.

Tabla 7

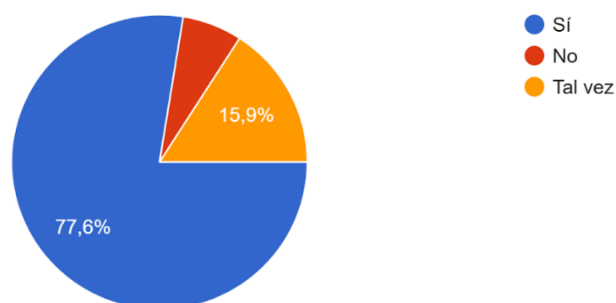
Área de actividad de PyMEs encuestadas

Categoría	Tipo de opción	Cantidad	%
IT	Predeterminada	29	27,1%
De gestión / estrategia	Predeterminada	6	5,6%
Contable / Financiera	Predeterminada	16	15,0%
Marketing / Publicidad / Comunicación	Predeterminada	11	10,3%
Recursos Humanos	Predeterminada	12	11,2%
De procesos / Ingeniería / Operaciones	Predeterminada	8	7,5%
Certificaciones / Capacitaciones	Predeterminada	4	3,7%
Salud	Otro: salud, farmacia	3	2,8%
Otros	Otros	18	16,8%

Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Pregunta 5. ¿Considera que la incertidumbre del entorno influye directamente en las decisiones estratégicas?

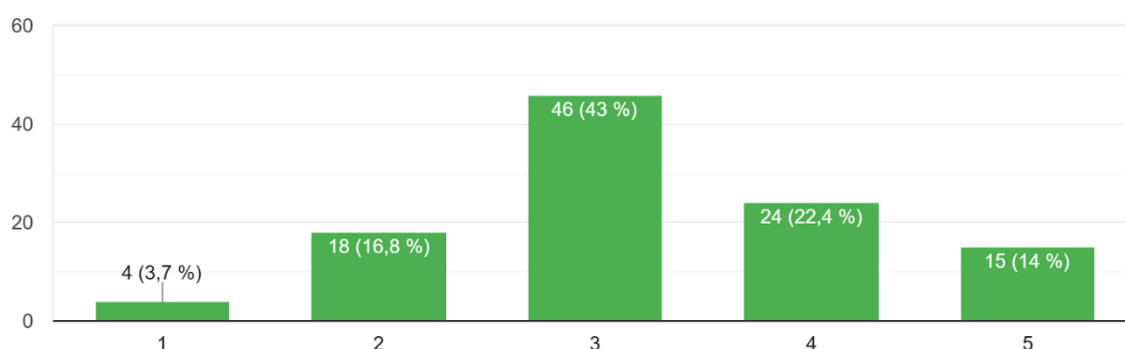


Nota. Elaboración propia.

El objetivo de la quinta pregunta es conocer la percepción de los encuestados acerca de si consideran que la incertidumbre del entorno influye o no directamente en las decisiones estratégicas. Un 77,6% de los encuestados considera que sí influyen; un 15,9% responde que tal vez influyen; mientras que un 6,5% responde que no.

Figura 8

Pregunta 6. ¿Qué tan preparada considera que está su empresa para enfrentar cambios repentinos del mercado?

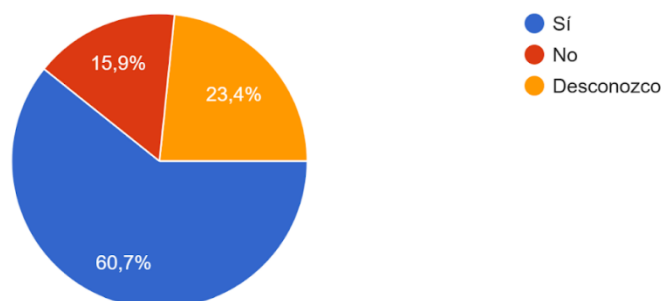


Nota. Elaboración propia.

La sexta pregunta sondea, a través de una escala de Likert, qué tan preparada consideran los empleados que está la empresa donde trabajan para enfrentar cambios inesperados del mercado; donde 1 representa “nada preparada” y 5 “muy preparada”. Esta pregunta permite reflejar el entorno dinámico y cambiante en el que se encuentran las PyMEs. Las respuestas reflejan que la mayoría de encuestados perciben que su empresa está medianamente preparada para enfrentar cambios repentinos del mercado, representando el 43% de las respuestas obtenidas. A su vez, se puede observar una concentración de respuestas en el extremo positivo de la escala, lo que refleja que las empresas están preparadas, con veinticuatro respuestas (22,4%) y, con quince respuestas, muy preparadas (14%). Una menor proporción considera que la empresa donde trabaja no está preparada para los cambios, siendo que el 3,7% manifiesta estar nada preparados, y un 16,8% poco preparados.

Figura 9

Pregunta 7. ¿Considera que su empresa ha atravesado cambios estratégicos en los últimos años?

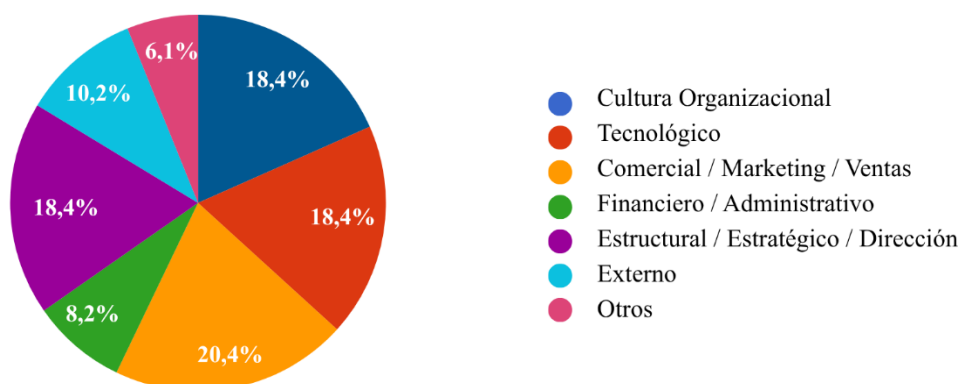


Nota. Elaboración propia.

La séptima pregunta indaga si los encuestados consideran que la empresa consultora ha atravesado cambios estratégicos. La mayoría de ellos, con un 60,7%, considera que su empresa ha atravesado cambios estratégicos en los últimos años, 23,4% desconocen la situación y 15,9% no consideran que la empresa haya atravesado un cambio estratégico. Se trata de una pregunta de carácter introductorio.

Figura 10

Pregunta 8. Si su respuesta es “Sí”, ¿qué tipo de cambios?



Nota. Elaboración propia.

La octava pregunta profundiza en la naturaleza de los cambios estratégicos que la empresa ha experimentado en los últimos años. Esta pregunta, de tipo abierta para que los encuestados se expresen con total libertad, está dirigida al 60,7% de personas que manifestaron haber atravesado un cambio estratégico en los últimos años, en la pregunta anterior. Esto es crucial para comprender la dinámica de adaptación que enfrentan las organizaciones de diversos sectores y tamaños en un entorno en constante evolución. Al tratarse de una pregunta abierta, las respuestas obtenidas son variadas y reflejan la diversidad de cambios que las empresas han atravesado. Al agrupar las respuestas en áreas, se identifican cambios culturales, tecnológicos, comerciales y de *marketing*, financiero-administrativo, estructural o estratégico, y cambios externos como de gobierno, economía y mercado. A continuación, se presentan todas las respuestas obtenidas:

- Cultural.
- Cambio de personal, cambio de estrategias de venta, *target* de venta, *rebrandings*, etc.

- Tecnológicos.
- Hemos mudado la operación presencial, atendiendo nuestros clientes en su oficina y un modelo híbrido donde lo presencial se redujo al 30%.
- De dirección y de clientes.
- Mayor difusión y contratación de vendedores externos.
- Apertura de sucursales fuera del país para balance financiero.
- Implementación sistemas, *e-commerce*.
- *Marketing*.
- Ampliación del negocio, crecimiento acelerado, actualización de la visión y la misión.
- Tecnológicos.
- Cambio en las condiciones de cobro y por ende desequilibrio financiero.
- De ser una empresa de servicio técnico pasamos a ser una consultora incluyendo desarrollo.
- Falta de personal repentino, corte de presupuestos.
- Muchos.
- De un *mindset* periodístico a uno más comercial.
- Cambios organizacionales, reducción de personal, tercerización.
- Adaptaciones por la pérdida de personal.

- Organización de nuevas áreas o servicios para ofrecer.
- La empresa atravesó cambios estratégicos principalmente a nivel estructural, enfocados en el crecimiento sostenido y la consolidación de sus áreas. Se avanzó en la formalización de procesos internos, la profesionalización de la gestión y la definición más clara de objetivos estratégicos. Esto permitió fortalecer la organización y posicionarla de manera más competitiva en el mercado.
- Reestructuración.
- Ninguno.
- Diversificar sus usuarios, potenciar a los PM en detrimento de los técnicos.
- Reglas gubernamentales.
- Adaptación al contexto macroeconómico.
- Reorganización estructural y creación de nuevas UEN.
- Comenzar con la consultoría y buscar clientes.
- Cultural.
- Debido al cambio de gobierno. Donde trabajo, la empresa importaba productos solamente a Chile, Colombia y México. Luego de que las importaciones abrieron, se incorporó Argentina.
- Cambio de enfoque de la clientela, de particulares a flotas completas (volúmenes más grandes).
- Diversificar el negocio y expandirse en AMBA.

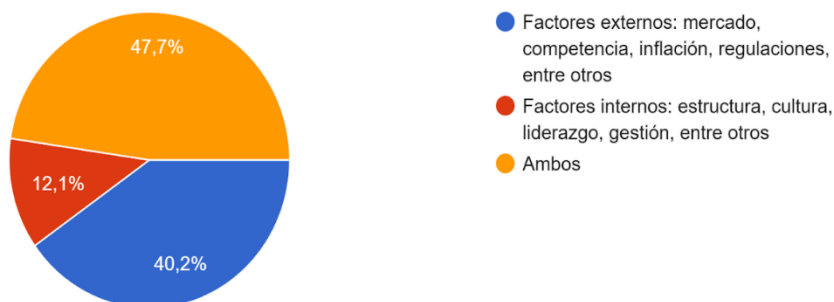
- Cambios de políticas, de gerencias, reorganización de áreas.
- Cambios en los procesos y flujo de trabajo.
- Cambios de estructura dentro de la empresa.
- Cambios en los segmentos a atender.
- Cambios administrativos. Unificación y posterior separación de la administración de compras y pagos.
- Redefinimos nuestra oferta de servicios y ampliamos nuestro *target*.
- Herramientas de proyectos.
- Todos los que sean necesarios.
- Cambios relacionados con los avances tecnológicos.
- Reorganización de equipos y tareas en busca de reducir costos y ser más eficientes.
- Actualización constante de herramientas.
- Cambios en cuanto a la exigencia de los proyectos, los clientes que tenemos actualmente son mucho más grandes que nosotros, por lo que exigen y piden más profesionalismo. Documentación, certificaciones, *know-how*.
- Estilos de contratación de empleados, cambios en la flexibilidad laboral.
- Fluctuación de la operación.
- Cambios en la mejora de procesos para mayor organización.
- Estrategia de ventas. Incorporando nuevos productos, combos y promociones.

- Nuestro *core business* es la provisión de información. En los últimos años hubo un cambio en el tipo de demanda de las empresas. Se dejó de demandar data general, transversal, de contexto, para pasar a solicitarse información a medida. Esto requiere más personal, dedicado, con alta capacidad de gestión pero que, a la vez, el mercado no convalida en precio.
- Por otra parte, hubo un salto cualitativo en cuanto a requerimientos tecnológicos que exigen actualizaciones permanentes. El mercado se ha vuelto mucho más exigente, competitivo y dinámico.
- Todo se aceleró *post*-pandemia. Los procesos se volvieron mucho más veloces. Un cambio de paradigma tal vez se daba en cinco años. Hoy se puede dar en cinco meses.
- Cambios tecnológicos para mejorar procesos internos y completar auditorías más rápido y con mejores resultados.
- Adecuación a la velocidad de cambio en tecnología.
- Adaptar a la virtualidad el 100% de los proyectos, incorporación de nuevos servicios claves.
- Cambios de personal.
- Mayor presencia en redes.
- Potenciar el área de desarrollo generando un diferencial respecto a la competencia.
- Sistematización y automatización de todos los procesos de la empresa.
- Tecnológicos, modalidades de servicios, gestión, etc.

- Financieros.
- De *startup* a MiPyME, crecimiento, pequeña. De contratar conocidos o familiares a incorporar por búsquedas. Implementación de ISO. División de departamentos. Contratación de mandos medios. Profesionalización. Contratación de asesores para mejora organizacional.
- Control de calidad Normas ISO.
- Cambio de CEO y Directivos.

Figura 11

Pregunta 9. ¿Qué factores considera que impulsan/han impulsado los cambios estratégicos?

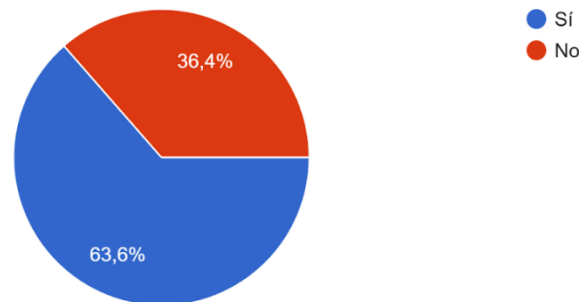


Nota. Elaboración propia.

En la novena pregunta, se indaga la opinión de los encuestados, acerca de qué factores consideran que impulsan los cambios estratégicos. Las respuestas reflejan que el 47,7% considera que los cambios se ven impulsados por factores internos y externos; mientras que el 40,2% considera que únicamente influyen factores externos y un 12,1% que solo lo hacen los factores internos.

Figura 12

Pregunta 10. ¿Sabés que son las metodologías ágiles?

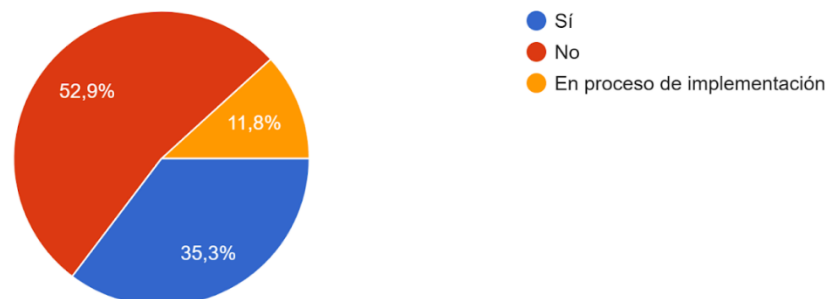


Nota. Elaboración propia.

En la décima pregunta, se consulta si los encuestados saben o no qué son las metodologías ágiles. Como respuesta, se obtuvo que un 63,6% de los encuestados conocen que son las metodologías ágiles; mientras que un 36,4%, no. En caso de respuesta negativa, la encuesta finaliza con una breve explicación del concepto de metodologías ágiles; es por esto que a continuación la totalidad de respuestas se reduce.

Figura 13

Pregunta 11. ¿Su empresa aplica actualmente alguna metodología ágil (Scrum, Kanban, Lean, Design Thinking)?

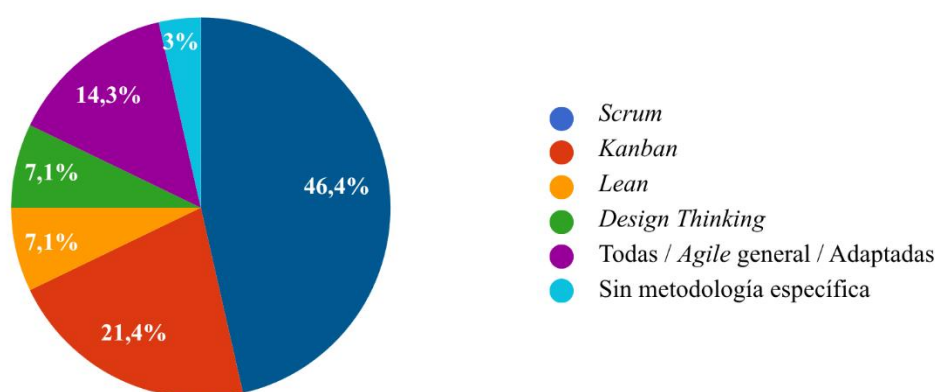


Nota. Elaboración propia.

El objetivo de la décimo primera pregunta es conocer si las empresas donde los encuestados trabajan aplican o no metodologías ágiles. El 52,9% dicen que no las implementan, seguido de un 35,3% que menciona que sí lo hacen, y un 11,8% que están en proceso de implementación de las mismas.

Figura 14

Pregunta 12. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué metodología(s) utilizan y desde cuándo?



Nota. Elaboración propia.

La pregunta décimo segunda, se habilita solo al 35,3% de los encuestados que votó afirmativamente en la pregunta anterior, ya que son complementarias. El objetivo de esta pregunta es conocer qué metodologías ágiles conocen, cuales implementan y desde cuándo; es abierta para que los encuestados puedan expresarse sobre cuales utilizan sin limitarse a seleccionar las más conocidas.

Al agrupar las respuestas, se observa que *Scrum* es ampliamente la metodología más utilizada, con el 47% de respuestas, que va en línea con que es la metodología más difundida. En segundo lugar, con el 21% de las respuestas, se menciona a la metodología *Kanban*, que es frecuentemente combinada con *Scrum*. El 14% menciona respuestas como “todas”, “agilidad adaptada”, “entorno *Agile*”, reflejando un enfoque híbrido, flexible o el uso de una

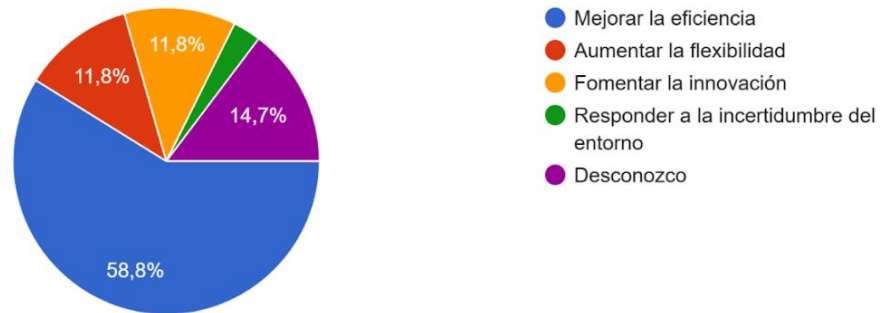
metodología adaptada. En cuarto lugar, con 7% de respuestas se menciona *Lean Agile*, *Design Thinking* y otros. El 4% indica no usar ninguna metodología formal: “No usamos ninguna metodología en particular, pero sí algunas de sus herramientas o conceptos adaptados a nuestras necesidades”. Cabe destacar que algunas respuestas incluyen hace cuanto tiempo que implementan la metodología. A continuación, se exponen todas las respuestas obtenidas:

- *Scrum*.
- Todas.
- *Kanban*.
- *Scrum*.
- *Scrum* para todo lo que es implementación de mejoras de procesos.
- *Design Thinking, Scrum*.
- Comenzamos con una consultora hace seis meses.
- *Scrum*, desde hace un año.
- *Scrum* (no se usa en mi área, pero si en otras).
- Todas las del entorno *Agile*.
- *Kanban*.
- *Scrum* desde hace un par de años.
- No usamos ninguna metodología en particular, pero si algunas de sus herramientas o conceptos adaptados a nuestras necesidades.

- *Scrum*. Hace diez años aproximadamente.
- *Kanban* desde el 2020.
- Estamos tratando de aplicar enfoque *Lean* en los procesos de fabricación.
- *Scrum, Design Thinking*.
- *Scrum*, aproximadamente dos años.
- *Lean*.
- *Scrum y Kanban*.
- *Scrum, Kanban*. el primero hace unos dos años, el segundo cuando ingresé a la empresa ya estaba.
- *Scrum, Kanban, Lean*.
- Agilidad adaptada de varios modelos, Prototipeo y MVP, *Scrum, Kanban* y Liderazgo Basado en Intención (*Intent Based Leadership* - David Marquet).
- *Scrum*.

Figura 15

Pregunta 13. ¿Cuál fue el motivo principal para implementar metodologías y ágiles?

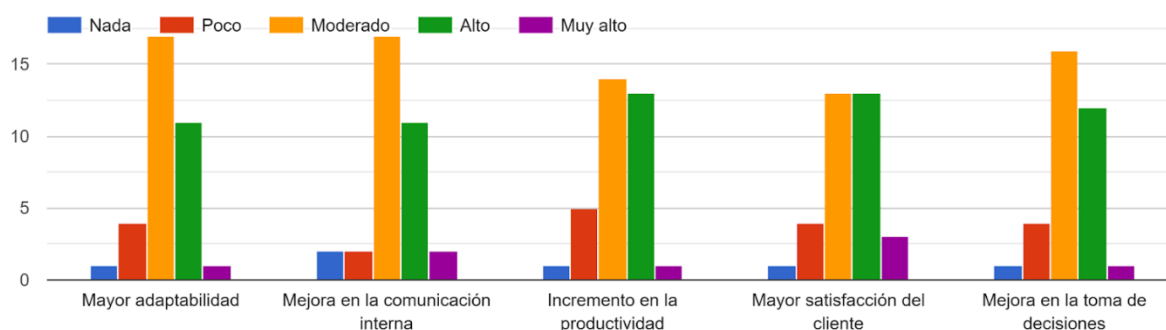


Nota. Elaboración propia.

En la décimo tercera pregunta, se busca conocer cuáles fueron los motivos por los que decidieron implementar metodologías ágiles. Una amplia cantidad de respuestas, con un 58,8%, mencionó que el motivo fue mejorar la eficiencia; seguido de un 14,7% que desconoce los motivos de la implementación. Otras razones destacadas fueron aumentar la flexibilidad y fomentar la innovación, con un 11,8%. Por último, un 2,9% menciona que fue para responder a la incertidumbre del entorno.

Figura 16

Pregunta 14. ¿Qué beneficios ha observado desde su implementación?

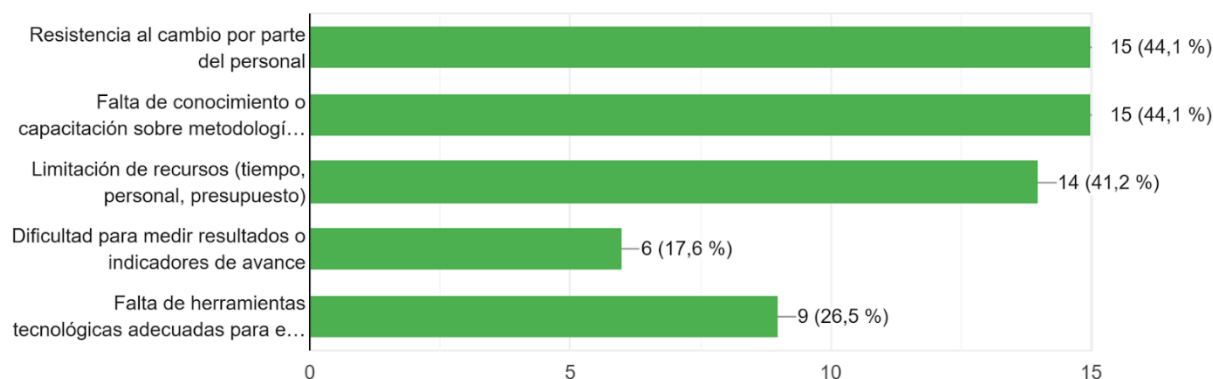


Nota. Elaboración propia.

En la decimocuarta pregunta, se consulta sobre los beneficios observados desde la implementación. En las cinco categorías evaluadas, la percepción se concentra entre las opciones “moderado” y “alto”, mientras que las demás se mantuvieron constantemente bajas. En “mayor adaptabilidad”, “mejora en la comunicación interna” y “mejora en la toma de decisiones”, la respuesta “moderado” fue la opción predominante, superando a la percepción de un beneficio alto. En cambio, tanto en “incremento en la productividad” como en “mayor satisfacción del cliente”, los resultados mostraron una distribución muy similar de respuestas entre quienes percibieron un beneficio “moderado” y quienes lo percibieron como “alto”.

Figura 17

Pregunta 15. ¿Qué dificultades o desafíos surgieron durante la implementación?

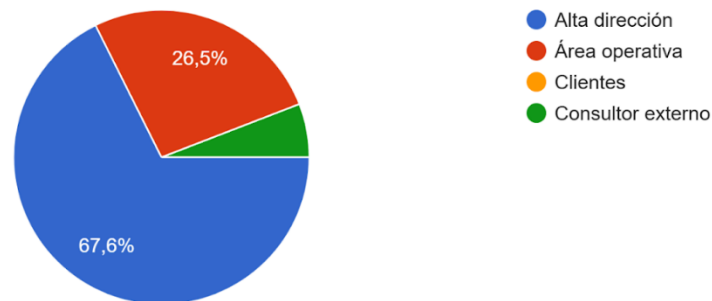


Nota. Elaboración propia.

En relación con la décimo quinta pregunta, se logra identificar varios obstáculos clave. Los desafíos predominantes, con un porcentaje idéntico del 44,1%, fueron la resistencia al cambio por parte del personal y la falta de conocimiento o capacitación sobre metodologías. Muy de cerca, se ubica la limitación de recursos con un 41,2%; representando estos tres factores las principales dificultades percibidas durante la implementación. En segundo plano, pero también relevantes, aparecen la falta de herramientas tecnológicas adecuadas con un 26,5%, y la dificultad para medir resultados o indicadores de avance con un 17,6%.

Figura 18

Pregunta 16. ¿Quién impulsó la decisión de incorporar metodologías ágiles?

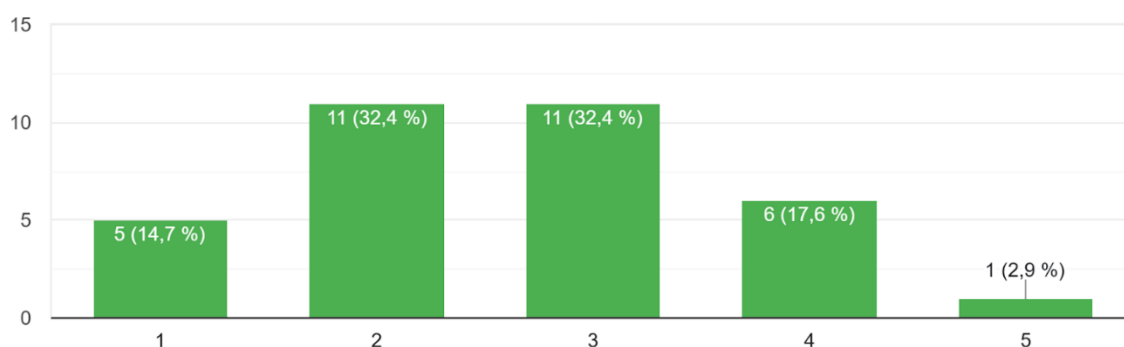


Nota. Elaboración propia.

En la pregunta decimosexta se indaga qué nivel de la organización impulsó la implementación de las metodologías ágiles. El 67,6% respondió que la alta dirección fue la que sugirió e implementó el uso de las metodologías ágiles en la organización, mientras que el 26,5% votó que fue impulsada por el área operativa de la compañía y el 5,9% contestó que fueron impulsadas por consultores externos a la empresa.

Figura 19

Pregunta 17. ¿Qué tan familiarizados estaban los empleados con los principios ágiles antes de la implementación? Siendo: 1 (nada familiarizado), 2 (poco familiarizado), 3 (neutro), 4 (familiarizado), 5 (muy familiarizado).

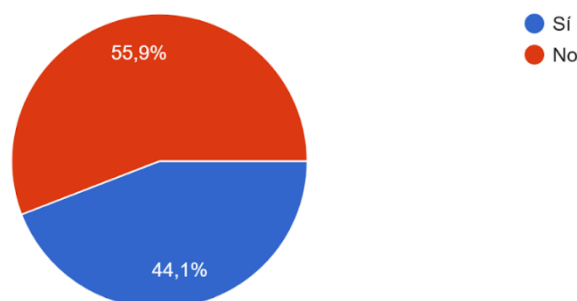


Nota. Elaboración propia.

En la decimoséptima pregunta, se analiza qué tan familiarizados estaban los empleados con los principios ágiles antes de la implementación. Se revela un nivel de conocimiento predominantemente bajo o neutral. Las opciones “poco familiarizado” y “neutro” fueron las más votadas, con un 32,4%. Por otro lado, la opción “nada familiarizado” obtuvo un 14,7%. En otro extremo, solo seis empleados se sintieron “familiarizados”, representando un 17,6% y únicamente una persona se consideró “muy familiarizada”, lo que equivale a sólo el 2,9% de los encuestados.

Figura 20

Pregunta 18. ¿Recibieron capacitación o acompañamiento externo para la implementación?

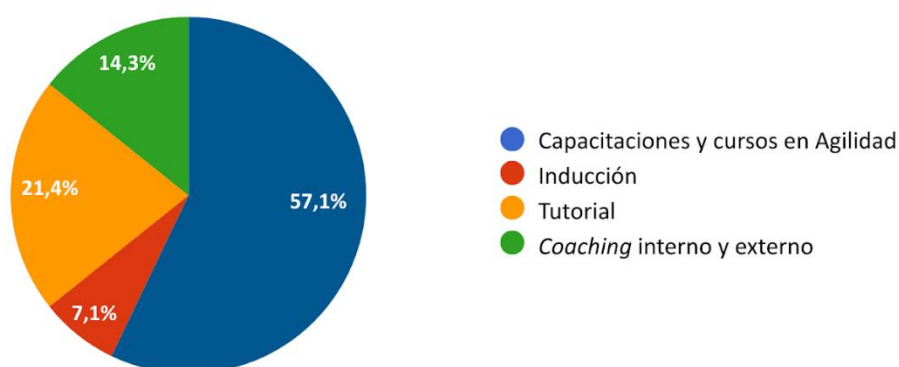


Nota. Elaboración propia.

Respecto a la decimoctava pregunta sobre si recibieron capacitación o acompañamiento externo para la implementación, se muestra una división clara en la que un 55,9% de los encuestados respondió que no recibió este tipo de apoyo externo. Por el contrario, el 44,1% de los participantes indicó que sí contó con capacitación o acompañamiento durante el proceso.

Figura 21

Pregunta 19. En caso de responder "Si", ¿De qué tipo?



Nota. Elaboración propia.

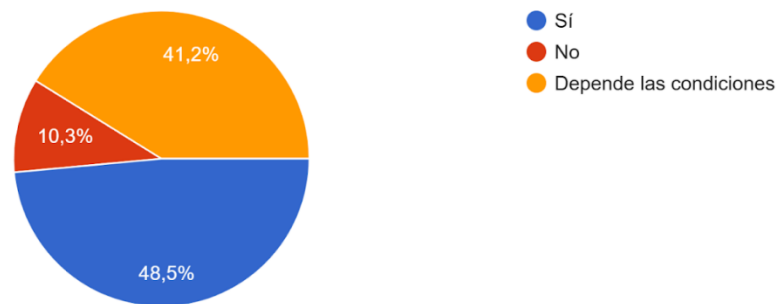
La pregunta décimo novena va orientada a los 44,1% que votaron afirmativamente en la pregunta anterior con el objetivo de saber qué tipo de capacitaciones recibieron. Esta pregunta es abierta con el fin de no limitar las respuestas de los participantes. A continuación, se visualizan las respuestas obtenidas:

- Capacitación virtual asincrónica con mucha ejercitación.
- Con profesionales especializados.
- Cursos.
- Ceremonias de inducción acerca de situaciones a resolver a través de las metodologías.
- Instructivo.
- *Coaching* interno.
- Talleres presenciales y virtuales.
- Tutoriales del proveedor y soporte al usuario.
- Curso y reuniones internas.
- Capacitaciones con foco en los ocho desperdicios de *Lean* y algo de 5S.
- Cursos a coordinadores y líderes de equipo que transmitieron al resto.
- Capacitaciones sobre metodología *Scrum* y *Agile*.
- Entrenamiento e información.

- Capacitaciones en agilidad, *Scrum*, liderazgo ágil, contratación de *coach* ágil, contratación de *Scrum Master*.

Figura 22

Pregunta 20. ¿Considera que las metodologías ágiles son sostenibles a largo plazo para su tipo de empresa?

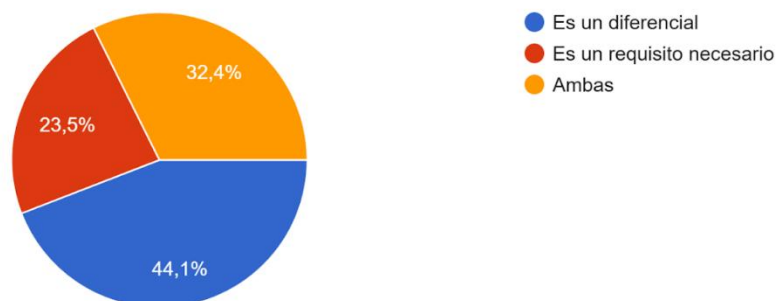


Nota. Elaboración propia.

En la vigésima pregunta, se busca conocer la opinión de los encuestados acerca de si las metodologías son o no sostenibles a largo plazo. En ella, se plantearon tres opciones de las cuales solo podían elegir una. Un 48,5% de los encuestados responde que sí son sostenibles a largo plazo, mientras que un 41,2% menciona que depende de las condiciones. Por último, un 10,3% responde que no.

Figura 23

Pregunta 21. ¿Considera que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o es un requisito necesario para adaptarse al entorno dinámico?



Nota. Elaboración propia.

En la última pregunta, se busca conocer la percepción de los encuestados sobre las metodologías ágiles, si las mismas son un diferencial en las empresas, por lo que pueden ser consideradas como fuente de ventaja competitiva, si son un requisito necesario para ser competitivos en el entorno actual, o si consideran que son tanto un requisito como un diferencial. De las sesenta y ocho respuestas obtenidas, se observa que el 44,1% considera que implementar metodologías ágiles es un diferencial para las empresas, mientras que el 23,5% considera que es un requisito necesario para las mismas. Un 32,4% expresa una respuesta intermedia, manifiestan que la implementación de metodologías ágiles es tanto un requisito como un diferencial.

4.5 Conclusión

La etapa de recolección de datos permitió obtener información valiosa y representativa sobre las percepciones y experiencias de empresarios, expertos y empleados de PyMEs especializadas en consultoría vinculadas a la implementación de metodologías ágiles

en contextos cambiantes. Esta diversidad de enfoques enriquece el trabajo y habilita una interpretación integral de la implementación de metodologías ágiles en PyMEs.

A través de las entrevistas se accedió a una profunda visión sobre los cambios estratégicos implicados en la transición ágil, como así también las ventajas y desafíos que enfrentan las PyMEs al querer implementar metodologías ágiles en el entorno VUCA. El cuadro comparativo de respuestas a la entrevistados evidencia tanto similitudes como diferencias. Entre ellas se destaca la visión compartida sobre la importancia de la comunicación interna y del cambio cultural para lograr los resultados deseados. Sin embargo, hay opiniones diferentes en cuanto a los indicadores que se utilizan, como así también en los resultados. Por otro lado, las encuestas aportaron una mirada amplia al incluir la percepción de diferentes puestos dentro de una PyME, lo que permitió explorar cómo cada persona considera a los cambios e impactos. A su vez, la distinción entre las diferentes áreas de actuación permite realizar una comparación más exacta.

Capítulo 5. Análisis de Datos

5.1 Introducción

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas expuestos en el capítulo anterior, con el objetivo de comprender en profundidad el fenómeno bajo estudio. Los resultados de las entrevistas se exponen en un cuadro semáforo con el fin de demostrar los puntos de acuerdo y desacuerdo entre los diferentes entrevistados, diferenciando entre empresarios y expertos. A su vez se emplea la herramienta de análisis de Osgood. Para concluir el capítulo se retoma la investigación del capítulo 2 para contrarrestar y desarrollar una relación entre la información del marco de referencia y la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para concluir el análisis dentro de la triangulación.

5.2 Análisis de la Entrevista

Con el objetivo de identificar los niveles de coincidencia entre las respuestas de los expertos y empresarios entrevistados, se elaboró un semáforo de análisis comparativo. Esta herramienta consiste en asignar un color a cada respuesta individual por pregunta, dependiendo de si coincidía o no con las de los otros entrevistados. Los criterios utilizados para esta clasificación fueron los siguientes:

- Rojo (No coincide): la respuesta se contrapone de forma clara a la de los otros dos expertos.
- Amarillo (No se puede comparar): el enfoque de la respuesta es muy diferente, poco claro o no permite una comparación directa con las demás

- Verde (Coincide): la respuesta del experto coincide total o parcialmente con al menos otro de los entrevistados.

5.2.1 Análisis Comparativo Entrevistas Expertos

Tabla 8

Cuadro comparativo de entrevistas expertos

Referencias	No coincide	No se puede comparar	Coincide
Preguntas / Entrevistados	Damián Martínez	Sandra Conta	Brian Brenta
Introducción			
¿Cómo describiría el contexto actual que enfrentan las PyMES en términos de competitividad y adaptación al cambio?	La mayoría presentan dificultades estructurales asociadas a la falta de planificación y programación. Tienden a operar de manera reactiva.	El contexto actual exige a las PyMEs una actualización y adaptación constante.	Tiene un gran impacto y las PyMEs tienen un desafío mayor.
¿Qué papel considera que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMES para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?	Muy importante.	Muy importante.	Sumamente importante.
Metodologías Ágiles y Cambio Estratégico			

<p>¿Cuáles son, a su juicio, las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMES consultoras?</p> <p>¿Qué oportunidades de crecimiento identifica a partir de la adopción ágil?</p>	<p>Permite optimizar capital humano y mejorar la productividad, reduce costos, tiempos de trabajo y aquellas tareas que no agregan valor. Además, contribuyen a generar información más precisa y consistente.</p>	<p>Optimización en el manejo de los tiempos y mejora en la comunicación.</p>	<p>Optimización de tiempos y entrega de valor mucho más rápida.</p>
<p>¿Qué tipo de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMES cuando implementan metodologías ágiles?</p>	<p>Implica un cambio significativo en la dinámica interna de las organizaciones, ya que promueven una cultura de trabajo colaborativa y orientada a la eficiencia.</p>	<p>Implica un cambio rotundo en la comunicación de la organización.</p>	<p>Permite corregir rápidamente la estrategia.</p>
<p>¿Cree que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental, transformacional, radical o de realineación dentro de la organización?</p>	<p>Es un proceso incremental y transformacional.</p>	<p>Es un proceso incremental.</p>	<p>Es un cambio transformacional.</p>
<p>Desde su experiencia, ¿qué metodología ágil le resultó más útil para implementar y por qué?</p>	<p><i>Scrum</i> por su simplicidad y capacidad de adaptación.</p>	<p><i>Scrum</i> porque fomenta la mejora continua.</p>	<p><i>Scrum.</i></p>

Desafíos y Condiciones de Éxito			
¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontró al implementar metodologías ágiles?	La confusión acerca de qué son realmente las metodologías ágiles, lo cual genera aplicaciones incorrectas y distorsionadas. Critica la tendencia a considerar al <i>Scrum Master</i> como un rol jerárquico, cuando en realidad se trata de un miembro más del equipo con responsabilidades de coordinación.	Resistencia al cambio del personal.	Impacto en recursos humanos, incorporación de nuevos perfiles y definición de roles.
¿Qué factores considera determinantes para que la implementación sea exitosa?	El factor determinante es que abarque toda la estructura organizacional.	Los factores determinantes son la capacitación, la comunicación y el involucramiento de la gente para hacerla partícipe del cambio.	Que los líderes estén involucrados y sean los impulsores del cambio.
Impacto y Resultados			
En su experiencia, ¿qué resultados concretos ha observado en las empresas que implementan metodologías ágiles?	Mejoras concretas en productividad, eficiencia e innovación.	Impacto en el orden, en la comunicación y mejora de los tiempos.	Impacto en la innovación, en el <i>time to market</i> y generación de valor para el cliente.

<p>¿Cómo usted mide o mediría el impacto real de las metodologías ágiles en la gestión estratégica? ¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de las metodologías ágiles?</p>	<p>Grado de implementación y el análisis de los desvíos respecto a lo planificado.</p>	<p>Utilizan diez indicadores como parte de su certificación de calidad, que miden desviaciones entre tiempos estimados y reales, horas de capacitación, o captación y retención de clientes.</p>	<p>Medir los desvíos respecto a lo planificado, generación de valor de utilidad en la compañía, generación de productos o servicios innovadores, y productividad en los equipos de trabajo.</p>
<p>¿Cómo ha cambiado la capacidad de respuesta de su empresa frente a la incertidumbre del entorno luego de aplicar estas metodologías? ¿Han logrado una mejor adaptación a los cambios del mercado o de las demandas del cliente?</p>	<p>No hay estadísticas al respecto sino percepciones.</p>	<p>Adaptación más rápida.</p>	<p>Adaptación más rápida.</p>
<p>¿Ha observado diferencias entre la aplicación de estas metodologías en PyMES y en grandes empresas?</p>	<p>Las corporaciones suelen adoptarlas por imposición de sus casas matrices, aunque no siempre de manera efectiva. Las PyMEs suelen mantenerse en etapas iniciales de automatización o procesamiento de datos,</p>	<p>Es más complicado en empresas grandes que en PyMEs, ya que en estas últimas la comunicación fluye de manera más fácil al ser menos personas y demanda menos tiempo.</p>	<p>Actualmente, es más complicado en grandes empresas que en PyMEs porque tienen mayor capacidad de ejecución rápida al tener una estructura más pequeña.</p>

	en ocasiones por desconocimiento o por considerar que no lo necesitan.		
Perspectiva Futura			
¿Cree que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?	Son una tendencia pasajera sujeta a evolución y reemplazo.	Llegaron para quedarse, sujetas a evoluciones.	Llegaron a quedarse, sujetas a adaptaciones.
¿Qué recomendaciones haría para aquellas PyMES que deseen implementar metodologías ágiles?	Analizar si realmente las necesitan antes de implementarlas, evitando adquirir soluciones tecnológicas que no se ajusten a su escala y necesidades reales.	Entender bien el concepto, capacitarse e involucrar a toda la organización.	Empezar de a poco y definir los resultados esperados para poder medir.
Cierre			
¿Considera que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o que es un requisito necesario para adaptarse al entorno dinámico?	Es un requisito necesario.	Es ambas cosas: un diferencial competitivo y un requisito necesario para adaptarse al entorno actual.	Es un requisito necesario.

Nota. Elaboración propia.

5.2.2 Análisis Comparativo Entrevistas Empresarios

Tabla 9

Cuadro comparativo entrevistas empresarios

Referencias	No coincide	No se puede comparar	Coincide	
Preguntas / Entrevistados	Christian Palazzo	Pablo Acosta	Fernando Rivarola	Verónica Leo
Introducción				
¿Cómo describiría el contexto actual que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio?	Terrible, dinámico y desafiante a nivel tecnológico.	El contexto actual exige adaptación constante y estar preparados para el cambio.	Es desafiante y cambiante debido a la economía del país. La retención del personal depende más de los buenos líderes que de la empresa en sí.	Están un paso atrás en términos de procesos, sistemas, sofisticaciones por los recursos económicos y humanos. Los puestos de poder son ocupados por familiares.
¿Qué papel considera que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?	Es importante, pero es necesario adaptarla y ajustarla constantemente por los cambios del mercado.	Muy importante.	Muy importante.	Es fundamental.

Metodologías Ágiles y Cambio Estratégico				
¿Cuáles son, a su juicio, las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMEs consultoras? ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica a partir de la adopción ágil?	Aprendizaje, colaboración y mejor comunicación. Entregar mayor valor al cliente e ir modificándolo según sus necesidades cambiantes.	Mejora de calidad del producto, mejora en la productividad, mayor rentabilidad, mayor potencial del equipo, mayor conciencia y seguridad, y menos fragilidad.	Trabajar en equipo con una estructura más definida.	Da orden y claridad, un paso a paso para la acción, te permite prever, anticipar y ajustar sobre la marcha. Trabajar sobre lo importante y no sobre lo urgente. Mayor calidad y motivación.
¿Qué tipo de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan metodologías ágiles?	Actuar estratégicamente en incertidumbre, mejor actuación y adaptabilidad. Corregir procesos en el desarrollo. Mejor escucha al cliente.	Mejor comunicación interna y definición de roles dentro del equipo de trabajo. La parte cultural es la que mayor cambio enfrenta.	Mejor estructura y organización para la planificación, cambios en la comunicación interna, seguimiento más fácil de los procesos.	Mejora la comunicación interna y el humor del personal. Ayuda a identificar los problemas recurrentes.
¿Cree que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental, transformacional,	En un principio puede ser transformacional pero luego las adaptaciones y mejoras lo convierten en un	Es transformacional e incremental.	Representa un cambio de realineación.	Es transformacional e incremental.

radical o de realineación dentro de la organización?	cambio incremental.			
Desde su experiencia, ¿qué metodología ágil le resultó más útil para implementar y por qué?	<i>Scrum</i> para planificar porque permite alinear los objetivos y por las etapas de entrega cortas para otorgar mayor valor al cliente; y <i>Kanban</i> para ver el estado del proceso.	<i>Scrum</i> , porque todos entienden lo que tienen que hacer; y <i>Kanban</i> , porque nos dió orden.	Utiliza células de trabajo y <i>Trello</i> para seguir el flujo de las operaciones, se logra integración entre las áreas de <i>expertise</i> y un <i>backup</i> .	Implementa una metodología propia llamada “Psico PyME”.
Desafíos y Condiciones de Éxito				
¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontró al implementar metodologías ágiles?	Falta de conocimiento y de transmisión de la visión organizacional. Resistencia al cambio, ansiedad, impaciencia.	La comunicación interna y la cultura organizacional.	Armar un buen equipo de trabajo con calidad de los vínculos y perfiles complementarios.	Resistencia al cambio.
¿Qué factores considera determinantes para que la implementación sea exitosa?	Las personas porque son las que hacen que las cosas funcionen y crean valor; y la capacidad de aprendizaje.	La comunicación, el cambio cultural, la planificación y ser firme para llegar al objetivo.	La tolerancia a la frustración y la resiliencia. La constancia en la actuación, realizar pequeños pasos repetitivos	Que el dueño lidere el cambio con confianza, tener un plan, un proceso gradual y claro, hacer revisiones y correcciones.

			<p>hasta lograr el objetivo.</p> <p>La humildad para colocarse desde un lugar de aprendiz.</p>	
Impacto y Resultados				
<p>En su experiencia, ¿qué resultados concretos ha observado en las empresas que implementan metodologías ágiles?</p>	<p>Innovar más rápido para adaptarse al mercado, mayor productividad por el trabajo en equipo, mantener el foco para ir mejorando.</p> <p>Incremento de rentabilidad.</p>	<p>El agregado de valor al producto.</p>	<p>Mejor comunicación y entendimiento dentro del equipo.</p> <p>Mayor productividad.</p>	<p>Trae bienestar al clima organizacional, la PyME está más organizada.</p> <p>Mayor control, confianza y productividad.</p>
<p>¿Cómo usted mide o mediría el impacto real de las metodologías ágiles en la gestión estratégica? ¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de las metodologías ágiles?</p>	<p>No cuentan con indicadores, reconoce que eso es un problema.</p> <p>Se guían por el factor cualitativo de la satisfacción del cliente que los vuelve a elegir.</p>	<p>Estimaciones de horas.</p>	<p>Lo miden con el producto final que se le entrega al cliente. Realizan encuestas para detectar áreas de mejora.</p>	<p>Encuestas internas sobre organización, comunicación y compromiso, y seguimiento con el método del semáforo.</p>

<p>¿Cómo ha cambiado la capacidad de respuesta de su empresa frente a la incertidumbre del entorno luego de aplicar estas metodologías?</p> <p>¿Han logrado una mejor adaptación a los cambios del mercado o de las demandas del cliente?</p>	<p>Investigación y comprensión de los requisitos del cliente más rápido, lo que permite comenzar a trabajar antes y llegar más rápido al resultado final.</p>	<p>Mejora la relación con el cliente y los tiempos de respuesta.</p>	<p>Mejora en la relación con el cliente y capacidad operativa</p>	<p>Visión a largo plazo, desarrollo de planes para alcanzarla. Eso permitió adaptarse mejor a largo plazo y ser más competitivos que la competencia.</p>
<p>¿Ha observado diferencias entre la aplicación de estas metodologías en PyMEs y en grandes empresas?</p>	<p>Las empresas grandes tienen mayor respaldo económico y más horas de trabajo disponibles, mayor red de contactos. Los procesos de contratación y desvinculación de personal son más sencillos. En las PyMEs se emplea mucho tiempo y un factor emocional en la contratación de personas.</p>	<p>La principal diferencia está en que las grandes empresas cuentan con estrategia y presupuesto, cosas que las PyMEs no; y eso va a depender de la flexibilidad que tenga la PyME.</p>	<p>En las PyMEs es más sencillo implementar metodologías que en las grandes empresas porque tienen más procesos y burocracia, lleva más tiempo.</p>	<p>Grandes empresas tienen mucha técnica y poca habilidad blanda; las PyMEs tienen un mejor desarrollo de las habilidades blandas pero les falta desarrollar las técnicas.</p>

Perspectiva Futura				
¿Cree que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?	Llegaron para quedarse, aunque surgirán cosas que las complementen.	Son una tendencia pasajera hasta que aparezca algo mejor y se implemente.	Llegaron para quedarse, pero no son esenciales.	Llegaron para quedarse, pero actualizándose con el tiempo y adaptándose a cada empresa.
¿Qué recomendaciones haría para aquellas PyMEs que deseen implementar metodologías ágiles?	Entender que se quiere lograr con la metodología ágil, hacer un diagnóstico interno y capacitación. Buscar un referente que acompañe el proceso y aplicar la agilidad de a poco.	Que lo hagan y que tengan valentía, porque les va a funcionar.	Que antes se cuestionen si realmente las necesitan implementar y que cuenten con conocimiento previo	Entender el punto de partida, por qué se va a implementar una metodología y qué beneficios trae.
Cierre				
¿Considera que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o que es un requisito necesario para	Es un requisito necesario para adaptarse a los cambios internos y del entorno.	Considera que es ambas, es requisito por el entorno dinámico y a su vez, quien logra la agilidad tiene un	No es un requisito necesario, es una herramienta que ayuda a mejorar procesos.	Ambas, son necesarias y también un diferencial.

adaptarse al entorno dinámico?		diferencial frente a otros.		
--------------------------------	--	-----------------------------	--	--

Nota. Elaboración propia.

5.2.3 Análisis Osgood Expertos

Una vez realizado el análisis de entrevistas, se procede con la Matriz de Osgood en la cual se relacionan dos ejes temáticos presentes en las preguntas realizadas. Para analizar distintas variables se realizaron tres matrices.

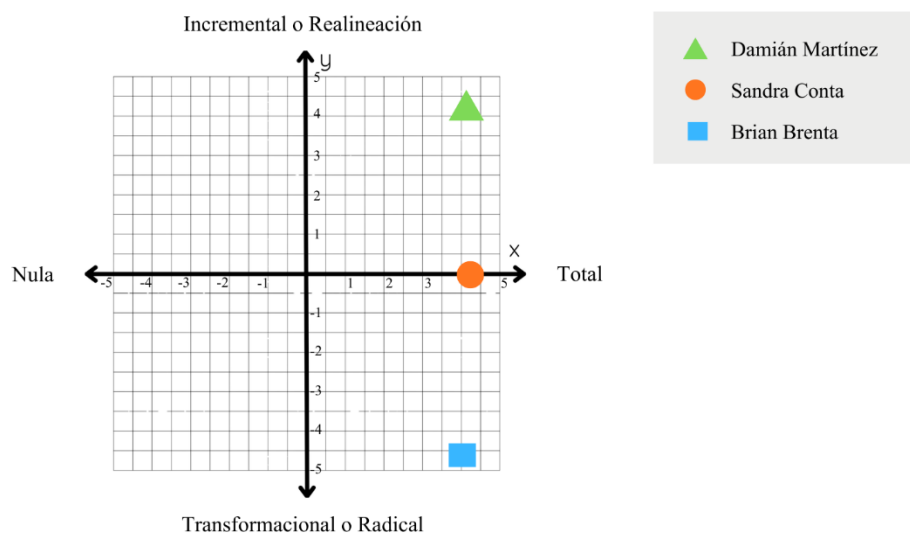
Análisis 1. Cambio estratégico

En el primer diagrama se puede observar la relación entre la importancia hacia la estrategia empresarial (eje X) que poseen los entrevistados y el tipo de cambio que implica el proceso de implementación de metodologías ágiles (eje Y). Se representan a las personas con formas de distintos colores con el simple objetivo de diferenciar a cada uno de ellos, junto con el diagrama se incluye las referencias correspondientes.

En el eje X, se considera la respuesta de los entrevistados en relación a la importancia que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos, se plantea una escala de -5 a 5; donde -5 corresponde a nula importancia y 5 a total importancia. Por otro lado, el eje Y hace referencia al tipo de cambio que presenta la implementación de la metodología, donde 5 es incremental o de realineación y -5 transformacional o radical.

Figura 24

Dispersión de expertos gestión del cambio estratégico.



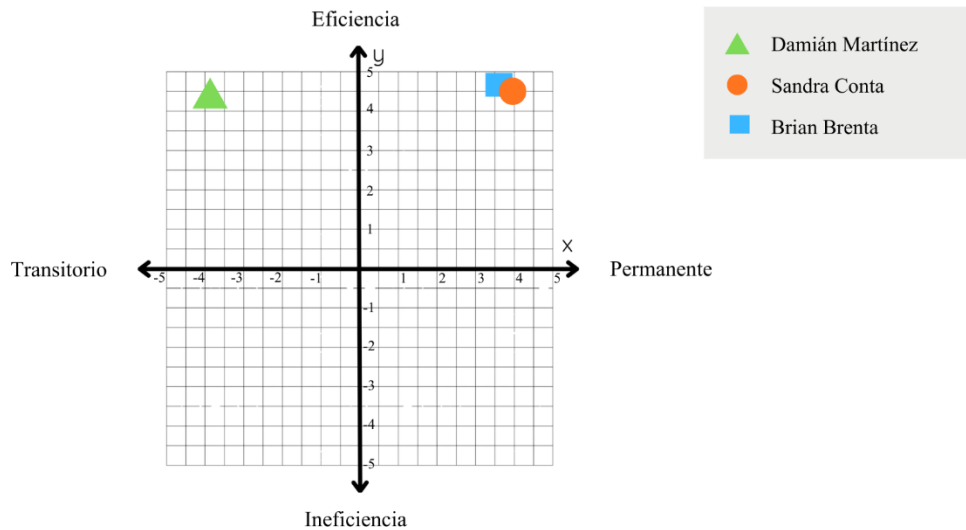
Nota. Elaboración propia.

Al realizar un breve análisis de la matriz, se puede afirmar que los entrevistados consideran que la estrategia es muy importante para las organizaciones, para poder sostenerse en el tiempo y ser competitivas en entornos dinámicos ya que les permite prever posibles cambios y prepararse para actuar lo más eficientemente posible a ellos sin perder competitividad. En cuanto al tipo de cambio estratégico que representa la implementación de metodologías ágiles en PyMEs, hay puntos de coincidencia y de diferencia. Por un lado, Brian Brenta, que cuenta con una amplia experiencia en dirección estratégica, considera que la implementación de estas metodologías representa un cambio transformacional porque implica un cambio en la cultura y la forma de trabajar de forma radical. Reconoce que la aceleración en el proceso de implementación le permite ganar competitividad frente a los competidores. En contraposición, Sandra Conta considera que el tipo de cambio es más bien incremental, la experta no cree que los cambios radicales sean eficientes ya que no llevan a

cambios que puedan mantenerse a largo plazo. Sostiene que se necesitan cambios incrementales para aplicar lentamente dentro de la organización mediante capacitación al equipo. Por su parte, Damián Martínez considera que en el largo plazo la implementación es transformacional, pero como no es por única vez y es un ciclo de mejora constante, considera que el cambio también es incremental.

Análisis 2. Metodologías ágiles

En cuanto al segundo diagrama de Osgood, los ejes temáticos que se relacionan son la percepción de si las metodologías ágiles son una tendencia pasajera o si quedarán asentadas en el entorno empresarial (eje X), y los resultados que se observan por su implementación (eje Y). En el eje X se utiliza una escala de -5 a 5, donde -5 corresponde a “transitoria”, representando a las metodologías como una “tendencia pasajera” y 5 a “permanente” para identificar la respuesta que corresponde a llegaron para quedarse. Por otro lado, el eje Y hace referencia a los resultados observados, donde 5 es eficiencia y -5 ineficiencia.

Figura 25*Dispersión de expertos metodologías ágiles*

Nota. Elaboración propia.

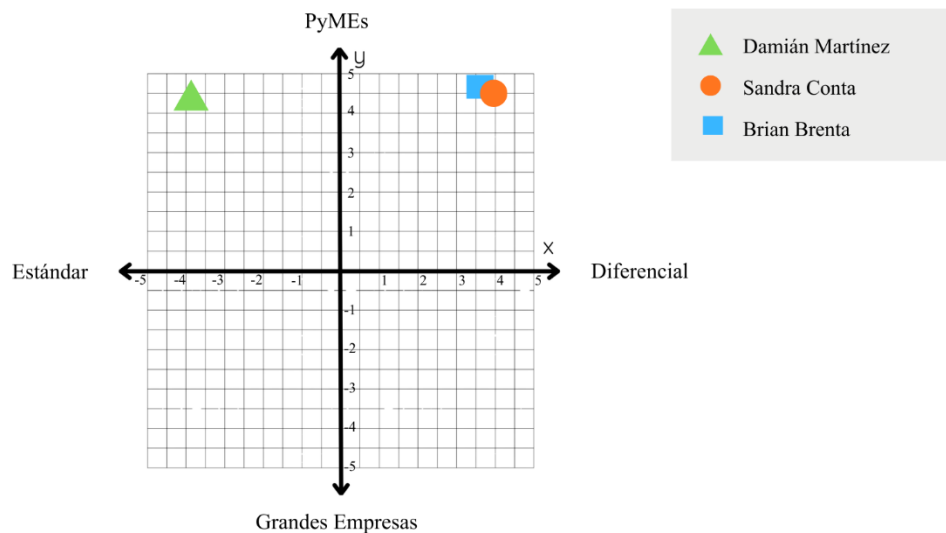
Como puede observarse en la figura 25, los tres expertos coinciden en cuanto a la eficiencia resultante de implementar metodologías ágiles, pero hay diferencias respecto a si son consideradas una tendencia pasajera o si llegaron para quedarse. Todos coinciden en que la implementación de metodologías ágiles aumenta la eficiencia en las PyMEs y esto se traduce en mejoras de tiempos, *time to market*, productividad, innovación y mayor valor entregado al cliente. Hay coincidencias entre lo expuesto por Brian Brenta y Sandra Conta en lo referido a tiempos y permanencia de las metodologías ágiles. Ambos coinciden en que llegaron para quedarse, sujetas a evolución y adaptación conforme el mercado evoluciona y la empresa progresa. En contraposición, Damián Martínez asevera que son pasajeras, lo asocia a las tecnologías que evolucionan o son reemplazadas por nuevas y mejores herramientas.

Análisis 3. Implementación de metodologías ágiles

Por último, se realiza un tercer análisis de Osgood para mostrar la relación entre la percepción de los entrevistados sobre si las metodologías ágiles son un requisito o un diferencial (eje X), y si la implementación de las mismas es más rápida y sencilla en PyMEs o grandes empresas (eje Y). En el eje X se utiliza una escala de -5 a 5, donde -5 corresponde a estándar y 5 a diferencial. Por otro lado, el eje Y hace referencia a la rapidez de implementación, donde 5 representa mayor rapidez y facilidad de implementación en PyMEs, y -5 en grandes empresas.

Figura 26

Dispersión de expertos diferencial de las metodologías ágiles



Nota. Elaboración propia.

En base al análisis de la matriz, se observa una coincidencia entre Brian Brenta y Sandra Conta en relación a que la implementación es más rápida en PyMEs. Conta justifica que, en grandes empresas, para implementarlas es necesario realizar un gran proyecto de larga duración para lograr el éxito y, en PyMEs, la comunicación fluye más al tratarse de

menos personas involucradas, lo que se traduce en mayor agilidad. Por su parte, Brenta plantea que, aunque la gente esté capacitada, si el cambio es dirigido desde los líderes, es más sencillo gestionarlo en una PyME porque las grandes empresas tienen más estructura y burocracia que ralentiza los procesos y aprobaciones. Como en la PyME todos están a un mismo nivel y se resuelve en el momento, estos procesos son más rápidos. Sin embargo, difieren en cuanto a si consideran las metodologías ágiles un diferencial o un requisito necesario. Conta relata que cuando comenzó, pensaba que sería un diferencial respecto a la competencia, pero cuando se interiorizó en el tema, entendió que, si una empresa no las incorpora, está fuera del mercado y de las últimas tendencias. No obstante, destaca la diferencia entre las PyMEs que las incorporan y las que no. Al mismo tiempo, Brenta coincide con Martínez en este punto, puesto que consideran que las metodologías ágiles son un requisito importante que las PyMEs deben adoptar para ser competitivas y adaptarse al entorno dinámico en el cual están inmersas. Brenta complementa su respuesta en el tema diciendo que, si bien es un requisito necesario para las PyMEs, es imprescindible que se adapten y ajusten a los requisitos específicos de la organización. Martínez justifica que es un requisito necesario alegando a que son necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia, y menciona que quien no la aporta es un rezagado. Este experto no distingue entre la velocidad de implementación de metodologías ágiles entre PyMEs y grandes empresas, sino que ambas enfrentan distintas barreras en la implementación y que la velocidad de adaptación depende del rubro, pero esto no se debe a su tamaño.

5.2.4 Análisis Osgood Empresarios

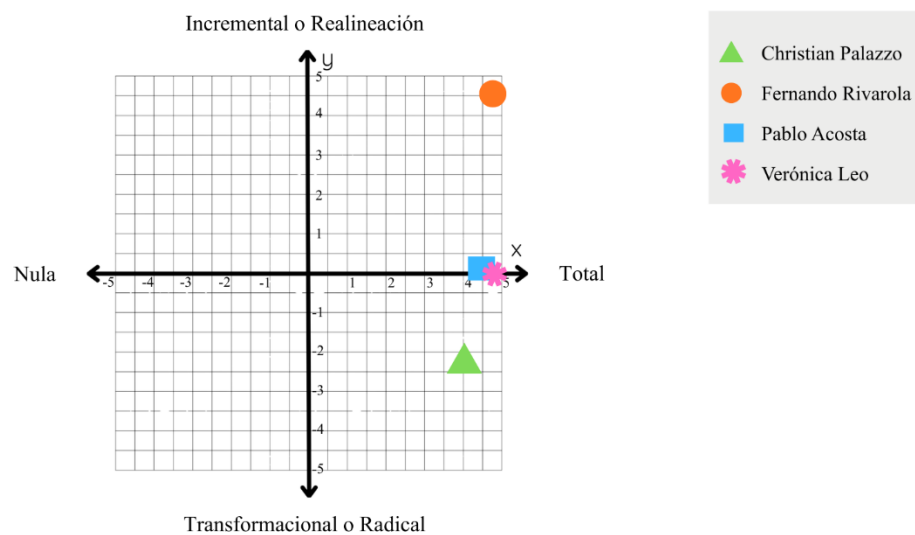
Se utiliza el mismo análisis diferencial semántico de Osgood para analizar la recolección de datos de las entrevistas a los empresarios. Se emplean las mismas variables que en el análisis de Osgood explicado en el punto 5.2.3.

Análisis 1. Cambio estratégico

En el primer análisis de Osgood, los ejes temáticos que se relacionan son la percepción de una tendencia o no de las metodologías ágiles (eje X) y los resultados que se observan por su implementación (eje Y). En el eje X se utiliza una escala de -5 a 5; donde -5 corresponde a “tendencia pasajera” y 5 a “llegaron para quedarse”. Por otro lado, el eje Y hace referencia a los resultados observados, donde 5 es eficiencia y -5 ineficiencia.

Figura 27

Dispersión de empresarios cambio estratégico



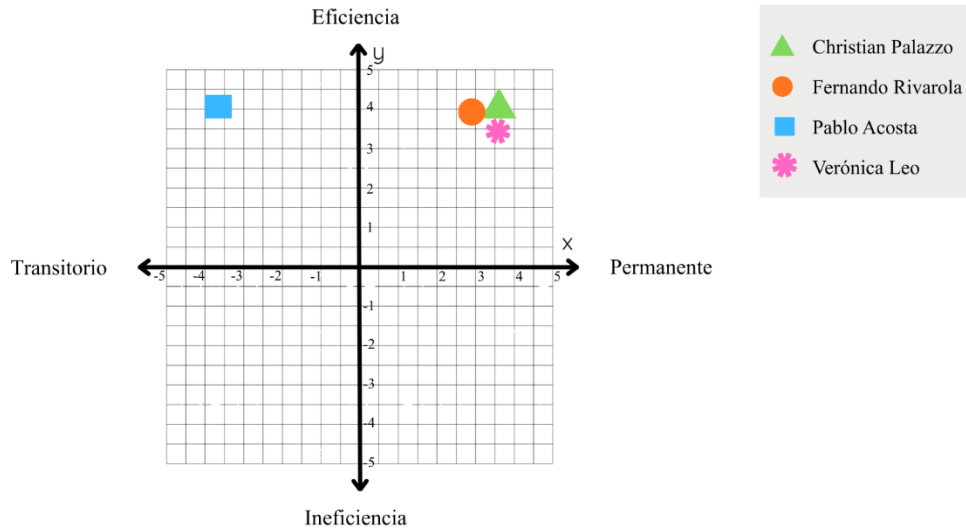
Nota. Elaboración propia.

El análisis permite concluir que la estrategia es muy importante para todos los empresarios entrevistados. Coinciden en que es una herramienta fundamental que permite establecer la visión organizacional y establecer el camino para llegar a ella, sobre todo en un ambiente volátil y complejo. Sin embargo, en las entrevistas, todos mencionan que a las PyMEs se les dificulta planificar porque viven muy en el día a día. Christian Palazzo aporta una mirada diferente, argumentando que, si bien la estrategia es necesaria, también lo es el

constante monitoreo del entorno para adaptarla a los cambios. En cuanto al tipo de cambio que implica la implementación de metodologías ágiles, Fernando Rivarola asegura firmemente que es de realineación y se fundamenta en que es necesario ajustar la implementación, a pesar de que no conlleva un cambio de creencias en el equipo.

Análisis 2. Metodologías ágiles

En cuanto al segundo diagrama de Osgood, los ejes temáticos que se relacionan son la percepción de si las metodologías ágiles son una tendencia pasajera o si quedarán asentadas en el entorno empresarial (eje X), y los resultados que se observan por su implementación (eje Y). En el eje X se utiliza una escala de -5 a 5; donde -5 corresponde a transitoria, representando a las metodologías como una “tendencia pasajera” y 5 a permanente para identificar la respuesta que corresponde a “llegaron para quedarse”. Por otro lado, el eje Y hace referencia a los resultados observados, donde 5 es eficiencia y -5 ineficiencia.

Figura 28*Dispersión de empresarios metodologías ágiles*

Nota. Elaboración propia.

Como se observa en la figura 28, Verónica Leo, Fernando Rivarola y Christian Palazzo consideran que las metodologías ágiles “llegaron para quedarse”, pero con necesaria adaptación según la empresa y por evolución del entorno. En contraposición, Acosta afirma que son una “tendencia pasajera” y una forma de trabajar que hoy debe ser implementada, pero asegura que aparecerán nuevas modalidades más eficientes. Si bien hay opciones distintas en el eje X, todos coinciden en el eje Y, es decir, todos aseguran que la implementación de las metodologías ágiles trae consigo eficiencia en diferentes ámbitos, y mencionan la productividad organizacional.

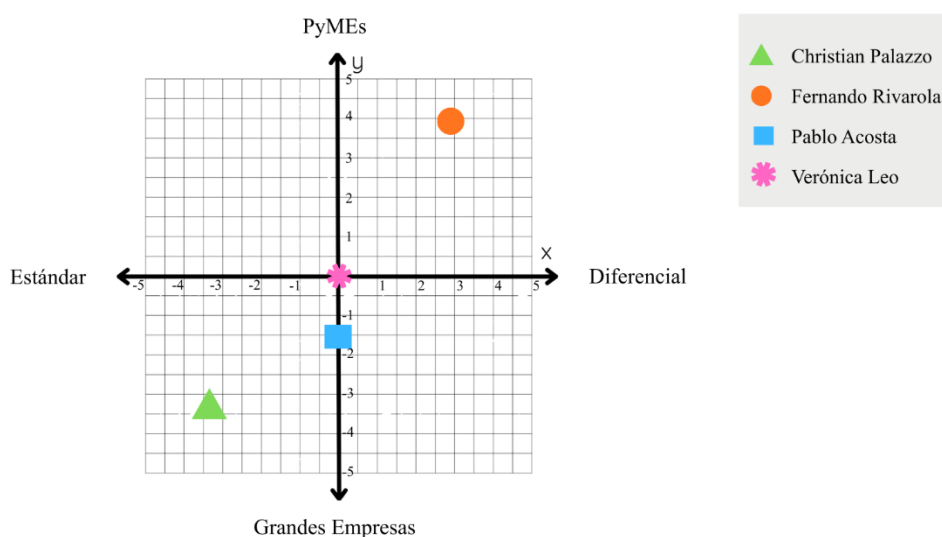
Análisis 3. Implementación de metodologías ágiles

Por último, se realiza un tercer análisis de Osgood para mostrar la relación entre la percepción de los entrevistados sobre si las metodologías ágiles son un requisito o un diferencial (eje X), y si la implementación de las mismas es más rápida y sencilla en PyMEs

o grandes empresas (eje Y). En el eje X se utiliza una escala de -5 a 5; donde -5 corresponde a estándar y 5 a diferencial. Por otro lado, el eje Y hace referencia a la rapidez de implementación, donde 5 representa mayor rapidez y facilidad de implementación en PyMEs y -5 en grandes empresas.

Figura 29

Dispersión de empresarios en implementación de metodologías ágiles



Nota. Elaboración propia.

En el gráfico se puede observar una dispersión de percepciones y, además, se evidencian dos posturas completamente contrapuestas entre dos de los empresarios, Christian Palazzo y Fernando Rivarola. Es importante mencionar que ambos trabajan en dos industrias muy distintas entre sí, siendo IT y Recursos Humanos respectivamente.

Palazzo considera que las metodologías ágiles son un requisito básico para que las PyMEs puedan adaptarse a los cambios internos de la organización y a los del entorno. De igual modo, manifiesta que es más rápido y sencillo aplicar estas metodologías en grandes empresas debido a la mayor disponibilidad de horas de trabajo, respaldo económico y red de

contactos que tiene, en comparación a las PyMEs. En el cuadrante opuesto, se encuentra la opinión de Rivarola, que considera que las metodologías ágiles no son un requisito necesario, sino un diferencial que ayuda a mejorar los procesos de la organización. En cuanto al eje Y, manifiesta que las metodologías ágiles son más sencillas de aplicar en las PyMEs porque las mismas tienen menos procesos y burocracia, algo que sí sucede en las grandes corporaciones y que vuelve más lento el proceso de implementación.

Por otro lado, Verónica Leo y Pablo Acosta representan un segmento que considera que las metodologías ágiles son tanto un requisito, por la posibilidad que brindan de adaptarse con mayor facilidad y rapidez al entorno dinámico, como también un diferencial basado en la agilidad y una respuesta más rápida al cliente en comparación con los competidores. En cuanto al análisis del eje Y, Leo y Acosta están en un punto intermedio en relación a la diferencia en aplicar las metodologías en PyMEs o en grandes corporaciones, justifican su postura en que ambos tipos de empresas enfrentan diferentes barreras e impulsores en el proceso. Leo menciona que, si bien las PyMEs tienen un buen manejo de habilidades blandas como la comunicación interna, algo fundamental en la implementación de metodologías ágiles, carecen de habilidades técnicas; pasa lo contrario en las grandes empresas. Acosta menciona que la facilidad en la implementación está condicionada, mayormente, por la flexibilidad que logre la empresa, no obstante, las grandes organizaciones pueden tener una ventaja al contar con estrategias y presupuestos mayores que las PyMEs.

5.3 Análisis de la Encuesta

El objetivo de la encuesta es recopilar información acerca de las percepciones y experiencias sobre la implementación de metodologías ágiles en PyMES de consultoría. A través de las respuestas recolectadas, fue posible determinar tres aspectos esenciales. En primer lugar, las percepciones y grado de conocimiento de los encuestados sobre las

metodologías ágiles. En segundo lugar, el motivo por el que se las aplica, los beneficios obtenidos y los desafíos implicados. Y, en tercer lugar, el impacto de estas iniciativas en la cultura organizacional. Estas relaciones hacen posible estudiar tanto los comportamientos y opiniones de cada encuestado como las conexiones que se establecen entre ciertas actitudes, experiencias o percepciones, las cuales contribuyen a evidenciar tendencias.

En primera instancia, se enfoca en diferenciar a los encuestados según su cargo dentro de la empresa, con el fin de contemplar las miradas y percepciones desde los distintos roles de la organización. En línea con esto, se indaga acerca de su antigüedad en la empresa y el área de actividad de la empresa. Se observa una correlación entre los cargos de los encuestados y la percepción del impulso de la implementación. El voto mayoritario proveniente de analistas y técnicos, y el alto porcentaje de respuestas provenientes de la alta dirección es coherente con la percepción mayoritaria de que la implementación fue una iniciativa desde el nivel estratégico hacia el operativo. Del mismo modo, el área de actividad es un factor determinante. La preponderancia del sector IT, con un 27,1%, justifica que *Scrum* (46,4%) y *Kanban* (21,4%) sean las metodologías ágiles más citadas, dado que ambas tienen su origen y adopción en el desarrollo de *software*. Además, se puede identificar que, del total de respuestas provenientes de IT y Recursos Humanos, gran parte de las consultoras IT aplican o están en proceso de implementación de metodologías ágiles; mientras que las consultoras de Recursos Humanos no las aplican. Finalmente, el perfil de micro, pequeña y mediana empresa se alinea directamente con uno de los obstáculos clave identificados: la limitación de recursos, 41,2%, una característica intrínseca a esta escala de organizaciones.

Se identifica una tensión significativa entre la percepción del entorno y la motivación para el cambio. Por un lado, la gran mayoría de los encuestados reconoce que la incertidumbre del entorno influye directamente en las decisiones estratégicas, y la mayoría de

los votantes cree que los cambios son impulsados por factores externos o por factores internos y externos. Sin embargo, al consultar por el motivo principal para implementar metodologías ágiles, la respuesta no se alinea con el entorno, sino con un objetivo interno: mejorar la eficiencia, con un 58,8%. Solo un 2,9% menciona la incertidumbre del entorno. Esto sugiere que las PyMEs perciben la presión externa, pero buscan una solución interna a la eficiencia.

Se identifica una alta correlación entre la falta de preparación del personal y los obstáculos percibidos. Los datos de la pregunta diecisiete revelan que una abrumadora mayoría, 79,5%, que integran las respuestas "nada", "poco" y "neutro" no está familiarizada con los principios ágiles antes de su implementación. A pesar de este profundo desconocimiento, la pregunta dieciocho muestra que la mayoría de las empresas, 55,9%, no invierte en capacitación ni acompañamiento externo para la adopción.

Esta relación explica de manera causal los dos principales obstáculos mencionados en la pregunta quince, siendo estos la resistencia al cambio de 44,1% y la falta de conocimiento o capacitación de 44,1%. La resistencia es una consecuencia natural del desconocimiento y la falta de capacitación es la causa raíz de ambos. Por otro lado, la limitación de recursos, 41,2%, se vincula al perfil PyME, al ésta caracterizarse por poseer recursos limitados. Puede interpretarse como la justificación de esta falta de inversión en gestión del cambio. En conclusión, el análisis relacional sugiere que la viabilidad a largo plazo de las metodologías ágiles en las PyMEs no está garantizada. Dicha viabilidad parece estar directamente condicionada a la capacidad de las organizaciones para resolver, a futuro, los déficits de capacitación, gestión de la resistencia y falta de conocimiento que la implementación inicial genera.

5.4 Triangulación Metodológica

La triangulación metodológica es esencial para contrastar percepciones, validar hallazgos y aportar profundidad interpretativa a los datos recolectados. Para la misma se tienen en cuenta los aportes teóricos presentados en el capítulo 2, las entrevistas y encuesta realizada.

Las metodologías ágiles son una forma de trabajo que se adapta mejor a las necesidades de las empresas y constituyen una estrategia clave que deben implementar las PyMEs para sostener la competitividad en entornos cada vez más globales y dinámicos, caracterizados por la incertidumbre y el cambio. Los tiempos han cambiado y, por lo tanto, las formas de trabajar deben hacerlo también. Tal como se expone en la sección 2.3.2.3, las metodologías ágiles permiten la adaptabilidad y flexibilidad necesaria para que las PyMEs tengan una eficiente gestión empresarial. Esto es así ya que brindan la capacidad de una rápida adaptación a los cambios del mercado, permiten lograr una mejora en la comunicación dentro del equipo y ayudan a optimizar los recursos (Garrido Sotomayor, 2025; Acelera pyme, 2023; Del Castillo González, 2023).

En concordancia con ello, estas implicancias del marco de referencia se correlacionan con las respuestas de los encuestados cuando fueron consultados por el motivo principal para implementar metodologías ágiles en la empresa en la que trabajan. En la misma, un 58,8% menciona que el motivo fue mejorar la eficiencia, un 11,8% menciona que se implementaron para aumentar la flexibilidad de respuesta, y un 2,9% menciona que la implementación fue impulsada por la necesidad de responder a la incertidumbre del entorno.

De igual modo, los expertos entrevistados relacionan la adaptabilidad y la flexibilidad que brindan las metodologías ágiles con la disminución de tiempos de entrega, lo que permite que las PyMEs obtengan una posición más competitiva en el mercado. Brian Brenta

menciona que el gran cambio que generan las metodologías ágiles es la experimentación de nuevas prácticas con mayor rapidez, corregir en el proceso y acortar los tiempos de las consultoras. Esto permite actuar siempre al ritmo del mercado, lo que se traduce en una ejecución más rápida. Sandra Conta tiene una postura similar, al explicar que las metodologías ágiles organizan mejor a la PyME, y menciona que al trabajar en unidades temporales más pequeñas se pueden adaptar más rápido a los cambios del entorno. De esta forma, las metodologías le permiten ajustarse a tiempo a los cambios y no esperar a realizar un relevamiento extenso para luego llegar al final del proceso y comprobar que el producto no es apto. Esto está alineado a lo planteado por Garrido Sotomayor (2025), Acelera pyme (2023) y Del Castillo González (2023) al expresar que cuando se cambia la forma de trabajo hacia la agilidad, las PyMEs pueden llevar a cabo sus procesos de manera más eficaz, con una gestión basada en la transparencia y la posibilidad de agregar un mayor valor a la organización y al cliente.

En continuidad con lo anterior, tanto en las entrevistas como en las encuestas, se evidencia que la implementación de metodologías ágiles produce importantes cambios en la relación con el cliente. En el apartado 2.3.1.4 se expone que uno de los ejes centrales de la metodología es la orientación al cliente mediante entregas incrementales y el *feedback* continuo que permiten ajustar el producto o servicio a los requerimientos del cliente que cambian conforme a la evolución del mercado.

En consonancia con este enfoque, Christian Palazzo considera que una de las principales ventajas de las metodologías es el aprendizaje sobre el cliente, comprobar si el rumbo del proyecto es el correcto y trabajar en conjunto con los clientes, para él recibir *feedback* es fundamental para ajustar su actuación. Además, este empresario comenta que, si

bien no tiene indicadores para medir la eficiencia de las metodologías ágiles, se enfoca en las encuestas de satisfacción al cliente.

En línea con ello, la agilidad permite a su empresa, KaiZen2B, realizar entregas cortas y rápidas para construir una base sólida de valor al cliente; estas son las entregas continuas de valor que se explican en el apartado 2.3.1. Schwaber y Sutherland (2020) y Highsmith (2002) comentan que el valor de las metodologías ágiles reside en la comunicación abierta y transparente con las partes interesadas, ventaja importante ya que, al estar en continuo contacto con el cliente, el equipo puede entender sus necesidades y trabajar en pos de ello. Por consiguiente, las revisiones periódicas del producto de carácter iterativo e incremental hacen más fácil la creación de valor constante y minimizan los riesgos evitando hacer grandes inversiones en ideas que podrían no funcionar.

Asimismo, Fernando Rivarola expresa que desde que trabajan con células de trabajo ven una mejora en la relación con el cliente, les da estructura y por ello logran mejorar su capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado. En las encuestas realizadas, se confirma lo dicho anteriormente sobre los resultados de una mayor satisfacción por parte del cliente al implementar metodologías ágiles, siendo que la amplia mayoría de encuestados manifiesta un nivel moderado y alto de mayor satisfacción al cliente.

A continuación, se observa otra dimensión analizada, la dirección empresarial y la estrategia. En el apartado 2.3.4.5 se expone que las PyMEs no ejecutan de manera eficiente la dirección empresarial por la falta de experiencia de los directores y la falta de conocimiento en ciertas áreas claves para la gestión del cambio estratégico. Los empresarios y expertos entrevistados confirman esto. Pablo Acosta comenta que, de todas las empresas con las que trabaja, ninguna PyME lleva a cabo la dirección estratégica y, cuando lo realizan, les genera ansiedad pues no saben qué hacer frente al entorno dinámico que cambia a diario. Reconocen

la importancia de la planificación y previsión a largo plazo, mas no pueden realizarlo porque no saben a qué condiciones se enfrentarán en el futuro. Damián Martínez concuerda con ello, y usa la metáfora de “el entorno es dinámico y al no haber planificación, el empresario vive atajando penales”. Todos los entrevistados reconocen que la estrategia es sumamente importante, independientemente si la compañía es pequeña, mediana o grande. Destacan que lo importante es que la misma debe ser consensuada y llevarse a la práctica, no debe quedar en la planificación. En síntesis, esto confirma lo expuesto en el apartado 2.3.4.2 cuando se menciona que una estrategia acordada y entendida por todos los miembros de la organización genera un aumento de la motivación y el compromiso de los integrantes al compartir una misma visión.

En esta misma línea, Acosta menciona que en las grandes corporaciones es más sencillo establecer la estrategia ya que hay personas con capacidades en ello, con certificaciones y experiencia práctica. En oposición, en las PyMEs, es muy difícil por los tiempos y el ambiente volátil. Palazzo considera que las PyMEs deben construir una empresa que sobreviva, deben monitorear los cambios del contexto y ajustar la estrategia, en consecuencia. Esto se correlaciona con lo escrito en la sección 2.3.4.5, donde se menciona que la dirección estratégica es una aliada para el desarrollo y sostenimiento de las PyMEs, dado que brinda a los directores de las empresas una dirección a dirigirse y un método para analizar, desarrollar y controlar procesos que permitan alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Seguidamente, en línea con lo postulado por Figueroa-Soledispa et al. (2022) y Villa (2019), la estrategia es un proceso continuo que debe utilizarse de forma permanente y continua para adaptarse a los cambios, reaccionar a las variables clave y conservar la competitividad. La importancia radica en la adaptabilidad y flexibilidad que permite que las empresas se mantengan competitivas y relevantes en un entorno donde los avances

tecnológicos y dinámicos del mercado cambian las reglas del juego a diario. El cambio dinámico del ambiente, la incertidumbre y el riesgo generan que una estrategia planificada pueda ya no ser adecuada. Palazzo menciona que, si una PyME pretende llevar a cabo negocios en Argentina y mantener una estrategia, se requiere agilidad para ajustarla a los cambios del entorno, además de flexibilidad para ser competitivos. Esto se relaciona con lo postulado en el apartado 2.3.4.1 por Johnson et al. (2006) sobre el proceso de dirección estratégica, el mismo implica monitorear el entorno para que las organizaciones se mantengan en constante evolución, lo que garantiza el crecimiento organizacional y desarrollo a futuro.

Por otra parte, como postula Roldán (ITBA, 2021), hay una diferencia entre ser ágil y hacer agilidad. Si bien se toma como una nueva forma de trabajo, es más que eso, es otra forma de ser y ver el mundo. Plantea que si la estructura organizacional está concentrada en una capa de gestión de *management* que no tiene afianzado ese sistema de valores y creencias, las prácticas no se harán de forma profunda y no se logrará una verdadera transformación. Ser ágil no solo refiere a aplicar metodologías como *Scrum* o *Kanban*, sino a desarrollar una cultura organizacional flexible, adaptativa y centrada en el cliente que permita responder rápido al cambio sin perder calidad ni propósito. El entrevistado Palazzo sostiene que, aunque la empresa se plantee ser ágil, no necesariamente lo será. Implica cambios que demoran en implementarse, porque deben arraigarse a la cultura y a la forma de trabajo de la organización. Por su parte, Conta plantea que no hay que confundir agilidad con hacer las cosas más rápido; la agilidad imparte un orden y concientización de cómo hacer las cosas.

Es importante mencionar que las metodologías ágiles surgen como respuesta a las limitaciones del método cascada. Palazzo detalla que su primer acercamiento fue con la metodología estructurada. Explica que, en base a su experiencia, observó un desfase muy

alto que afectaba a todo el proceso, desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega del producto terminado. Asimismo, Brenta comenta que antiguamente en los proyectos de consultoría, era más el tiempo invertido en entender la situación que el tiempo disponible para sugerir ideas y ejecutar un plan de acción. Lo descrito por los entrevistados está alineado con lo que expresa Göksu (2018) en la sección 2.3.1.2 del modelo en cascada que se caracteriza por tener fases secuenciales y rígidas, en las cuales hay poca participación del cliente y lo primordial es la documentación excesiva.

Como se menciona en el apartado 2.3.2.3, las PyMEs en Argentina desarrollan su actividad en un entorno macroeconómico volátil, con un alto nivel de rivalidad y escasos recursos. Los entrevistados coinciden en que el macroentorno argentino es dinámico y altamente desafiante por sus cambios constantes respecto a gestiones políticas y decisiones económicas. Rivarola enfatiza que Argentina es un país cambiante donde las empresas dependen mucho de la economía.

Soler (s.f.) revela que la implementación de metodologías ágiles puede ayudar a “aumentar la productividad y competitividad sin requerir grandes inversiones en tecnología”; Santander Universidades (2024) y Alonso (2024), aseveran que la implementación de metodologías ágiles es esencial para reaccionar a los cambios del mercado. Acosta menciona que en su consultora IT aplican metodologías ágiles para ser más flexibles ante los cambios del entorno VUCA, relacionándolo con que los empresarios en Argentina están “preparados para la guerra”.

En cuanto a la preparación de los empleados al momento de implementar metodologías ágiles, la encuesta revela un nivel de conocimiento predominantemente bajo o neutral. Esto se vincula con lo expuesto en el apartado 2.3.2.4 sobre las barreras de conocimiento, que refieren a la desinformación que posee una persona o empresa respecto al

mercado, los competidores, colaboradores y la tecnología. Donato (2016) menciona que al ser Argentina un país en vías de desarrollo, aún es necesario construir un entorno que mejore la calidad del capital humano para aumentar el nivel de competitividad en las PyMEs. La falta de educación técnica exige que las PyMEs desarrollen internamente capacidades que les permitan gestionar la incertidumbre y la innovación para sobrevivir. Esto demuestra que la disponibilidad de recursos financieros no garantiza el éxito si no se cuenta con personas que sepan gestionarlos, innovar, dirigir y adaptarse. En línea con esto, los entrevistados mencionan que aún hay mucho para informarse y aprender, las metodologías ágiles primero se implementan en países desarrollados y lentamente surgen cursos en Argentina. Como expone CAME (2024), el contexto cambiante exige que los directores de las organizaciones se capaciten constantemente sobre técnicas, habilidades y herramientas necesarias para ser ágiles en el mundo actual de los negocios.

De igual forma, como se menciona en el apartado 2.3.2.4, sin el capital humano necesario y el conocimiento sobre la gestión empresarial es casi imposible que las PyMEs tengan éxito en un mundo competitivo. Los entrevistados confirman que un factor fundamental para el éxito es el capital humano, pues son las personas las que hacen que el proyecto funcione. Palazzo relaciona esto con los roles de *Scrum*, mencionando que el *Product Owner*, el *Scrum Master* y el equipo de desarrollo son quienes llevan a cabo el proyecto y crean valor para el cliente. Se correlaciona con lo expuesto por Schwaber y Sutherland (2020), cuando menciona que *Scrum* involucra a grupos de personas que tienen habilidades y experiencias que se complementan para alcanzar el éxito empresarial.

Asimismo, en el apartado 2.3.1.6 se menciona que, según el reporte anual “*State of Agile*” del año 2023, el 63% de los usuarios aplican *Scrum* como metodología ágil, lo que demuestra que es la metodología más utilizada del mundo de la agilidad. Esto se confirma

con las respuestas de la encuesta, donde la mayor parte de los participantes (46,4%) implementan *Scrum*, seguida por *Kanban* con un 21,4%. Es consistente con lo que comentan dos de los empresarios, Palazzo y Acosta, y los tres expertos, quienes mencionan a *Scrum* como la metodología más útil que han implementado por su simplicidad, capacidad de adaptación, y porque permite alinear los objetivos y otorgar mayor valor al cliente. A su vez, tanto Palazzo como Acosta, complementan el uso de *Scrum* con *Kanban* para ver el estado del proceso y organizar mejor el mismo. Garrido Sotomayor (2025) menciona que uno de los errores más comunes que cometen las PyMEs al intentar aplicar metodologías ágiles es que las copian sin adaptarlas a la empresa y sin considerar la cultura organizacional.

Por otro lado, Rivarola y Verónica Leo, junto con el 3% de los encuestados, manifiestan la implementación de otro tipo de metodologías que permiten una mayor adaptación en su PyME. Rivarola emplea células de trabajo para integrar las áreas de *expertise*, trabajar de forma más ágil, ordenada y entregar un mayor valor al cliente. Además, utiliza la herramienta digital *Trello* para seguir el flujo de las operaciones y como un *backup* de la información importante. Esto último coincide con el apartado 2.3.2.3, donde Garrido Sotomayor (2025) y Acelera pyme (2023) destacan *Trello* para visualizar las tareas y organizar mejor el trabajo mediante tableros, listas y tarjetas. Leo implementa una metodología propia llamada “Psico PyME”, la cual surgió de su experiencia al trabajar con PyMEs argentinas no profesionalizadas, con lo que logró adaptar una metodología a los procesos desorganizados que tienen las PyMEs argentinas. No solo se basa en un cambio estructural, sino también en el capital humano, y aplica la psicología organizacional para gestionar la resistencia interna, los liderazgos y los equipos.

Un aspecto transversal que se destaca tanto en las encuestas como en las entrevistas, y que tiene un sustento en la sección 2.3.2.3 es la cultura organizacional. Garrido Sotomayor

(2025), Acelera pyme (2023) y Amigo et al. (2021) comentan que la agilidad plantea un cambio cultural para las PyMEs, que tienen características culturales particulares donde las relaciones son más informales que formales; el poder está en la cúspide y las decisiones estratégicas suelen tomarse principalmente en base a la intuición del dueño. Además, aseveran que es necesaria una comunicación transparente, por lo que es fundamental establecer una cultura organizacional abierta donde todos los miembros conozcan los objetivos y procesos. En la encuesta, se evidencia que la mayor dificultad al implementar metodologías ágiles, con un 44,1%, es la resistencia al cambio por parte del personal. A su vez, el 18,4% afirma que el cambio estratégico atravesado por la empresa, impacta en la cultura organizacional.

Esto se correlaciona con lo que los entrevistados manifestaron acerca de la importancia cultural a la hora de implementar una nueva forma de trabajo. Junto a ello, Rivarola menciona que la calidad de los vínculos es fundamental para una cultura fuerte que puede llevar el cambio estratégico de forma exitosa. Acosta afirma que la comunicación y el cambio cultural son factores determinantes para el éxito de la implementación. Según él, la cultura es lo que impulsa a una PyME hacia el éxito o el fracaso. Es necesario entender cuál es la comunicación interna y la cultura, y luego planificar el cambio. En este sentido, la comunicación y la cultura son los impulsores del cambio. Qureshi et al. (2014) afirma que las metodologías ágiles favorecen una comunicación abierta y transparente, en la cual cada integrante del equipo tiene conocimiento de las actividades que desarrollan sus pares. Lo expuesto por Acosta sobre la cultura y la comunicación para planificar el cambio confirma lo que expone Johnson et al. (2006) al hablar de los elementos de la dirección estratégica. En ella, el primer paso consiste en realizar un análisis interno de la organización, para entender que variables influyen positiva y negativamente en las expectativas y propósitos, que

repercuten en el desempeño de la organización. Palazzo confirma que, primero, se debe trabajar sobre la cultura para después implementar el cambio deseado.

En coherencia con lo anterior, en las entrevistas también se señala la resistencia al cambio al implementar las metodologías, pues implica un cambio en la forma de trabajar. Acosta menciona que la falta de flexibilidad afecta negativamente a la cultura de la empresa. Conta confirma que, si dentro del equipo hay un gran número de personas con resistencia al cambio, estas pueden hacer que el proyecto fracase; por ello desde arriba a abajo todos deben estar inmersos en la cultura de la agilidad.

Leo menciona que la resistencia al cambio es lo más visible cuando se trata de implementar metodologías ágiles, explica que esto sucede porque detrás de la resistencia se ocultan los miedos, la inseguridad y el desconocimiento. Sin embargo, en otras ocasiones la resistencia proviene de la personalidad de los empleados, que son poco flexibles en cuanto a la forma de trabajar.

En este punto, en el apartado 2.3.2.3 se menciona que es clave que tanto el líder como los miembros del equipo estén predispuestos a cambiar su enfoque de trabajo según la evolución del entorno. Además, Garrido Sotomayor (2025) y Acelera pyme (2023) destacan que es necesario buscar apoyo de los líderes en la PyME ya que la implementación de metodologías ágiles implica una nueva forma de gestionar proyectos. Los líderes deben apoyar la transición, actuar como facilitadores, guiar y motivar al equipo en el proceso de cambio. Esto lo confirma Brenta cuando se le pregunta por los factores determinantes para una implementación exitosa, menciona que el gerente general de la compañía debe estar involucrado, tener el mayor compromiso y ser el principal impulsor del cambio ya que, si el cambio se encuentra realmente liderado desde arriba, el mismo será exitoso. En la encuesta se indaga sobre quién ha impulsado a incorporar metodologías ágiles, la amplia mayoría,

representada por un 67,6%, responde que la alta dirección fue la que sugirió y empujó a la organización hacia la implementación de las mismas, Además, Dharma Consulting (2023) menciona que la gestión del cambio estratégico es responsabilidad de los líderes y gerentes de proyecto porque son quienes trabajan con otros *stakeholders* clave para identificar y responder a los cambios en la estrategia y el ambiente organizacional. Leo también considera que el cambio debe ser liderado desde la alta gerencia, más los gerentes suelen estar ocupados con cuestiones más operativas que estratégicas, actúan de modo reactivo sobre lo urgente. Según Acelera pyme (2023), es clave que el líder esté dispuesto a cambiar su enfoque de trabajo según la evolución del entorno, el liderazgo ágil y una cultura organizacional que se base en los valores de la agilidad.

Se observa una relación entre lo expuesto en el apartado 2.3.2.4 y lo que expresan los entrevistados en relación a la diferencia entre implementar metodologías ágiles en PyMEs y en grandes corporaciones, se destaca que es más difícil para las primeras alcanzar la eficiencia y competitividad. Los entrevistados concuerdan en que hay una importante diferencia en cuanto al respaldo financiero, la disponibilidad de recursos, la capacidad técnica y la estructura, siendo estas superiores en grandes empresas que en PyMEs. Esto confirma lo que plantea González (2023) al mencionar que las metodologías ágiles como instrumento para la gestión estratégica de las PyMEs son distintas al de la gran empresa por los recursos tecnológicos que exige, el lenguaje que utiliza, la estructura y la cultura bajo la cual opera. Galli (2020) menciona la escasez de los recursos humanos y la insuficiencia de la inversión. Los sistemas que funcionan en grandes empresas no son muy efectivos en las PyMEs dado que están diseñados para estructuras organizacionales de gran tamaño, complejas, con numerosos recursos, jerarquías claras y procesos estandarizados. Por su parte, las PyMEs argentinas están caracterizadas por procesos informales, baja estandarización, equipos pequeños y multifuncionales.

Por consiguiente, los encuestados confirman estas dificultades que enfrentan las PyMEs durante la implementación de metodologías ágiles, un 41,2% menciona la limitación de recursos, un 26,5% la falta de herramientas tecnológicas adecuadas y un 17,6% menciona la dificultad para medir resultados con indicadores. Esto reafirma lo expuesto por varios entrevistados. No utilizan indicadores para medir sus resultados tras la implementación de metodologías ágiles, y si bien tratan de medir horas de trabajo, no cuentan con indicadores ni parámetros definidos, sino que se basan en la satisfacción al cliente.

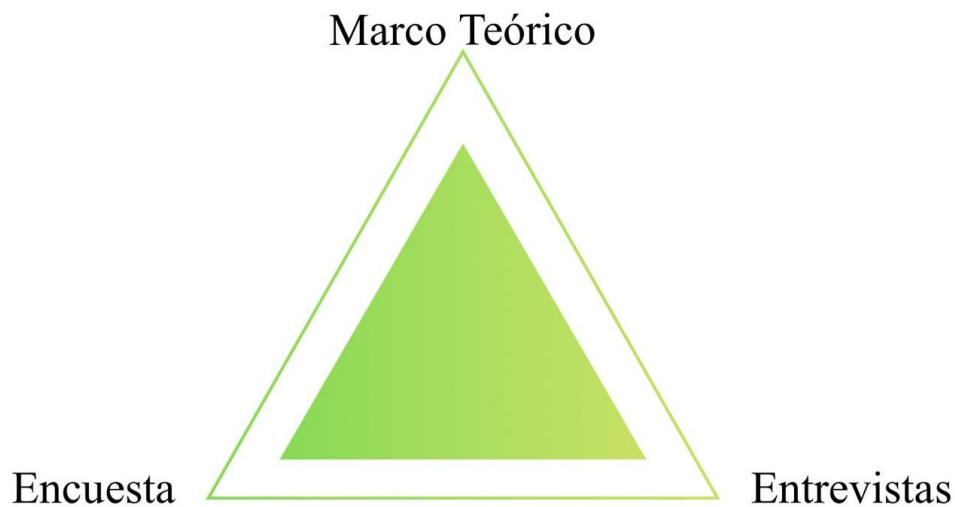
En consonancia con los beneficios, en el apartado 2.3.1.4 se establece la flexibilidad como un pilar ágil, lo que permite a los equipos “explorar nuevos territorios” sin definir un alcance total al inicio (Highsmith, 2002). Esto se conecta con la entrevista a Palazzo, quien identifica la rápida modificación y adaptación a las necesidades reales como una ventaja clave derivada de las entregas cortas, lo que facilita que el cliente adapte el producto a sus preferencias. Ambos convergen en que esta flexibilidad minimiza los riesgos. Sin embargo, la encuesta sugiere que, si bien la flexibilidad es un pilar teórico y una ventaja práctica evidente, su implementación no alcanza un nivel de impacto “alto”, sino que la percepción es principalmente “moderada”.

Un punto fuerte de consenso es la aceleración de los tiempos. El apartado 2.3.1.4 subraya que, en el contexto actual, el *time to market* es decisivo y la gestión del tiempo es un beneficio del enfoque (Rigby et al., 2016). Esto es validado por Brenta, quien lo considera un impacto que permite entregar valor más rápido al cliente y obtener una posición más ventajosa en relación a la competencia. En su opinión, el fracaso rápido no es un error, sino una herramienta de aprendizaje rápida que permite validar ideas innovadoras sin incurrir en los costos de un proyecto tradicional largo. Asimismo, en la encuesta se refleja esta percepción, en la que el “incremento en la productividad” posee una distribución muy similar

entre quienes lo perciben como “moderado” y quienes lo perciben como “alto”. Esto sugiere que el *time to market* y la productividad son dos de los mayores beneficios observados en la práctica.

Por último, existe una relación entre el rol del consultor y las capacitaciones recibidas por los miembros de las PyMEs, tal como se expone en la sección 2.3.3.1. El objetivo del consultor, como expresa García (s.f.), es mejorar la operatoria, el rendimiento y el proceso de toma de decisiones de las empresas; ser un referente del cambio y un ayudante para las organizaciones que buscan implementar cambios y capacitarse en temas específicos. Como se observa en la encuesta, un 55,9% de los encuestados, no recibieron capacitación o asesoramiento externo para la implementación de las metodologías ágiles. Conta, en su entrevista, expresa la importancia de la capacitación para tener éxito en cualquier cambio e implementación que la empresa quisiera realizar. Sostiene que no es posible implementar metodologías ágiles si solo los altos mandos gozan de conocimiento y es crucial que toda la organización esté involucrada y entienda los conceptos.

Sin embargo, Palazzo destaca que, si bien hay una gran cantidad de consultores, estos no son expertos de la agilidad, lo cual dificulta la posibilidad de capacitación en el área de las metodologías ágiles por las empresas. Por su parte, Acosta, destaca la ayuda vital que recibió de una consultora externa a la empresa, quien interiorizó el concepto de metodologías ágiles y le proporcionó orientación para su implementación. Hace mención al papel principal del consultor, mencionado por Kubr (1997) en el apartado 2.3.3.2, el cual está relacionado con la figura de agente de cambio. Ambos entrevistados describen dos experiencias distintas en las que se evidencia con claridad la necesidad de las PyMEs de acceder al conocimiento y la experiencia profesional, para abordar situaciones específicas de la empresa (Gupta; 2025).

Figura 30*Triangulación metodológica*

Nota. Elaboración propia.

5.5 Conclusión

El análisis del presente capítulo evidencia el potencial que ofrecen las metodologías ágiles como un marco de trabajo que provee a las PyMEs consultoras flexibilidad y adaptabilidad necesarias para lograr una posición competitiva en el entorno dinámico. Esta ventaja competitiva se deriva de la agilidad y la entrega constante de un valor superior al cliente.

Si bien se identifican múltiples puntos de coincidencia, como la importancia de desarrollar una cultura organizacional ágil para evitar la resistencia al cambio, también se observan diferencias acerca de si las metodologías resultan vistas como un requisito o un factor diferencial para las PyMEs para conservar la competitividad en el entorno actual. En síntesis, aunque la adopción de la agilidad resulta una herramienta estratégica para la eficiencia y la adaptación de las PyMEs, el éxito a largo plazo está condicionado por su

capacidad para superar la falta de capacitación y gestionar activamente la cultura organizacional.

Capítulo 6. Conclusiones e Implicancias

6.1 Introducción

En el presente capítulo se sintetizan los principales hallazgos de la investigación en relación a los objetivos planteados en el capítulo 1, con un enfoque en los beneficios, barreras y oportunidades que enfrentan las PyMEs consultoras al implementar metodologías ágiles en un entorno dinámico. Asimismo, se exponen las implicancias del estudio, las limitaciones encontradas en la trayectoria y, por último, la invitación a futuras investigaciones.

6.2 Hallazgos

En esta sección, se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de datos, obtenidos mediante la investigación teórica y empírica a raíz del trabajo de campo realizado. Los hallazgos permiten observar las relaciones entre las dimensiones analizadas y los resultados obtenidos.

En primer lugar, se observa que las metodologías ágiles no son consideradas sólo un diferencial o un requisito, sino que son ambas y dependiendo la situación, una tendrá mayor fuerza que otra. Es un diferencial porque permite entender mejor las necesidades del cliente, adecuar el producto o servicio a los cambios del mercado y, en consecuencia, entregar valor constante al cliente. Quien logra agilidad obtiene un diferencial frente a los competidores, pues se anticipa a la competencia y logra un mejor posicionamiento en el mercado. De la misma manera, permiten trabajar de forma más ordenada y reducen desperdicios. No obstante, es un requisito porque las empresas que no las implementan cuentan con procesos más lentos y lejanos al cliente, lo que dificulta adaptarse a las necesidades cambiantes y dinámicas del entorno tanto externo como interno. Originalmente, las metodologías ágiles representaron una ventaja competitiva significativa para las empresas que las adoptaban. Sin

embargo, en la actualidad, ya no constituyen una ventaja competitiva por sí mismas, sino que son la fuente de nuevas ventajas. Esto permite a las PyMEs mejorar su competitividad y sobresalir en el mercado gracias a los múltiples beneficios que estas metodologías conllevan.

En segundo lugar, las metodologías ágiles se están consolidando como una nueva forma de trabajo caracterizada por la flexibilidad, adaptabilidad y orientación al cliente. Las mismas no son transitorias, sino que tienden a permanecer en el ámbito empresarial a largo plazo, aunque, como cualquier método o tecnología, evolucionan conforme al mercado y al conocimiento sobre la gestión empresarial. A su vez, se adaptan a las necesidades de cada empresa y a futuro surgirán nuevas formas de trabajo que se complementen a este tipo de metodologías para lograr el éxito empresarial.

En tercer lugar, se evidencia que las PyMEs consultoras de IT suelen tener una adopción más activa de metodologías ágiles en sus procesos de trabajo y es considerado casi un requisito en el rubro. Sin embargo, se observa que ninguna PyME consultora de Recursos Humanos de las encuestadas implementa metodologías ágiles, sino que suelen crear nuevas formas de trabajo en relación al capital humano, pero que no necesariamente incrementa agilidad a la organización o valor al cliente.

Finalmente, se observa un desconocimiento generalizado sobre las metodologías ágiles en las PyMEs consultoras y de los beneficios que estas aportan para adaptarse a los cambios del entorno dinámico en el cual operan. En paralelo, en aquellas PyMEs donde sí se emplean metodologías ágiles, se evidencia una falta de capacitación de los empleados. Esta situación se debe a la escasez de recursos y la falta de tiempo, lo que lleva a priorizar lo urgente sobre lo importante.

6.3 Discusión

Desde la perspectiva de la literatura, esta investigación corrobora lo que Garrido Sotomayor (2025) y Del Castillo González (2023) postulan sobre las metodologías ágiles en PyMEs argentinas como una forma de trabajo para sostener la competitividad en entornos dinámicos. Este tipo de empresas plantea un escenario óptimo para la introducción de las metodologías y posibilitar una adaptación más rápida a los cambios del entorno.

En línea con esto, Soler (2024) revela que la implementación de metodologías ágiles puede ayudar a incrementar la productividad y competitividad pese a los escasos recursos humanos y la insuficiencia de la inversión. Esto se refleja en la recolección de datos, donde los entrevistados y encuestados confirman que la implementación de metodologías ágiles ha permitido a las PyMEs tener mayor flexibilidad, eficiencia y adaptabilidad, lo que disminuye los tiempos de entrega y permite que las PyMEs obtengan una posición más competitiva en el mercado.

Desde un punto de vista estratégico, los entrevistados corroboran lo que Johnson et al. (2006) postula en la definición de dirección estratégica. La misma es sumamente importante para la planificación y previsión a largo plazo, lo que permite estar preparado para diferentes circunstancias pese a la incertidumbre que caracteriza al entorno VUCA. Sin embargo, en la recolección de datos se evidencia que las PyMEs no ejecutan de manera eficiente la dirección estratégica por la falta de experiencia y conocimiento de los directores en ciertas áreas claves para la gestión del cambio estratégico. En este sentido, corrobora lo planteado por Tips Empresariales (2022) y Steiner (2007) sobre que la planeación estratégica es costosa para las PyMEs ya que no cuentan con grandes equipos, experiencia y recursos.

En consonancia con lo planteado por Garrido Sotomayor (2025), Acelera Pyme (2023) y Amigo et al. (2021) respecto del cambio cultural que implica la implementación de

metodologías ágiles en las PyMEs y del rol central de la comunicación interna, el análisis de datos revela que la principal dificultad radica en la cultura organizacional. Los empleados presentan resistencia al cambio cuando se les impone modificar su forma de trabajo. Tanto la comunicación como la cultura se configuran como factores determinantes para el éxito de la implementación; por ello, resulta indispensable fortalecer una comunicación interna más clara y transparente. Es importante destacar que todos los miembros de la organización, desde arriba a abajo, deben estar inmersos en la cultura ágil.

6.4 Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en evaluar la implementación de las metodologías ágiles en la gestión de PyMEs especializadas en consultoría en el contexto dinámico de Argentina. Para llegar a las conclusiones, resulta vital comprender los objetivos específicos y las preguntas de investigación planteadas, el marco teórico y la recolección de datos realizada.

El primer objetivo se basa en analizar los cambios estratégicos que implica la implementación de metodologías ágiles. Se infiere que los principales cambios estratégicos se manifiestan en la cultura al promover una dinámica de equipo colaborativa, flexible y con base en una comunicación transparente. Esto es seguido por un cambio estructural, con la formalización de procesos internos, estratégicos y de dirección, los mismos son impulsados por factores externos e internos. En su mayoría, se confirma que el tipo de cambio que implica la implementación de metodologías ágiles es de naturaleza incremental y alcance transformacional. Este proceso conlleva una transformación en la cultura organizacional y en la forma de trabajo del personal, manifestándose desde los niveles superiores hacia abajo y lateralmente hacia los clientes. No obstante, esta transformación se realiza de manera

incremental, adaptándose a la realidad de cada organización y a la magnitud de los cambios requeridos.

El segundo objetivo implica analizar las ventajas y desventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMEs. Se halla que las ventajas se basan en el aprendizaje organizacional, una mejor estructura de trabajo, mejora en la comunicación interna, trabajo en equipo, productividad y entrega de valor constante al cliente adaptado a sus necesidades cambiantes y al contexto dinámico. Por su parte, las desventajas revelan que las PyMEs presentan limitación de recursos, resistencia al cambio y la necesidad de cambiar el sistema de comunicación interna e invertir en capacitación.

El tercer objetivo es identificar los desafíos a los que se enfrentan las PyMEs argentinas especializadas en consultoría al implementar las metodologías ágiles. Se evidencia que se trata de trabajar sobre la cultura organizacional por la resistencia al cambio que surge tras implementar una nueva forma de trabajo. Además, es un desafío capacitar a toda el área sobre esta metodología ya que implica tiempo y recursos. A su vez, se identifica la dificultad para medir los resultados y avances ya que, en su mayoría, no se emplean indicadores concretos de productividad o mejora.

El cuarto objetivo busca estudiar la percepción que tienen los altos directivos de PyMEs especializadas en consultoría acerca de las metodologías ágiles. Las entrevistas permiten concluir que, en su mayoría, la implementación de metodologías ágiles fue impulsada por la alta dirección, esto se debe a la importancia que perciben para aumentar la productividad, la entrega de valor al cliente y la adaptabilidad al mercado para obtener una posición competitiva.

Como quinto objetivo, se comparan las diferentes metodologías ágiles aplicables a PyMEs especializadas en consultoría en Argentina. Éste no se cumple ya que, tanto en las

encuestas como en las entrevistas, se evidencia que usan *Scrum*; si bien se mencionan otras metodologías no se indaga en el detalle de las mismas. Asimismo, la metodología *Lean* planteada en el marco teórico no fue desarrollada en la parte de recolección de datos porque los entrevistados y encuestados la nombran como secundaria y no experimentaron con ella.

El último objetivo se basa en evaluar el impacto que generan las metodologías ágiles en PyMEs especializadas en consultoría, hay una gran coincidencia en este punto al considerar los impactos al implementarlas. Hay dos ejes principales, uno se destaca por la innovación; que permite desarrollar productos rápidamente, con entregas constantes que se ajustan a la situación cambiante del mercado y a los requerimientos específicos del cliente. El otro eje, se destaca por el impacto en la cultura organizacional, traducido en un mejor ambiente laboral, mejor comunicación y entendimiento dentro del equipo.

Se considera que, en su mayoría, se alcanzaron los objetivos planteados para dar respuesta al problema y pregunta principal de esta investigación: ¿Cuál es el impacto de las metodologías ágiles en la gestión de PyMEs argentinas especializadas en consultoría en el entorno dinámico? Se concluye que su impacto es significativo y holístico. La implementación de metodologías ágiles no solo favorece la adaptabilidad de estas organizaciones frente a contextos cambiantes, sino que también potencia la eficiencia operativa, mejora la comunicación interna y promueve una toma de decisiones más colaborativa y orientada al aprendizaje continuo. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de la propuesta de valor, posibilita una respuesta más rápida a las necesidades del mercado y refuerza la competitividad de las PyMEs consultoras. En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que la agilidad se configura como una herramienta estratégica clave para sostener y aumentar la capacidad de gestión en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y la necesidad de innovación constante.

6.5 Limitaciones

Si bien los hallazgos obtenidos aportan información valiosa para el análisis del fenómeno estudiado, es importante reconocer las limitaciones que surgieron en el presente Trabajo de Investigación Final. En primer lugar, la cantidad de encuestados fue menor al objetivo planteado inicialmente, siendo el mismo de trescientos encuestados y alcanzando un total de ciento siete. Esto restringe la posibilidad de extrapolar los resultados a la totalidad del universo de PyMEs consultoras.

En segundo lugar, las entrevistas a expertos y empresarios representan una muestra reducida ya que las metodologías ágiles aún no son un marco de trabajo muy utilizado en PyMEs consultoras de todos los rubros. Esto limitó la posibilidad de entrevistar a un número más amplio de profesionales, lo que podría haber aportado una mayor diversidad de visiones y experiencias. Además, tanto las encuestas como las entrevistas se basan en percepciones subjetivas recolectadas en un momento determinado, por lo que podrían variar con el tiempo o nuevos cambios del entorno. En síntesis, no se logró contar con entrevistados pertenecientes a la mayoría de los rubros de consultoras y de distintas provincias que conforman el sector, lo que limita la representación integral de las diversas realidades organizacionales. En este caso se entrevistaron, únicamente, empresarios de Buenos Aires del rubro de IT y Recursos Humanos.

A su vez, la limitación de tiempo presenta otro desafío. El periodo para la realización de la investigación es reducido y, de haber agudado a alcanzar una mayor cantidad de entrevistas y encuestados, se habría visto comprometida la finalización de la misma.

Es importante destacar que no se logró cumplir con el quinto objetivo: comparar las diferentes metodologías ágiles aplicables a PyMEs especializadas en consultoría en Argentina. Esto es así porque los actores involucrados realizan énfasis en *Scrum*, siendo esta

la más implementada en PyMEs consultoras. Al no hacer hincapié en otras metodologías, no es posible realizar una comparación sólida y consistente al respecto.

6.6 Implicancias

La relevancia de la presente investigación radica en demostrar que las metodologías ágiles en PyMEs consultoras son un marco de trabajo que brinda una forma de optimizar la utilización de los escasos recursos para destacar en el mercado y entregar un mayor valor al cliente. Se distingue la cultura organizacional como factor fundamental, además de la comunicación y el equipo de trabajo. La presente investigación realiza aportes al mundo académico y de negocios al disminuir la brecha de conocimiento presente en el ámbito analizado.

Desde una perspectiva académica, el estudio ofrece un análisis exhaustivo sobre la implementación de metodologías ágiles y sus efectos en la gestión de PyMEs consultoras en el contexto dinámico. Asimismo, contribuye al ámbito empresarial con información sobre este marco de trabajo para adaptarse mejor al entorno, basado en la agilidad y el cambio estratégico. Se plantea la importancia de la estrategia y la cultura organizacional como pilares para acompañar el cambio y que sea sostenible a largo plazo. Esto proporciona una forma de trabajo proactiva para responder a los cambios del entorno, con una reducción de la resistencia por parte de los empleados.

En resumen, este estudio tiene impacto en ambos ámbitos. Brinda una base sólida teórica que tiene en cuenta distintos autores, datos empíricos e información práctica y aplicada, que puede tener un impacto directo en la toma de decisiones empresariales, fomentando la innovación y la mejora continua en el mundo de los negocios. De esta manera, se busca generar un punto de encuentro entre la teoría y la práctica, promoviendo una comprensión integral acerca de cómo las metodologías ágiles pueden contribuir al

fortalecimiento de la competitividad, la adaptabilidad y el desarrollo sostenible de las PyMEs.

6.7 Invitación a nuevas investigaciones

Esta investigación es un paso inicial para comprender el impacto de la implementación de metodologías ágiles en PyMEs consultoras argentinas para adaptarse al contexto dinámico. Si bien se consiguen hallazgos interesantes y se realizan aportes al mundo académico y de los negocios, existen múltiples temáticas en las que es posible ampliar y profundizar los conocimientos obtenidos.

Por lo tanto, se invita a futuras investigaciones a tomar este Trabajo de Investigación Final como base para seguir explorando este campo en constante evolución. Se propone investigar en profundidad sobre el cambio cultural necesario para implementar metodologías ágiles en PyMEs, incluyendo la importancia de la comunicación interna y el cambio liderado desde los altos mandos. De igual manera, se sugiere analizar las implicancias de la actuación de las PyMEs en un entorno BANI, que permite ampliar y completar lo aportado con el entorno VUCA. Por último, se invita a futuros investigadores a retomar la investigación sobre las implicancias a largo plazo y la permanencia de las metodologías ágiles en PyMEs consultoras de los rubros consultados, IT y Recursos Humanos, como así también de otros rubros tales como Contabilidad, Finanzas, *Marketing* y Publicidad, Administración Pública, entre otras.

6.8 Cierre

En conclusión, este capítulo logra unificar los hallazgos, limitaciones, e implicancias de la investigación que muestran el valor del estudio para comprender cómo las metodologías ágiles impactan en la gestión de las PyMEs consultoras argentinas, en un entorno VUCA. La

investigación demuestra que, sin dudas, la agilidad es una herramienta estratégica capaz de impulsar la competitividad, optimizando los recursos y fomentando una cultura organizacional más adaptable, colaborativa y centrada en el cliente.

Adicionalmente, el estudio ayuda a disminuir el vacío de conocimiento existente en esta área, brindando evidencia empírica y un sólido marco conceptual que puede guiar a académicos y profesionales en sus decisiones. Pese a las limitaciones, los hallazgos obtenidos abren nuevas líneas de investigación, son un inicio para continuar la indagación sobre la evolución de la agilidad en las PyMEs.

Referencias Bibliográficas

Acelera pyme. (21 de febrero de 2023). *Los beneficios de las metodologías ágiles para tu pyme* [Monografía]. Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

<https://www.acelerapyme.gob.es/novedades/monografico/los-beneficios-de-las-metodologias-agiles-para-tu-pyme>

ADEN. (25 de agosto de 2025). *Cómo las Metodologías Ágiles están impactando la toma de decisiones en América Latina*. ADEN. <https://www.aden.org/business-magazine/como-las-metodologias-agiles-estan-impactando-la-toma-de-decisiones-en-america-latina/>

ADEN. (28 de agosto de 2025). *Gestión ágil de proyectos: ¿Qué es y por qué es importante?*.

ADEN. <https://www.aden.org/business-magazine/gestion-agil-de-proyectos-que-es-y-por-que-es-importante/>

ADEN. (7 de febrero de 2025). *Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son las más utilizadas?* Aden. <https://www.aden.org/business-magazine/metodologias-agiles/>

ADPH Group. (s.f.). *11 características de un buen consultor organizacional*. ADPH Group. <https://www.adphgroup.com/caracteristicas-de-un-buen-consultor-organizacional/>

Alonso, C. (2012). *Estudio del uso de la metodología ágil scrum en el desarrollo de una aplicación nativa para la plataforma android en un entorno con requisitos cambiantes caso de aplicación app compositores* [Trabajo final de grado, Universidad Francisco De Paula Santander Ocaña]. Repositorio institucional UFPSO.

<https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.14167/1221/Cuerpo%20del%20trabajo%20TRABAJO%20FINAL%20DE%20GRADO%20EDITADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alonso, M. (19 de diciembre de 2024). *Entornos VUCA: gestión de proyectos en un mundo cambiante*. Asana. <https://asana.com/es/resources/vuca>

Amigo, A. (2018, noviembre). *La gestión de los recursos en las pymes, fuente de su competitividad interna* [Ponencia]. XXIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR, Rosario, Argentina.

Amigo, A., Páez, G., & Marchetti, D. (2021). *La gestión de recursos: diferencias entre las PyMes y las grandes organizaciones, en escenarios de crisis* [Documento de conferencia]. Universidad Nacional de Rosario.

https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RepHipUNR_1b2d99f7b2d351e8f696016d7d6f11cf?utm_source=chatgpt.com

Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin.

APD. (17 de mayo de 2022). *¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas?* APD. <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/#:~:text=Para%20llevar%20a%20cabo%20este,liderar%20en%20un%20entorno%20VUCA.>

Apeldoorn, P. (2021). *Comprender los 5 principios de Lean*. INK Connection. Recuperado el 26 de septiembre de 2025, de <https://gsedispensing.com/comprender-los-5-principios-de-lean/?lang=es>

Asana. (11 de enero de 2025). *¿Qué es la gestión de proyectos Lean? Los 5 principios para implementarla*. Asana. Recuperado el 26 de septiembre de 2025, de <https://asana.com/es/resources/lean-project-management>

Atlassian. (s.f.). *¿Qué es la metodología lean?* Atlassian. Recuperado el 26 de septiembre de 2025, de <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/lean-methodology>

Battaglia, M. P. (2008). Sampling, weighting and variance estimation for web surveys. In P. V. Marsden & J. D. Wright (Eds.), *Handbook of survey research* (2nd ed., pp. 1029–1053). Emerald Group Publishing.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*. <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.

Block, P. (2014). *Consultoría sin fisuras*. Granica.

Boehm, B. (1988). Un modelo espiral de desarrollo y mejora de software. *IEEE Computer*, 21(5), 62-72.

Borrilli, F. (14 de junio de 2021). *METODOLOGÍAS ÁGILES: UN CAMBIO DE CHIP*. ITBA. <https://www.itba.edu.ar/blog/metodologias-agiles-un-cambio-de-chip/>

Brown, T. (2023). Planificación estratégica y gestión del cambio en empresas multinacionales. *Revista de negocios de Harvard*, 45(6), 23-40.
<https://hbr.org/2023/06/strategic-planning>

Bruera, I. (s.f.). *Presentación Ignacio Bruera*. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). <http://www.uces.edu.ar/institutos/insecap/archivos/presentacion-ignacio>

Businessmap (s.f.) ¿Qué es un Sistema Pull? Businessmap. Recuperado el 16 de noviembre de 2025, de <https://businessmap.io/es/gestion-lean/sistemas-pull/que-es-un-sistema-pull>

CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las pymes en Argentina*. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2199/CAF-Pymes%20ARG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations* (5th ed.). Pearson Education.

Chavez, J. (s.f). Agilidad organizacional: Qué es, tipos y beneficios. Ceupe. Recuperado el 16 de noviembre de 2025, de <https://www.ceupe.com/blog/agilidad-organizacional.html>

Chow, T., & Cao, D. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961-971. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020>

Conexión Esan. (28 de octubre de 2019). *Gestión del cambio: su importancia para una organización*. Esan. Recuperado el 6 de octubre de 2025, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion#:~:text=Permite%20a%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas%20mantener,trabajo%20y%20el%20enriquecimiento%20laboral>.

Conforto, E., Salum, F., Amaral, D., da Silva, S., & de Almeida, L. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.

Deemer, P., Benefield, G., Larman, C., & Vodde, B. (2009). *Información básica de SCRUM*. Scrum Training Institute.

Del Castillo González, R. (2023). *Aplicación de metodología agile en pymes* [Trabajo final integrador, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas.

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/624353/retrieve>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.

Dharma Consulting. (20 de noviembre de 2023). *Gestión del Cambio Estratégico: Adaptando tu portafolio a la evolución del entorno organizacional*. DharmaCon.

<https://dharmacon.net/2023/11/20/gestion-del-cambio-estrategico-adaptando-tu-portafolio-a-la-evolucion-del-entorno-organizacional/>

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

Dinwiddie, G. (2016). *Latest News from RefineM* [boletín]. RefineM.

Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905–920. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>

EALDE. (4 de enero de 2020). *5 formas de gestionar el cambio estratégico en las empresas*.

EALDE. <https://www.ealde.es/gestionar-cambio-estrategico-empresas/>

Ekechi, C. C., Okeke, C. D., & Adama, H. E. (2024). Enhancing agile product development with scrum methodologies: A detailed exploration of implementation practices and benefits. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(5), 1542-1570.

Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V., Valdés-González, H., Reyes-Bozo, L. (2021) Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista Científica*, 43(1), 38-49. <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>

FocusTribes. (23 de febrero de 2024). *Guía completa de la gestión ágil: métodos, valores, herramientas*. FocusTribes. <https://blog.focustribes.com/es/metodolog%C3%ADa-%C3%A1gil-descubra-gu%C3%ADa-completa#:~:text=Es%20ideal%20cuando%20es%20probable%20que%20los,errores%20y%20mejoran%20la%20colaboraci%C3%B3n%20entre%20desarrolladores>.

Fong, J. (3 de febrero de 2025). *10 principios ágiles y esbeltos que transforman tu negocio*. IBM. <https://www.ibm.com/think/insights/10-lean-agile-principles-that-transform-your-business#:~:text=r%C3%A1pida%20y%20eficiente,-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Lean%20Agile?,la%20colaboraci%C3%B3n%20en%20entornos%20inciertos>.

Funston, R., & Ruprecht, B. (2007). *Risk in the strategic planning process*. Recuperado el 18 de marzo de 2013, de http://www.ermisco.com/news_%20info/articles/Risk%20In%20the%20Strategic%20Planning%20Process.pdf

Gadamer, H. (1999). *Verdad y método*. Sígueme.

Galli, E. (2011, 6 de diciembre). *Los factores que limitan el crecimiento de las pymes*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/los-factores-que-limitan-el-crecimiento-de-las-pymes-nid1430453/>

Galli, E. (9 de julio de 2020). *Los factores que limitan el crecimiento de las pymes*. La Nación. https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/los-factores-que-limitan-el-crecimiento-de-las-pymes-nid1430453/?utm_source=chatgpt.com

Garrido Sotomayor, S. (20 de abril de 2025). *¿Cómo implementar metodologías ágiles en una pyme?* IEBS BUSINESS SCHOOL. <https://www.iebschool.com/hub/como-implementar-metodologias-agiles-en-una-pyme/>

Garzías, J. (10 de enero de 2010). *Veterano ciclo de vida iterativo e incremental*.

Javiergarzas.com. Recuperado el 10 de junio de 2025, de

<https://www.google.com/url?q=https://www.javiergarzas.com/2010/01/veterano-ciclo-de-vida-iterativo-incremental.html&sa=D&source=docs&ust=1759186166902318&usg=AOvVaw1C3tQdg4eGpVhxlPuxVdG5>

Globant. (s.f.). *Consultoría empresarial*. Globant. Recuperado el 17 de octubre de 2025, de

<https://www.globant.com/es/tech-terms/consultoria-empresarial>

Gobierno de Argentina. (s.f.). *¿Qué es una MiPyME?* Gobierno de Argentina. Recuperado el 28 de agosto de 2025, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Göksu, M. (2018). *Comparison of the Agile Methodologies and the Waterfall* [Tesis de doctorado, Near East University]. Near East University.

Gupta, M. (2025, 8 de octubre). *Why management consulting firms are hired: 3 key business reasons*. CaseBasix. Recuperado el 17 de octubre de 2025, de

<https://www.casebasix.com/pages/three-reasons-companies-use-management-consulting-firms>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hernandez Sola, G. (10 de marzo de 2024). *El resurgimiento de los principios Lean Agile*. Scrum.org. <https://www.scrum.org/resources/blog/el-resurgimiento-de-los-principios-lean-agile>

Herrera Uribe, E., & Valencia Ayala, L. E. (2007). Del manifiesto ágil: sus valores y principios. *Scientia et Technica*, 13(34).

Herrera Uribe, E., Valencia, A., & Estela, L. (2007). *DEL MANIFIESTO ÁGIL SUS VALORES Y PRINCIPIOS*. Universidad Tecnológica de Pereira.

Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley.
[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=uE4FGFOHs2EC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Highsmith,+J.+\(2002\).+Agile+software+development+ecosystems.+Addison-Wesley.&ots=OPYNsz-s_v&sig=2BGxN5TJp_E7IXFj4NIs3XeTrVs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=uE4FGFOHs2EC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Highsmith,+J.+(2002).+Agile+software+development+ecosystems.+Addison-Wesley.&ots=OPYNsz-s_v&sig=2BGxN5TJp_E7IXFj4NIs3XeTrVs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Highsmith, J. (2004). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley Professional. <https://hbr-org.translate.goog/2016/05/embracing-agile? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=tc& x tr hist=true>

Hotmart (2022). Mindset ¿qué es y cómo programar tu mente para el éxito? Hotmart. Recuperado el 16 de noviembre de 2025, de <https://hotmart.com/es/blog/que-es-mindset>

Huse, E., & Cummings, T. (1985). *Organization development and change* (3rd ed.). West Publishing Company.

Indeed Editorial Team. (2025, 26 de julio). *Consultant vs. Product Manager: What's the Difference?* Indeed. Recuperado el 17 de octubre de 2025, de

<https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/consultant-vs-product-manager>

Jaime, H. (s.f.). Organización inteligente, qué es y cómo crearla. Pandapé. Recuperado el 16 de noviembre de 2025, de <https://www.pandape.com/blog/organizacion-inteligente/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Pearson Education.

Kibbutz Psicología. (2023, 15 de febrero). *Diferencias entre el rol del consultor, gerente y técnico*. Kibbutz Psicología. <https://kibbutzpsicologia.com/diferencias-entre-el-rol-del-consultor-gerente-y-tecnico/>

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.

Krasteva, I. (11 de marzo de 2025). *What Is Lean Thinking and How to Inspire a Lasting Change?* Business Map. Recuperado el 10 de septiembre de 2025, de <https://businessmap.io/blog/lean-thinking#:~:text=El%20pensamiento%20Lean%20es%20un,persona%20que%20maneja%20la%20m%C3%A1quina%22.>

Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3.^a ed. rev.). Oficina Internacional del Trabajo.

Landau, P. (4 de abril de 2025). *Los 7 artefactos del Scrum: definiciones y ejemplos*. Project Manager. Recuperado el 10 de junio de 2025, de <https://www-projectmanager->

[com.translate.google.com/blog/scrum-artifacts? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=sge](https://www.com.translate.google.com/blog/scrum-artifacts?x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr_hl=es&x_tr_pto=sge)

Laoyan, S. (8 de enero de 2025). *¿Qué es la Metodología Agile y cómo revoluciona la gestión de proyectos?* Asana. <https://asana.com/es/resources/agile-methodology>

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

Lindvall, M., Muthig, D., Dagnino, A., Wallin, C., Stupperich, M., Kiefer, D., May, J., & Kähkönen, T. (2004). Agile Software Development in Large Organizations. *IEEE Computer*, 37(12), 26–34. <https://doi.org/10.1109/MC.2004.231>

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

Murugesan, S. (28 de julio de 2025). *Agile Documentation: Methodology & Best Practices*.

Document 360. Recuperado el 10 de septiembre de 2025, de

<https://document360.com/blog/agile-documentation/#:~:text=Why%20is%20documentation%20important%20in,understand%20a%20use%20the%20product.>

Navarro, A. (24 de diciembre de 2022). *Gestión del Cambio Organizacional: Tipos, Ejemplos y Recomendaciones*. INNEVO. <https://innevo.com/blog/gestion-del-cambio-organizacional/#:~:text=1..cambio%20estrat%C3%A9gico%20en%20una%20organizaci%C3%B3n>

Nilsson, A., & Wilson, T. (2012). Reflections on Barry W. Boehm's “A spiral model of software development and enhancement”. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 737-756.

[https://www.researchgate.net/publication/235310736 Reflections on Barry W Boehm's A spiral model of software development and enhancement](https://www.researchgate.net/publication/235310736_Reflections_on_Barry_W_Boehm's_A_spiral_model_of_software_development_and_enhancement)

Nishijima, R., & Dos Santos, J. (2013). The challenge of implementing scrum agile methodology in a traditional development environment. *International Journal of Computers & Technology*, 5(2), 98-108. <https://doi.org/10.24297/ijct.v5i2.3529>

Ortega, C. (s.f.). *Tipos de cambio organizacional y estrategias para los negocios*.

QuestionPro. Recuperado el 6 de octubre de 2025, de

[https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-cambio-organizacional/#Por que es importante el cambio organizacional](https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-cambio-organizacional/#Por_que_es_importante_el_cambio_organizacional)

Páramo, P. (2011). *Paradigmas de la investigación en ciencias sociales: Perspectivas y enfoques*. Universidad Piloto de Colombia.

Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Pérez, A. (25 de abril de 2021). *Las 5 etapas clave en los sprints de Scrum y cómo aplicarlas con éxito*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/las-5-etapas-en-los-sprints-de-un-desarrollo-scrum>

Pérez, A. (26 de diciembre de 2016). *Los 8 inconvenientes de los métodos ágiles a los que deberás enfrentarte*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/los-8-inconvenientes-de-los-metodos-agiles-los-que-deberas-enfrentarte>

Pérez-Uribe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y Poder Aéreo*, 9(1), 55-65.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean software development: An agile toolkit*. Addison-Wesley.

Pro Optim. (2025, 18 de septiembre). *El rol de un consultor en la transformación empresarial*. Pro Optim. Recuperado el 17 de octubre de 2025, de <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/el-rol-de-un-consultor-en-la-transformacion-empresarial/>

Prosci Iberia & Latam. (11 de agosto de 2025). *Cómo gestionar un cambio de estrategia de manera eficiente*. Prosci. Recuperado el 4 de octubre de 2025, de <https://www.prosci.com/es/blog/gestionar-cambio-estrategia>

Prosci Iberia & Latam. (5 de agosto de 2025). *Tipos de Resistencia al Cambio Organizacional y Cómo Manejarlos*. Prosci. Recuperado el 6 de octubre de 2025, de <https://www.prosci.com/es/blog/tipos-resistencia-cambio-organizacional>

Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. UADY.

Qureshi, R., Alshamat, S., & Sabir, F. (2014). Significance of the teamwork in agile software engineering. *Science International-Lahore*, 26(1), 117-120.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.1408.6130>

Radigan, D. (s.f.). *Revisión del sprint: guía paso a paso*. Atlassian. Recuperado el 3 de septiembre de 2025, de <https://www.atlassian.com/es/agile/scrum/sprint-reviews>

Redacción Fortuna. (2025, 30 de julio). *¿Por qué las pymes y las grandes corporaciones corren una carrera desigual en la transformación digital?* Fortuna.

<https://fortuna.perfil.com/noticias/pymes/por-que-las-pymes-y-las-grandes-corporaciones-corren-una-carrera-desigual-en-la-transformacion-digital.phtml>

Redacción Fortuna. (27 de junio de 2023). *La importancia de las Pymes como generadoras de empleo en Argentina*. Fortuna. [https://fortuna.perfil.com/noticias/economia/la-](https://fortuna.perfil.com/noticias/economia/la-importancia-de-las-pymes-como-generadoras-de-empleo-en-argentina.phtml#:~:text=Actualmente%2C%20las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y)

[importancia-de-las-pymes-como-generadoras-de-empleo-en-argentina.phtml#:~:text=Actualmente%2C%20las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y](https://fortuna.perfil.com/noticias/economia/la-importancia-de-las-pymes-como-generadoras-de-empleo-en-argentina.phtml#:~:text=Actualmente%2C%20las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y)

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (2003). *Doing research in business and management: An introduction to process and method*. SAGE Publications.

Ricoeur, P. (2001). *Del texto a la acción*. FCE.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing Group.

Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016, Mayo-Junio). Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.

Ruiz Barroeta, M. (4 de abril de 2025). *¿Qué es la dirección estratégica?, beneficios y herramientas*. Milagros Ruiz Barroeta. Recuperado el 7 de octubre de 2025, de

<https://milagrosruizbarroeta.com/direccion-estrategica-de-la-empresa/#Beneficios de la direccion estrategica>

Santander Universidades. (13 de junio de 2024). *Dirección estratégica: qué es y cuáles son sus principios*. Santander Open Academy. Recuperado el 6 de octubre de 2025, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/direccion-estrategica.html>

Santander Universidades. (22 de octubre de 2024). *Entorno VUCA: ¿qué es, cuál es su impacto en las empresas y cómo adaptarse?* Santander Open Academy. Recuperado el 30 de septiembre de 2025, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/entorno-vuca.html#:~:text=este%20nuevo%20contexto.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20entorno%20VUCA?,de%20decisiones%20y%20provocar%20incertidumbre.>

Santander Universidades. (25 de julio de 2022). *Dirección estratégica: qué es y cuáles son sus principios*. Santander Open Academy. Recuperado el 30 de septiembre de 2025, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/direccion-estrategica.html>

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La Guía de Scrum*.

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf>

Scrum.org. (s.f.). *What is Empiricism?* Scrum.org the home of scrum. Recuperado el 10 de junio de 2025 de <https://www.scrum.org/resources/what-empiricism>

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento. (2025, 1 de abril). *Nuevos parámetros para categorización de MiPyMES*. AFIP – Novedades. Recuperado el 4 de septiembre de 2025, de

<https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Soler, G. (2024). *Estrategia para la adaptación de las PYMES a la Industria 4.0: “El Lean Manufacturing como Modelo Facilitador de la Transformación Digital en PYMES”* [Trabajo final integrador, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional UNSAM.

<https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/3078>

State of Agile. (2023). *17º Informe sobre el estado de Agile*. Digital.AI.

<https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber* (34ª ed.). Grupo editorial patria.

Systems Innovation Network. (15 de agosto de 2019). *¿Qué es el VUCA?* [Video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=MqQh9t-VLIY&t=94s>

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986, Enero-Febrero). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.

Thomke, S., & Reinersten, D. (1998, Septiembre-octubre). Agile Product Development: Managing Development Flexibility in Uncertain Environments. *California Management Review*, 41(1), 8–30.

Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases* (10th ed.). McGraw-Hill.

Tips Empresariales. (21 de noviembre de 2022). *Ventajas y desventajas de la planificación estratégica / Estrategia*. Tips Empresariales.

<https://www.tipsempresariales.com/tips/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica-estrategia>

Tips Empresariales. (s.f.). *Características fundamentales de la consultoría de empresas (consultoría empresarial)*. Tips Empresariales. Recuperado el 17 de octubre de 2025, de <https://www.tipsempresariales.com/tips/caracteristicas-fundamentales-de-la-consultoria-de-empresas-consultoria-empresarial>

Vass. (18 de enero de 2024). *¿Qué significa hoy agilidad empresarial?* VASS. <https://vasscompany.com/es/insights/blogs-articles/agilidad-empresarial/#2-0>

Vega Falcón, V. (2017, abril). *La consultoría como expresión de la investigación percibida a través de casos reales* [Ponencia]. VIII Convención Científica Internacional “Universidad Integrada e Innovadora” (CIUM 2017) / XI Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales y Turismo, ResearchGate.

Versino, M., Guido, L., Gorenstein, S., & Vidoso, R. (2023). La promoción de tecnologías 4.0 para las Pequeñas y Medianas Empresas argentinas. *Ciencia, Tecnología y Política*, 6(11). <https://doi.org/10.24215/26183188e103>

Wagner, L. (3 de abril de 2025). *¿Tienen las Pymes posibilidades de crecer este 2025?* Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2025/04/03/tienen-las-pymes-posibilidades-de-crecer-este-2025/>

Xuvge. (2025, 17 de octubre). *Ventajas y desventajas de la consultoría empresarial*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/ventajas-y-desventajas-de-la-consultor%C3%ADa-empresarial-xuvge/>

Yechua, M. (s.f.). *La urgente transformación que necesita la PyME argentina*. Adiras.

<https://adiras.org/contexto-empresarial-la-mirada-hacia-adentro-el-nuevo-desafio-de-las-pymes-argentinas/#:~:text=La%20urgente%20transformaci%C3%B3n%20que%20necesita%20la%20PyME%20argentina&text=En%20el%20siempre%20cambiante%20escenario,reh%C3%A9n%20de%20las%20variables%20externas.>

Zhezherau, A. (20 de agosto de 2024). *What Are the Disadvantages of Agile?* Wrike.

Recuperado el 3 de septiembre de 2025, de <https://www.wrike.com/agile-guide/faq/disadvantages-of-agile/>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Entrevistas

Introducción

1. ¿Podría contarnos brevemente su trayectoria profesional y su experiencia en la implementación o estudio de metodologías ágiles?
2. Desde su perspectiva, ¿cómo describiría el contexto actual que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio?
3. ¿Qué papel considera que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?

Metodologías ágiles y cambio estratégico

4. ¿Cuáles son, a su juicio, las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMEs consultoras? ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica a partir de la adopción ágil?
5. ¿Qué tipo de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan metodologías ágiles?
6. ¿Cree que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio radical, incremental, transformacional o de realineación dentro de la organización? ¿Por qué?
*explicar brevemente la diferencia entre transformacional e incremental.
7. Desde su experiencia, ¿qué metodología ágil le resultó más útil para implementar y por qué?

Desafíos y condiciones de éxito

8. ¿Cuáles son las principales dificultades que encontró al implementar metodologías ágiles?
9. ¿Qué factores considera determinantes para que la implementación sea exitosa?

Impacto y resultados

10. En su experiencia, ¿qué resultados concretos ha observado en las empresas que implementan metodologías ágiles (en productividad, innovación, satisfacción del cliente, competitividad, etc.)?
11. ¿Cómo usted mide o mediría el impacto real de las metodologías ágiles en la gestión estratégica? ¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de las metodologías ágiles?
12. ¿Cómo ha cambiado la capacidad de respuesta de su empresa frente a la incertidumbre del entorno luego de aplicar estas metodologías? ¿Han logrado una mejor adaptación a los cambios del mercado o de las demandas del cliente?
13. ¿Ha observado diferencias entre la aplicación de estas metodologías en PyMEs y en grandes empresas?

Perspectiva futura

14. ¿Cree que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?
15. ¿Qué recomendaciones haría para aquellas PyMEs que deseen implementar metodologías ágiles?

Cierre

16. ¿Considera que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o que es un requisito necesario para adaptarse el entorno dinámico?
17. ¿Hay alguna reflexión que considere relevante o que quiera compartir sobre las metodologías ágiles que no le hayamos consultado?

Anexo 2. Cuestionario de Encuestas

1. Cargo o puesto que ocupa en la empresa
2. Antigüedad en la empresa:
 - Menos de 1 año
 - 1-3 años
 - 4-6 años
 - Más de 6 años
3. Tamaño de la empresa (número de empleados):
 - Micro (<10)
 - Pequeña (10-49)
 - Mediana (50–200)
4. Área principal de actividad de la empresa consultora:
 - IT
 - De gestión/estrategia
 - Contable/Financiera
 - *Marketing*/Publicidad/Comunicación
 - Recursos Humanos
 - De procesos/Ingeniería/Operaciones

- Certificaciones/Capacitaciones
- Sostenibilidad
- Agropecuario
- Otro

Bloque 1: Contexto organizacional y cambio estratégico

5. ¿Considera que la incertidumbre del entorno influye directamente en las decisiones estratégicas?
 - Sí
 - No
 - Tal vez
6. ¿Qué tan preparada considera que está su empresa para enfrentar cambios repentinos del mercado? (1 = nada preparada, 5 = muy preparada)
7. ¿Considera que su empresa ha atravesado cambios estratégicos en los últimos años?
 - Sí
 - No
 - Desconozco
8. Si su respuesta es “Sí”, ¿qué tipo de cambios?
9. ¿Qué factores considera que impulsan/han impulsado los cambios estratégicos?
 - Factores externos: mercado, competencia, inflación, regulaciones, entre otros
 - Factores internos: estructura, cultura, liderazgo, gestión, entre otros
 - Ambos

Bloque 2: Implementación de metodologías ágiles

10. ¿Sabes qué son las Metodologías Ágiles?
 - Sí
 - No

11. ¿Su empresa aplica actualmente alguna metodología ágil (por ejemplo, *Scrum*, *Kanban*, *Lean*, *Design Thinking*, etc.)?

- Sí
- No
- En proceso de implementación

12. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué metodología(s) utilizan y desde cuándo?

13. ¿Cuál fue el motivo principal para implementar metodologías ágiles?

- Mejorar la eficiencia
- Aumentar la flexibilidad
- Fomentar la innovación
- Responder a la incertidumbre del entorno
- Desconozco

14. ¿Qué beneficios ha observado desde su implementación?

(escala Likert 1-5: nada / poco / moderado / alto / muy alto)

- Mayor adaptabilidad
- Mejora en la comunicación interna
- Incremento de la productividad
- Mayor satisfacción del cliente
- Mejora en la toma de decisiones

15. ¿Qué dificultades o desafíos surgieron durante la implementación?

- Resistencia al cambio por parte del personal
- Falta de conocimiento o capacitación sobre metodologías ágiles
- Limitación de recursos (tiempo, personal, presupuesto)
- Dificultad para medir resultados o indicadores de avance
- Falta de herramientas tecnológicas adecuadas para el trabajo ágil

16. ¿Quién impulsó la decisión de incorporar metodologías ágiles?

- Alta dirección
- Área operativa
- Clientes
- Consultor externo

17. ¿Qué tan familiarizados estaban los empleados con los principios ágiles antes de la implementación?

(escala Likert: nada familiarizado / poco familiarizado / neutro / familiarizado / muy familiarizado)

18. ¿Recibieron capacitación o acompañamiento externo para la implementación?

- Sí
- No

19. En caso de responder “Sí” ¿De qué tipo?

Bloque 3: Impacto y evaluación del cambio

20. ¿Considera que las metodologías ágiles son sostenibles a largo plazo para su tipo de empresa?

- Sí
- No
- Depende de las condiciones

21. ¿Considera que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o que es un requisito necesario para adaptarse el entorno dinámico?

- Es un diferencial
- Es un requisito
- Ambas

Anexo 3. Transcripción Entrevistas a Expertos

3.1 Entrevista a Damián Martínez

Entrevistador: Primero, ¿nos podrías contar brevemente sobre tu trayectoria profesional y tu experiencia en la implementación o estudio de metodologías ágiles?

Damián Martínez: Bien. Sí, yo empecé muy joven como profesional trabajando en el desarrollo o implementación de metodologías ágiles sin saber que eran metodologías ágiles, o sea, automatización de procesos, sobre todo el estadio 1. Trabajaba en industrias de alimentos y bebidas. Y por supuesto, cambiar, no sé, una línea de llenado o de encajonado, en una cervecería ya estoy hablando. Dónde, ponías las botellas adentro de un cajón y esos cajones eran de madera y las botellas etiquetaban a mano se tapaban a mano y se ponían adentro de los cajones a mano; se apilaban después los cajones y se cargaban al hombro para ponerlos arriba del camión. Y eso lo hice a los veintipico de años cambiándolo por cintas transportadoras, brazos robóticos, programar para distintos tamaños de botella, distintos tamaños de cajones, distintas medidas, distintos tipos de etiquetas, distintas alturas de camiones, bueno. Automatizar todo tipo de procesos, logístico, de gestión y demás en áreas de abastecimiento utilizar análisis de datos para predicción de demanda es con los medios de computación que había en ese entonces para ver tendencias, para ver distribución de clientes, para ver frecuencias y demás, con capacidades mayores que las que podías hacer a mano en un Excel o con una sumadora, ¿no?

He trabajado para grandes empresas, he trabajado para PyMEs y sobre todo desde hace unos casi 20 años atrás, más de 15 seguro, donde con otros colegas fundé la Asociación de Profesionales de Empresa de Servicio para brindar capacitaciones y servicios de asesoramiento a empresas. Empezamos siendo la unidad que se encargaba de eso en organizaciones como FECOBA, la Federación de Comercio de Buenos Aires o CAME. Y

últimamente también en convenios con, por ejemplo, parques industriales, que yo el parque industrial de Almirante Brown. Esa es mi actividad privada, al margen de la docencia.

Bien, si bien la gente empezó a tomar conciencia o conocimiento de qué es la inteligencia artificial en los últimos cinco años, poco más. Sobre todo, de la pandemia para acá. En realidad, la inteligencia artificial y la ciencia de datos es algo que existe desde hace más de 50 años. Digo, a los doce años en la escuela, yo la grabo perfoverificador, ¿Qué era eso?

Teníamos unas grandes computadoras que por ahí ocupaban y tres veces la superficie de este salón cada máquina. En un salón y esas máquinas trabajaba, o sea, había que cargar los datos y vos los datos los tenías que convertir a clave dicotómica, o sea, lo tenías que llevar a número binario. Entonces usábamos unas tarjetas de cartón y en las tarjetas de cartón vos ibas tipeando los números en filas o columnas y se iban haciendo agujeritos, no agujeritos, agujerito, no agujerito, agujerito y así. Entonces la máquina después tenía unos lectores que eran como unas escobillas que la tarjeta iba corriendo a una velocidad. Y eso iba leyendo, donde había un agujero donde no había un agujero los sensores. Y con eso iba incorporando información a la memoria de la máquina. Entonces vos después le pedías análisis de los datos y te hacía curvas de distribución, entre otros. Y, por ejemplo, era un chico de doce años y hacíamos la liquidación de sueldos y jornales de empresas como Firestone, Baza, hacíamos servicios para el tercero. Así que, pero te estoy hablando de los años 1974, 1975. En ese momento nadie hablaba de inteligencia artificial o de ciencia de datos.

Entrevistador: Y desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el contexto actual que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio?

Damián Martínez: Bien. Las PyMEs lamentablemente pocas programan o planifican. O sea, vos planificas y en función de planificación, programas que es lo que vas a hacer. Y la

mayoría de las PyMEs viven en el día a día. Entonces, los hechos se las llevan por delante y es un sálvese quien pueda.

Entonces, a ver, abren la importación, no cierran la importación o suban el tipo de cambio. El tipo de cambio está retrasado. ¿Está retrasado o vos estás en una situación o tu sector está en una situación que la única solución posible que le ven ante la imprevisión es ajustar el tipo de cambio a un tipo de cambio que actúe como una barrera de ingreso? Que vos no puedas competir, es síntoma de algo que no hiciste. ¿Cuál es el problema? El problema es que hay factores confluente, parte de responsabilidades de las empresas y los empresarios que están al frente individualmente y colectivamente como sector. Y parte también de la falta de políticas públicas claramente definidas y programas de promoción. Si yo tengo una empresa, tengo maquinaria antigua, que es obsoleta, pero no quiero invertir en maquinaria o no puedo. Son dos situaciones distintas. Entonces no me tecnifico, no me actualizo, sigo produciendo con las mismas matrices viejas que tienen falla, mi calidad de producto es inestable o es malo o son máquinas de baja capacidad de producción, entonces produzco poca cantidad de unidades y no tengo economías de escala. Y lo hago como decisión consciente, porque digo, como estoy, estoy bien, y de última en nuestra cámara, en nuestra asociación, hace *lobby* y el mercado interno lo tenemos como quien va a pescar a una pecera, ¿no? lo tenemos todo disponible y nosotros podemos vender acá un *pullover*, una camisa o un jean a cien lucas. Y de golpe aparece un Shein que te lo manda de China el mismo o mejor a veinte lucas. Y entonces digo, eh, no puedo competir.

Ahí hay dos situaciones posibles, o dos orígenes de esa situación. Uno, estaba cómodo, entonces, mis excedentes económicos en vez de reinvertirlos en la empresa, era un empresario PyME, pero me daba vida de gran empresario. Una casa espectacular, una casa en el *country*, una 4x4, última generación, si es posible importada; porque estoy en contra de la

importación de mi producto, de los otros no. Un poco de hipocresía hay en esto. Y el dólar más vale que esté caro para que no entren los productos importados. Pero aprovecho que está barato, compro dólares y me voy de vacaciones al Caribe. Como si fuera el gerente de Techint. No, el titular de una PyME con diez empleados. Entonces el número no me cierran. Entonces, como los números no me cierran, no puedo pagar los impuestos, como los números no me cierran, trabajo en negro, como los números no me cierran a mis empleados los tengo en negro. Eso es parte de la realidad, lamentablemente de muchas PyMEs en Argentina y te lo dice alguien que fue miembro del *board* directivo de CAME.

La otra. Hay empresarios que son conscientes de esa realidad y dicen, bueno, a ver, tengo que invertir en equipamiento porque mi equipamiento es obsoleto y encima no puedo entrar en economías de escala, como si puedo entrar un productor fabril de China. No ha habido consistencia en programas de acceso a créditos para la promoción de compra de equipamiento. Ha habido programas, pero de duración temporaria o que fueron malversados porque siempre está el que en vez de comprar una maquinaria decía, no, mejor compra un vehículo y declaro que ese vehículo es para uso en la empresa, para la logística. Y lo que se compraron es una SUV 4x4. Disculpame, con eso no transportas cajones. O financiaste un viaje a Puerto Príncipe, para participar en un congreso o en una feria internacional de productos, si estuviste dos días, pero te quedaste 15 días así en la playa y usaste la plata del crédito ese para irte de vacaciones. Entonces tampoco te quejes.

Ahora, hay gente que lo ha aprovechado positivamente si el problema es que hay alternancias y en un momento dado te dan subsidios, créditos y demás o te ayudan a financiar el programa de mejoramiento y en otros momentos te sacan hasta el banquito. No hay una línea política continuada. Uno no puede decir, hay diez, veinte, treinta, cuarenta años de la misma línea de

acción, con el cual podría estar de acuerdo o no, pero que si vos la mantenés a lo largo de un tiempo y vas a lograr un resultado consecuente.

No te olvides que sobre todo en las PyMEs que son productivas, los equipamientos industriales no son cosas que se amortizan en dos años. Entonces un plan de inversión vos lo tenés que amortizar esa maquinaria tiene una vida útil de diez, veinte años. Entonces tenés que proyectar a diez, veinte años. ¿Cómo se hace en Argentina donde las políticas son erráticas para proyectar a diez años? O sea, es un conjunto de cosas.

Entrevistador: ¿Y qué papel consideras que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer entornos dinámicos?

Damián Martínez: Bien. El entorno es dinámico y al no haber planificación, el empresario vive atajando penales. Y no necesariamente es el Dibu Martínez. Digo, muchas veces es más bien el gordito que cuando hace la pisada, viste para definir el partido de fútbol y bueno, al gordito para que no sirva y lo mandamos al arco. Bueno, así pasa muchas veces con los empresarios PyMEs. Entonces, claro, estás como el Dibu Martínez ahora. Perdóname, ¿por qué llegaste a los penales? Ah, porque no jugué como correspondía y no gané los partidos. Entonces, me agarré de lo último antes de perder el partido, los penales. ¿Y si jugamos bien? ¿y si planificamos el juego y el arquero cumple una función de arquero, no de salvador atajando penales? Bueno, eso es pasar de la visión operativa a la visión estratégica. En un entorno altamente cambiante, donde no tenés planificación, siempre llegas a los penales. Porque estás ocupado en atajar los penales. Yo cuando estoy atajando penales estoy mirando lo que me van a tirar y a dónde la quieren meter; no estoy pensando en el partido de mañana. El problema de no pensar en el partido de mañana es que mañana llega el partido, no lo tengo planificado, lo juego mal y me llenan la canasta de goles o termino en los penales otra vez. Esa es la realidad, de la mayor parte de ese. A ver, una cosa es que los entornos sean caóticos

porque es así la naturaleza. Y otra cosa es que los entornos sean caóticos porque no hay políticas claras y reglas de juego definidas. O peor aún la versión argentina de todo eso es hay reglas, pero no hay mecanismo de control. Entonces gana el que más “vivo”. ¿Quién es el más “vivo”? El que elude, el que no paga, el que no cumple, el que evita, el que coimea. Lamentablemente.

Entrevistador: ¿Cuáles son a tu juicio las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMEs consultoras y qué oportunidades de crecimiento identificas a partir de una adopción ágil?

Damián Martínez: Perfecto. Primero, te dan una mayor capacidad de trabajo con menos inversión en recursos humanos; o sea, hay un mejor aprovechamiento de recurso humano sobre todo de recurso humano valioso. Entonces tenés gente de mejor calidad, mejor aprovechada. Y al tener mayor capacidad de trabajo, el costo por unidad producida, digamos, el costo por servicio de consultoría brindado se reduce. Porque con menos horas hombre haces más cosas con un porcentaje de error mucho menor. Entonces, democratizas el acceso a ese tipo de servicios, o sea, más cantidad de clientes pueden acceder a un servicio de mejor calidad con más alto nivel profesional que si esas mismas personas o equipos de personas tuvieran que atender personalmente uno a uno en tiempo real y resolver en el terreno los problemas que le plantean los clientes. Por otro lado, reduce también los tiempos, porque vos podés elaborar mucha más cantidad de datos en menos tiempo, generando mejor información y más consistente. Podes consultar fuentes que de otra manera normalmente no accedes a ellas, porque un experto tradicional que conoce, conoce la o las empresas en las que trabajó o el contexto de esa empresa y dos o tres competidores. Las redes tienen acceso a información de un mundo mucho más amplio. Entonces, la muestra es más grande y es más representativa. Yo te puedo hablar si hablo de datos históricos, te puedo hablar de dos, tres, cuatro, cinco

lugares donde labure, punto y aparte. Imagínate si en vez de tener esa base, tuviese una base mucho más amplia, más universal. Los datos serían mucho más consistentes. Al ser un dato más consistente, la información es más precisa. Pasa por ahí.

Entrevistador: ¿Qué tipo de cambio estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan las metodologías ágiles?

Damián Martínez: Mejora, pero muy ostensible en los índices de productividad. ¿Por qué? Porque hay menos tiempos ociosos, hay menos mermas, hay menos desarrollo de acciones que no aportan valor. Entonces, como vos te concentras estrictamente en aquellas etapas de un proceso que aportan valor y tratás de suprimir las otras, todo lo que son las mudas, lo que es desperdicio. Evidentemente, con la misma planta de personal, con el mismo equipamiento, vos logras incrementar la cantidad de unidades producidas por turno-jornada, lo que fuere.

Ahora bien, si te quedas nada más que en eso y no ves los elementos que van por fuera de eso, pero que están en el tema meta relacionado, que es las condiciones de trabajo y en qué medida involucras a la gente en la política de implementación, pero también en el resultado. Porque si yo solamente quiero que seas más productivo, sos más productivo. Eso redundaría en un beneficio para la empresa, pero no redundaría como derrame, en un beneficio para el que lo está haciendo y no hay motivación. O sea, si sirve solamente para asegurarse que yo esté las cuatro horas de turno, firme como rudo de estatua; haciendo sin distraerme, sin respirar y sin pestañear la tarea que tengo que hacer está bárbaro. Pero es agotador y es desmotivador si eso no tiene ese mayor esfuerzo, no tiene una compensación.

Entonces, cuando hablamos de misión, visión y objetivos compartidos, no solamente estamos hablando de compartir las obligaciones, sino también de compartir beneficios. Y ahí es donde culturalmente hay un serio problema en la mayor parte del gerenciamiento PyME en la Argentina. No hay una cultura, ni de obligaciones ni de resultados compartidos. Porque la

obligación es del otro y el resultado es mío. La culpa de los otros. Estos son una manga de vagos, estos me salen caros, tenemos que cambiar las leyes laborales para flexibilizar esto y que estos me dejen de joder, se pongan a laborar como corresponde. No, más feriado, no más horas extras, no más sueldos de convenio, no vengan con delegados. Reconozco que algunos de esos problemas son reales. Ahora, ¿se solucionan ajustando las cinchas? No necesariamente. Si yo aumento la presión, tiene que haber una compensación. Alguno me dirá, socios de las pérdidas y socios en las ganancias. Sí, pero no solo socios en las ganancias, no solo socios en las pérdidas.

Entrevistador: ¿Crees que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental, radical, transformacional o de realineación dentro de la organización? ¿Por qué?

Damián Martínez: A ver, a la larga termina transformándola, pero es incremental. Quizá en la primera implementación vos tengas un salto cuántico, quiero decir, antes la cosa era así y ahora es así. Ahora, a partir de la implementación, como no es por única vez, sino que es un ciclo repetitivo, vos deberías tener mejoras incrementales; tendés a la mejora continua necesariamente. No sé, si a las empresas eso les queda claro. Porque mucho gerente y decisor, sigue viendo los proyectos como algo puntual con un nacimiento y con un fin y no como una continuidad. Quiero decir, sí, este proyecto tiene un inicio y un fin, pero es parte de algo mucho más grande. Cuando tengo reuniones con gente de empresas, así en parque industrial, es confundir el banquito con la escalera. ¿Cómo confundir el banquito con la escalera? Claro, si yo me tengo que subir para arreglar esa mancha de humedad en el techo, me subo a un banquito. Un banquito que es una superficie elevada a la cual puedo subir con un esfuerzo razonable. Ahora, si me quedo en el banquito, nunca voy a pasar a esta altura. ¿Qué es la escalera? Una sucesión de puntos de apoyo de banquitos apilados de manera tal que yo puedo llegar a cualquier objetivo que me proponga.

Entrevistador: Desde tu experiencia, ¿qué metodologías ágiles puntuales resultaron más útiles para implementar y por qué?

Damián Martínez: Bien. A ver, si lo sencillo, si no siempre funciona, hazlo simple. *Scrum*.

¿Sabes qué hago a veces en empresas? Les paso un video de un entrenamiento de *rugby*.

Entonces le pongo cómo se entrena un *Scrum*. Entonces le mostrás la tipología física de los distintos miembros que conforman esa formación, ven que son físicamente distintos, está el robusto, el alto, el flaco, el más ágil; son distintos roles, distintas funciones, distintas ubicaciones dentro del organigrama. Entonces le pones un *Scrum* visto de arriba y le pones un organigrama. Y le mostrás cuál es la finalidad de tener distintas funciones en un único cuerpo. Dentro del organismo de empresa, vos tenés distintas funciones, distintos roles, todos son útiles. Si vos quitas una función, empieza a haber deficiencias. O sea, tenés que tener diferencias. La homogeneidad no está en el *shop description*, no está en el rol. Al contrario, los roles son distintos. La homogeneidad tiene que estar en el propósito común, en la visión o el objetivo compartido. ¿Cuál es? Avanzar en el campo de juego, establecer un dominio territorial sobre el rival. Si es una empresa, avanzar sobre el mercado, ganar *marketshare*, conseguir un avance territorial.

¿Cómo puede ser que vos agarrás a chiquitos de siete u ocho años y le explicás cómo funciona un *Scrum*, lo aprende, lo mecanizan, progresan, ganan partidos? Y agarras a jóvenes de veintipico de años, lo pones en una empresa, le decís que tienen que formar parte de un órgano coordinado y hacen cualquiera. Si lo logras con chiquito de siete años, ¿cómo no lo puedes lograr con gente de veinte, treinta, cuarenta? Entonces, agarras y lo le sacudiste el piso, ¿viste? Bueno, reflexionemos entonces. ¿Por qué pasa esto? Anota por qué crees que pasa. Las lees, las comparas, más o menos todos dicen lo mismo.

Entrevistador: Sí, en cuanto a una temática ahora de desafíos y condiciones para el éxito.

¿Cuáles son o cuáles fueron las principales dificultades que encontrás en la implementación de una metodología ágil?

Damián Martínez: Bien, primero y principal que existe una terrible confusión acerca de qué son las metodologías ágiles. Se puso de moda y es como cualquier cosa que se pone de moda, aparecen los oportunistas. Ahora todos son especialistas en metodologías ágiles. Todos los que preparan café ahora son baristas. Todos los que venden vino son *sommelier*. Todos los que venden servicios de asesoramiento son especialistas en metodologías ágiles. Ahora, vos entras a LinkedIn y ves búsquedas o reclutamiento de personal, sobre todo en sectores jóvenes y buscan un *Scrum Master*; y ves la descripción del rol, del trabajo, y es un gerente o un jefe de sector. Entonces el que redactó eso no tiene la más pálida idea de la metodología *Scrum* o cuál es el rol de un *Scrum Master*. Un *Scrum Master* no es un gerente, no es un jefe, un *Scrum Master* es el capitán de un equipo. Un tipo que cuando entra a la cancha juega el mismo partido que juega el resto del equipo, es parte del equipo, no es el director técnico, no es el entrenador. Es un jugador, con las mismas y más responsabilidades que el resto, porque es el que se da vuelta y habla con el referí y le dice cobró mal tal cosa o fijese que se cayó fulano, o lo que sea. Y es el que después, el capitán se da vuelta, habla con el resto de sus compañeros de equipo y dice, muchachos por acá; o cuando el equipo se está cayendo es el que transmite la voz de mando, el que alienta, el que ubica a los jugadores en la cancha, el que se fija “che, escuchame, vos no estás corriendo, veo, ¿estás bien o necesitas el cambio?” Y vos fijate que esas son los roles que tiene que tener *Scrum Master* en el *Daily Meeting*. Bueno. No es un gerente.

Empezando por eso, vos ves que en las implementaciones hay un montón de fallos, o que se hacen implementaciones parciales. Si vos te vas a pasar al mundo ágil, pásate al mundo ágil,

pero no seas un híbrido un poquito ágil, un poquito no ágil. ¿Por qué? ¿Qué pasa? Otro ejemplo. Hay un muchacho, que ganó *Roland Garros* en tenis sobre silla de ruedas.

Fernández. Lo que voy a decir es políticamente incorrecto, pero es la regla. Fernández de la cintura para arriba, es una atleta de altísimo nivel. Cualquier jugador de tenis con ese estado físico y capacidad de juego sería Federer. El tema es que él juega adaptado, juega sobre una silla de ruedas. Si vos en una organización tenés un altísimo nivel de entrenamiento en metodologías *Scrum* de la cintura para abajo o de la cintura para arriba, pero el resto del cuerpo organizacional no está adaptado al mismo nivel de preparación, vas a tener una sincronía que solamente vas a hacer funcional en un ámbito adaptado, que es un ámbito adaptado, un ámbito con proteccionismo, por ejemplo, con barreras de entrada puesta desde organismos oficiales. Es como pretender que alguien que por una limitación de la naturaleza que ha sabido superarla terriblemente, puede competir en un deporte adaptado. Diga, no, esto es tenis. Ahora que jueguen todos en silla de ruedas. No es así. Las condiciones competitivas, eso es un nicho, es un mercado especial, el del deporte adaptado. Pero la generalidad del deporte y los mercados masivos no son adaptados. ¿Por qué querés ser adaptado? Tenés una incapacidad que te inspire, todos somos incapaces dentro de tener incapacidad que te permite jugar tenis abierto. Si por una vez economía de escala, vos no podés jugar tenis abiertos, jugar tenis adaptados. Si por una diseconomía de escala, vos no podés competir en la industria textil abierta, dedicáte a hacer productos de nicho. Por ejemplo, indumentaria para determinada actividad profesional, para determinado deporte, algo de una escala menor.

Entrevistador: ¿Y qué factores consideras determinantes para que la implementación sea exitosa?

Damián Martínez: Bien. Que abarque todo el cuerpo. Si yo entreno solamente los brazos, voy a poder jugar tenis en una silla de ruedas. Tengo que entrenar las piernas también, tengo

que entrenar la cintura. Porque juego con las piernas, con los abdominales, con los glúteos, con todo, y con la cabeza. Pero si entreno solo una parte, ¿qué es lo que pasa? Muchas organizaciones creen que la implementación de metodologías ágiles alcanza a los núcleos operativos. No, en la implementación de metodologías ágiles, los núcleos operativos las tienen que llevar adelante, pero tiene que ser una filosofía que abarque toda la organización y que sea comprendida claramente y que tengan capacidad de direccionarla los cuerpos directivos.

Entrevistador: Bien. Y ahora más relacionado a lo que son los impactos y los resultados en tu experiencia, ¿qué resultados concretos observas en las empresas que implementan metodologías ágiles?

Damián Martínez: Sí, mejoras, o sea, depende a qué campo la apliques. En la idea es empezar por un área donde la mejora ha sido más urgente. Primero apago un incendio. Una vez que se dieron cuenta de que es posible que todo el mundo adoptó con entusiasmo dentro de la organización, esa filosofía en un plano de actividad. Hacer derrame, o sea, llevar lo mismo a todos los planos. Lo llevé al plano de producción. Bueno, ahora lo llevo al plano de abastecimiento, lo llevo al plano de logística, lo llevo al plano de gestión, lo llevo al plano al comercial. Lo derramo hacia la cadena de valor proveedores, clientes.

Entrevistador: ¿Cómo medís o cómo medirías este impacto real de las metodologías ágiles en lo que es la gestión estratégica o qué indicador usas o usarías?

Damián Martínez: Nunca me lo planteé en esos términos. A ver, vos lo que me decís es el resultado sobre el factor en el cual se aplica la metodología ágil. O sea, tu indicador mide el área de aplicación, no mide la metodología ágil en sí.

Vos en todo caso podrías medir grado de aplicación, dentro de una organización como indicador. A ver, estoy tratando de encontrar la respuesta junto con ustedes porque nunca me lo había planteado en esos términos. O sea, alguien te dice, quiero fabricar más de esto. ¿Entonces vos qué medís? Cuántas unidades fabrica por turno. No lo ves como eficiencia o eficacia de la metodología ágil. La metodología ágil es la herramienta, vos lo que medís en general es la consecuencia. Y si hubiera que medirlo, grado de implementación, desvíos con respecto a lo proyectado, relaciones causa efecto de los desvíos en la implementación.

Entrevistador: Bien, ¿cómo ha cambiado la capacidad de respuesta de las empresas donde vos trabajaste o alguna que conozcas, frente a la incertidumbre del entorno, luego de aplicar este tipo de metodologías? ¿Hay alguna mejora en la adaptación a los cambios del mercado o a las demandas del cliente?

Damián Martínez: No hay estadísticas reales, hay percepciones. La verdad, no vi ningún trabajo estadístico publicado, no sé si es por falta de tiempo, porque nadie pagaría por él o porque a ningún investigador se le ocurrió.

Entrevistador: ¿Y observas alguna diferencia en lo que es la aplicación de este tipo de metodologías en PyMEs versus grandes empresas?

Damián Martínez: Sí, en general las grandes empresas son más proclives, sobre todo las que son empresas internacionales, porque si la casa matriz lo hace, la filial la tiene que hacer. Lo cual no quiere decir que lo hagan bien, pero lo hacen. O sea, en líneas generales, las metodologías ágiles subvierten el orden jerárquico de la organización. Se trabaja por células, no se trabaja, se trabaja por equipos, no se trabaja por líneas de mando. Entonces, los directivos, los gerentes los ven como una amenaza. Dicen, no, esto es para el operativo. A nosotros no nos involucran, a nosotros nadie nos toca. Eso ocurre mucho culturalmente acá en la Argentina. No ocurre en Japón, no ocurre en China, pero acá sí.

En las pequeñas empresas, las pequeñas empresas tienen menos recursos, al tener menos recursos y estar en un nivel de adopción de estas cosas más primitivo. En líneas generales todavía no llegan al nivel tres. Trabaja más en la parte de automatismo o en el nivel dos, viste de procesamiento de datos. Pero en general no pasan de ahí. Tampoco lo necesitan en general o creen que no lo necesitan, hay que ver.

Entrevistador: Bueno, y ahora pensando más en una perspectiva futura, ¿crees que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?

Damián Martínez: No, llegaron para pasar. A ver, como todas las tecnologías; o evolucionan o serán reemplazadas por otras. Nada es eterno.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones harías para aquellas PyMEs que desean implementar metodologías ágiles?

Damián Martínez: Bien. Primero, que sepan si las necesitan. Es al revés. En general, las PyMEs no piensan en metodologías ágiles, piensan en lo que las agobia. Y no conocen todas las herramientas. Entonces, son carne de cañón de vendedores sin escrúpulos. ¿A qué voy con esto? Las empresas necesitan vender y desarrollan ciertos productos pensando en su primer mercado, en los adoptadores tempranos. Todo lo que es metodologías ágiles, lo que es uso de sistemas de automatización e inteligencia artificial, las grandes empresas desarrolladoras de ese servicio los piensan para los grandes clientes, para el mundo corporativo. Entonces salen a vender y te dicen el producto es este. Está bien, para esas grandes empresas, para el mundo corporativo, puede ser el celular de última generación de Samsung o de Apple. Pero si estamos hablando de una PyME, donde los requerimientos son menores ¿tiene sentido el uso de todo ese paquete tecnológico? A ver, hay empresas donde se le da un celular a un empleado, ¿sabes para qué? Para recibir, enviar mensajes y usarlo como radio, como si fuera

un *walkie talkie*. Para eso ¿necesitas que tenga un montón de funciones como las que tiene este celular? Entonces, los productos están estandarizados, pensados para determinadas demandas. Cuando se amplía el mercado y llegan a otro tipo de demandantes, eso es otro tipo de demandantes no necesitan todo ese nivel de prestaciones, pero el producto ya fue desarrollado así. Entonces, tenés dos posibilidades; o seguís usando un celular fabricado hace cinco años que como radio te serviría o te dicen: “no, pero ¿cómo vas a tener esa catanga? ¿Tu aspiracional es este? Y te venden cosas que realmente no necesitas. Eso es parte de la realidad. Ahora bien, ¿cuál es el problema de todo esto? Que el hecho de venderte algo que no necesitas es que estás pagando por algo que no necesitas. Digo, estás gastando dinero al divino botón.

Entrevistador: Bien, y ahora sí, dos preguntas para el cierre. ¿Consideras que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o que es un requisito necesario para adaptarse al entorno dinámico?

Damián Martínez: Bien. Cuando un producto se ha masificado y es la mejor solución a determinados tipos de problemas, concretamente a mejorar eficiencia y eficacia en las organizaciones, quien no lo adopta queda rezagado. Salvo que tengas una unidad productiva tan chiquita que no tenga incidencia. A ver, si es una PyME de tres socios que trabaja un turno cada uno un kiosco, ¿tiene sentido aplicar metodologías ágiles? ¿Con quién vas a coordinar? ¿Con a coordinar? Ahora, si ya tengo un taller con 10 personas, bueno, la cosa empieza a cambiar. Y si vos te pones a pensar, cómo trabaja un taller mecánico con cinco personas sin saberlo, aplica metodologías ágiles. Porque los mecanismos de coordinación directa y de supervisión simple, las estructuras simples de las cuales hablaba Mintzberg hace cincuenta años, es *Scrum*. Un mecanismo de coordinación simple es un mecanismo ágil. Un equipo de cinco o diez personas es una organización ágil porque es chiquitita y fácilmente

adaptable. La diferencia entre el elefante y la liebre. Si vos asustas al elefante, y sale para allá, ve la ventana, pero no puede frenar. En cambio, yo agarro un gato lo asusto así, sale corriendo, pero llega a la ventana y tiene la suficiente agilidad de pegar el giro y no tirarse; porque es chiquito.

Entrevistador: ¿Hay alguna reflexión que consideres relevante o que quieras compartir sobre las metodologías ágiles que no te hayamos consultado?

Damián Martínez: ¿Querés ser ágil?, sé simple. Jugá simple. ¿Querés hacer un pase? La línea recta, es la mejor línea entre dos puntos. Vos querés tirar una parábola, hacer un cálculo infinitesimal, tres mortales y quizás perdés el juego por querer hacer lujo.

3.2 Entrevista a Sandra Conta

Entrevistador: Primero, ¿nos podrías contar brevemente tu trayectoria profesional y tu experiencia en la implementación o en los estudios de metodologías ágiles?

Sandra Conta: Bueno, mi experiencia viene de mucho antes de metodologías ágiles o por lo menos de que fueran tan conocidas. Yo hace treinta años que trabajo en el rubro de sistemas. Soy Licenciada en Informática, pero puntualmente me enfoco en las tareas de análisis funcional y ahora me desempeño como líder de proyecto y responsable del sistema de gestión de calidad. Eh, y la experiencia que tomé con metodologías ágiles fue en estos últimos años en la consultora para la cual trabajo, en donde con todo este boom que se venía de esto de la agilidad, empezamos a capacitarnos como para ver cómo incorporábamos todo esto a nuestros proyectos, ¿no? Este, pero un poco es esa, sí, en general. Me capacité de metodologías ágiles y hoy por hoy las aplicamos en la consultora.

Entrevistador: Buenísimo, y desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el contexto actual que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio?

Sandra Conta: Hoy por hoy, no solo las PyMEs, sino también el resto de las organizaciones están como al borde de tener que estar todo el tiempo actualizándose y ayornándose.

Enfocándome en metodologías ágiles, que es lo último que hoy por hoy se está incorporando, creo que la mayoría de alguna manera u otra ya lo fue incorporando, no posiblemente de forma completa. Eh, son cambios que eh, a ver, que vienen a ayudar a esto de organizar mejor a las PyMEs o cualquier otra organización, ¿no? Porque es un poco de no confundir que decimos agilidad con que las cosas se van a hacer más rápido, sino esto de la agilidad tiene que ver con un orden, una concientización de cómo hacer las cosas, ¿no? Entonces, eh es un cambio que es re importante, pero hay que asumirlo como tal, ¿no? Hay que tener conocimiento para poder meter este tipo de cambios dentro de una organización chica, mediana o grande.

Entrevistador: ¿Qué papel consideras que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?

Sandra Conta: Eh, a ver, las estrategias de cada una de las empresas o de las PyMEs, fundamentalmente, a ver, tomando el tema de los cambios y toda esta, todo este boom de organizarse un poco mejor, eh las estrategias que cada una de las empresas toman, yo, o sea, lo voy a comentar en base a mi experiencia de cómo las que tomamos nosotros a efectos de eh poder acomodarnos un poco mejor. Eh, las estrategias que tomamos fundamentalmente es eh tomar conocimiento, hacernos de estas herramientas que puedan ayudarnos, eh hacerlas, cuando yo, a ver, usamos una frase que es hacerlas carne, como hacerlas propias, eh no seguir un paso, un librito de esto hay que hacerlo así y así. Uno las tiene que vivir, eh, aprenderlas, implementarlas y hacerlas parte de uno, si no, no funcionan. Entonces, para nosotros como estrategia fundamental es, eh, esto, de tener el conocimiento de estas herramientas a utilizar, fundamentalmente la comunicación, o sea, es como básico. Vos podés tener cualquier herramienta, pero si no existe una comunicación es como bastante difícil, este, seguir

cualquier cambio, ¿no?

Entrevistador: Bueno, y ahora hablando un poco más de metodologías ágiles y el cambio estratégico, te queremos preguntar ¿cuáles son, a tu juicio, las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PYMES consultoras y qué oportunidades de crecimiento identificás a partir de la adopción de las metodologías?

Sandra Conta: Para nosotros, por ejemplo, eh, una de los cambios fundamentales es eh el tema del manejo de los tiempos, ¿no? Uno cuando trabaja con proyectos, ¿qué hace? Tiene, no sé, lo básico, hacer un proyecto, una línea de tiempo, estimar, proyectar y después vas andando en estas tareas que vas teniendo. Lo que nos dio metodologías ágiles es esto de trabajar con unidades de tiempo más cortas. Entonces, nosotros definíamos sprint, eh, en donde un sprint es una unidad de tiempo, eh, pero corto, entonces definíamos alcances más cortos, pero concisos y que tenían un inicio y fin real.

Eso, por un lado. Entonces, nosotros teníamos un producto final al cual llegábamos con varios sprint y eso lo que nos permitía era ir ajustando cambios y no esperar hasta todo un relevamiento, un desarrollo y llegar al final y que pudiera ser que no era lo que exactamente el cliente quería. Entonces, una de esas fue el manejo de los tiempos, la comunicación, porque cuando vos trabajás con metodologías ágiles, todos estamos comunicados, ¿no? Eh, desde lo que es una *daily*, ¿no? Esto de no tener reuniones de ochenta horas para que todos discutamos, eh, qué se necesita, qué, no sé, en qué avanzaste o qué no avanzaste. Una *daily* no es eso. Entonces, eso, incorporar el concepto de que una *daily* son quince minutos en donde tenemos que entre todos los participantes de un de un equipo, en este caso *Scrum*, decir bueno, qué es lo más urgente, qué es lo que tengo que priorizar. Entonces, a nosotros nos dio eso, eh, mejorar los tiempos, obviamente que tienen que ir depurándose, no es de hoy a la noche a la mañana. Nos dio eso y nos dio poder llegar a un producto más depurado, de mejor calidad, llamarlo de alguna forma.

Entrevistador: Genial, y un poco de la mano con esto que nos comentas, ¿qué tipos de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan metodologías ágiles?

Sandra Conta: A ver cuando se implementa uno tiene que pensar muy bien de qué manera lo va a hacer. ¿Por qué? Porque yo considero que, sin importar la edad, si de jóvenes, más grandes, con más años de experiencia, la gente es como resistente al cambio. Y trabajar con metodologías ágiles es un poco de, a ver, hay algunas cosas que son similares a como uno llevaba los proyectos antes, no sé con PMs, con un *project*, pero tiene un poco de cambio de mentalidad, no estamos todos en la misma línea donde todos nos comunicamos. Y tenemos que tener comunicación, o sea, es básico. No existe en metodologías ágiles, que cada uno haga su equipito solo, no, entonces un poco es eso, no el retroalimentar esto de trabajar con metodologías ágiles hace que cada uno, en cada proyecto, llamémoslo, un entregable, va aprendiendo nuevas cosas, ¿no? Y las va como incorporando, no es no es fácil, ¿no? O sea, tampoco es complicado, pero no es que uno agarra y dice, bueno, me leo un manual de metodologías ágiles chau y lo implemento, no es como un trabajo que de a poco se va depurando y uno lo va incorporando, ¿no? Este, y creo que con *Scrum* tiene como muchas herramientas como para que sea fácil que la gente se puede ir adaptando de a poco, ¿no? Hay algunas cosas que son muy similares, por ejemplo, esto que yo menciono de historia de usuario, una historia de usuario es algo muy corto que describe, este, cómo se hace algo en un proyecto. Bueno, antes era escribir un documento funcional eterno. Entonces, es como que la gente lo que, cuando se va haciendo este cambio, va diciendo, ah, bueno, esto con esto es parecido. Bueno, se hace de otra manera, ¿no?

Entrevistador: ¿Y entonces crees que la implementación de metodologías ágiles representa más un cambio incremental, transformacional o de realineación?

Sandra Conta: Sí, a ver, yo no creo en los cambios radicales, así que vas a decir chau, mañana arrancamos con metodologías ágiles, pero hay un poco y un poco.

Porque tampoco vos decís bueno, vamos a de metodologías ágiles, vamos a tomar solo la parte de las *dailys* y hacer historias de usuario, pero el resto no. O sea, vos tomas metodologías ágiles y lo tomás con todas sus ceremonias, con todos sus eventos, uses la que uses, entonces creo que es como cuando uno toma esta decisión, es como vamos hacia eso. Y digo incremental en el sentido de que lo vas aplicando de a poco, de acuerdo a la organización. Hay organizaciones que no están preparadas para eso y que es fundamental que todos se capaciten o que tengan conocimiento. Vos no podés o no se puede, a mi criterio, implementar metodologías ágiles en donde solamente lo conozcan. Bueno, no sé, las personas que llevan proyectos, no, tiene que estar toda la organización involucrada en lo que es la metodología ágil, porque les va a impactar a todos.

Entrevistador: Dada tu larga experiencia, ¿qué metodología te resultó más útil para implementar y por qué?

Sandra Conta: Mira, yo la verdad que hay algunas que las conozco, pero por solo leerlas o haberlas este visto en otros equipos. Nosotros usamos *Scrum*, con todos sus eventos y ceremonias y hoy por hoy, nos dio y nos está dando resultados, no te digo que obviamente que no tenemos nuestras falencias, pero es algo que uno tiene que ir corrigiendo en la marcha y esto de se trata de la mejora continua, ¿no? Esto de bueno, no sé, estimamos muy mal. ¿Bueno, qué es? Mirar para atrás, eso tiene un poco las metodologías ágiles, que no es, bueno, llevo todas las ceremonias, hago este proyecto, bueno, se terminó, tuve un desvío. No, no, vos tenés esa chance de bueno, qué es lo que no funcionó para que yo llegara a mi objetivo.

Creo que *Scrum* tiene como muchas herramientas para que sea fácil, que la gente se puede ir adaptando de a poco ¿no? Hay algunas cosas que son muy similares. Por ejemplo, esto que yo menciono de historia de usuario, una historia de usuario es algo muy corto que describe cómo se hace algo en un proyecto. Bueno, antes era escribir un documento funcional eterno.

Entonces es como que la gente lo que cuando se va haciendo este cambio va diciendo, ah bueno, esto con esto es parecido. Bueno, se hace de otra manera, ¿no?

Entrevistador: Genial. ¿Y cuáles fueron las principales dificultades que se encontraron al implementar metodologías ágiles?

Sandra Conta: Bueno, a mí me pasó con en los equipos eso, resistencia al cambio no. Esto de ay no, esto no. Esto es lo mismo que tal cosa y no va a servir, se va a caer. Y cuando vos tenés gente con resistencia al cambio, es verdad que yo por lo menos yo creo que si vos tenés un gran número de personas con resistencia al cambio, te pueden hacer fracasar algo, entonces por eso digo que, para mí, de arriba hacia abajo, todos tienen que conocer si vamos a ir a metodologías ágiles, de qué se trata. No es decirle una definición, es esto. No, tienen que vivirlo y hay que hacerlos partícipes. Sí, nos tocó esto de ir ajustando conceptos, pero yo creo que nos pasó porque en su momento nosotros nos capacitamos todos los que éramos cabeza de equipo y después empezamos a bajarlo, y yo creo que ahí deberíamos haber involucrado de entrada a todos juntos, ¿me entendés? Y creo que eso nos hubiera facilitado. Sí nos ayudó un montón en el tema de comunicación. Eso fue fundamental. Creo que es como una parte, una pata re clave.

Entrevistador: Un poco de la mano con eso, ¿qué factores consideras determinantes para que sea exitosa la implementación?

Sandra Conta: Bueno, la comunicación, el involucrarse, hacer que, a ver, vos en una PyME, en una consultora, podés tener cabezas, coordinadores que dicen “sí, sí, vamos todos con *Scrum* dale, dale que podemos”, pero si vos no involucras a la gente y no los haces partícipes, falla. Entonces, para mí los pilares son la capacitación, fundamental que se sepa qué es, qué hace, cuáles son los beneficios, para que la gente lo tome como propio.

La comunicación y tener bien claro los conceptos, de qué se trata, ¿no? Y, ¿a qué se quiere llegar? Porque *Scrum* en este caso, por ejemplo, no es tener reuniones cortas con objetos concisos y claros, no, y lo más importante, en cualquier empresa o en cualquier consultora es que se entienda bien el objetivo para poder llegar rápido a lo que el cliente quiere, y así lograr productos en menor tiempo y mayor calidad. A eso es a lo que apuntamos todos, ¿no?

Entrevistador: Sí, y bueno, esto me lo comentabas hace un rato, pero ¿qué resultados observas en las empresas que implementan metodologías ágiles? pueden ser en innovación, en productividad, satisfacción del cliente, lo que se te ocurra.

Sandra Conta: Mira, yo creo que, en la mayor parte a ver, internamente, digo de puertas adentro hacia la empresa, hacia la consultora, ordena, vos tenés como todo un poco más estructurado en tiempos y en formas de cómo se hacen las cosas porque tenés ceremonias y eso ya te lleva a generar determinados hábitos, eso de puertas para adentro, ¿no? Y esto de, yo capaz que soy muy, muy hinchada con esto, pero el tema de la comunicación. Vos hablás con todos, capaz que en otras estructuras o en otras metodologías siempre se sigue utilizando, esto de en cascada. Y después, creo que sí se mejoran los tiempos. No te estoy diciendo que son una luz las entregas, pero de pasar a siempre estar desfasado, a pasarte de horas a lo que estimaste, eso es un gran avance. Nosotros justo ahora

lo estamos viviendo, estamos por certificar calidad y entonces medimos índices. Y quieras o no, esos índices te muestran como de a poco se va torciendo eso, mejorando.

Entrevistador: Justo la siguiente pregunta es, ¿cómo miden el impacto real de las metodologías en las gestiones estratégicas? ¿se utilizan indicadores y cuáles utilizan?

Sandra Conta: Sí, sí, mira, claro, nosotros justo estamos como en un proceso de la certificación de calidad. Nosotros ya certificamos calidad hace unos años y bueno, éramos una estructura muy chiquitita, no la pudimos sostener. Hoy ya haciendo una estructura más grande, estamos de vuelta en ese proceso y manejamos indicadores. Nosotros tenemos 3 áreas que es desarrollo, consultoría y *data warehouse*, ahí tenemos índices de medimos los tiempos estimados, los tiempos reales y los tiempos *post* hora, entonces, en base a eso, generamos una media, un porcentaje, mensualmente estamos sacando. ¿Cuál es nuestro estimado versus el real?

No, pero sí, por ejemplo, el nivel de capacitación que les estamos dando las personas versus la cantidad de horas que trabajan. Generalmente nos manejamos con índices que ya tenemos definidos, tenemos 10 índices definidos que abarcan los distintos aspectos de la compañía, desde facturación desde clientes capturados versus los clientes que sostenemos y los que se nos pueden caer o no. ¿Entonces, en base a esos índices, bueno, vamos ajustando, ¿no? Igualmente, esto lo estamos manejando muy recientemente y estamos en el medio del proceso de la certificación y validación de todos estos controles.

Entrevistador: A partir de la implementación de metodologías ágiles, ¿cómo cambió la capacidad de respuesta de la empresa frente a la incertidumbre del entorno? ¿Creen que lograron una mejor adaptación a los cambios del mercado o a las demandas del cliente?

Sandra Conta: Internamente nosotros nos adaptamos bien, o sea, con los cimbronazos que cualquier empresa tiene por estas estos temas que te decía de la incertidumbre, del tema del cambio. Es como hoy escuchar a alguien que no maneja inteligencia artificial y está, voy a adaptar, bueno, un poco de eso. Bueno, un poco de eso, pero tenemos clientes de estructura media grande que sí, que también están en eso. Y nosotros, al comentarles y al incluir esto de manejar *Sprint* y todas esas cosas, se fueron como interiorizando, engancho y hubo buena repercusión. Sí, capaz que, con clientes más chicos o estructuras muy pequeñas, medio como que no lo entienden y a veces es como que no lo quieren entender, ¿no? Pero eso no implica que nosotros sigamos utilizándolo, a veces asustan las palabras para el que no conoce los términos de cada uno de los eventos.

Entrevistador: ¿Observas diferencias entre la aplicación de metodologías en PyMEs y en las grandes empresas?

Sandra Conta: Sí, a ver. Cuando yo estuve en grandes empresas no existían metodologías, no estaban aplicadas. Yo creo que, en una gran empresa, comparándolo con un cliente donde yo estoy, creo que es más complicado. No sé si porque, a ver, yo voy a tomar este ejemplo en el cliente de donde estoy, que es un cliente grande, utilizan los términos y no hay una bajada a la gente que tiene que ver esto con la comunicación de qué significa metodologías ágiles, ¿sí? Y está ahí ese borde tan infinito de que agilidad es hacer algo rápido, analizar, ver, pum, pasarlo. Yo creo que en empresas grandes implementar metodologías ágiles tiene que ser un gran proyecto para que realmente funcione, o sea, se tiene que plantear como un proyecto en sí dentro de la compañía. Creo que demanda más tiempo e involucrarse mucho más que en una PyME, donde quieras o no, al ser menos personas hace que esa comunicación fluya una fase.

Entrevistador: ¿Crees que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o las ves como una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?

Sandra Conta: No, no, yo creo que llegaron para quedarse. Sí, creo que va a haber gente que le va a seguir costando todavía involucrarse en esto, pero no. Yo creo que llegaron para quedarse, obviamente como cualquier otra cosa que tiene sus grises, ¿no?

Pero no, o sea, hay cambios en esto de manejar tiempos cortos y poder ser más concisos y claros. La comunicación no, no, yo creo que no es algo que se queda. ¿Podrá tener mejoras? Sí, seguramente van a surgir como distintas versiones de metodologías ágiles, ayornando y mejorando, pero creo que se queda, no creo que se vaya.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones le harías a las PyMEs que quieran empezar a implementar metodologías ágiles?

Sandra Conta: Primero, que conozcan bien, o sea, primero, yo creo que se tienen que capacitar y entender bien el concepto, no agarrarlo así en el aire *chat GPT*, poner qué es una *daily*, qué es una historia de usuario. Yo creo que hay que capacitarse bien como para poder entender el concepto y ver cómo aplicarlo. No todos podemos aplicar metodologías ágiles de la misma forma. No es algo que seguís uno, dos, tres y va, no, hay que adaptarlo a la organización, todas las organizaciones son distintas. Algunas podrán implementarlo de la misma forma, no todas. Entonces ahí hay que entenderlo bien para poder aplicarlo, y creo que lo fundamental es involucrar a todos, o sea, a toda la organización a que forme parte, hasta el que capaz no va a trabajar mucho en, no sé, el operario y no va a tener idea de la metodología ágil. Pero debería saber que existen procesos que van a ser más cortos y saber el

ciclo de vida de ese proyecto. O sea, para mí es fundamental eso, la comunicación y el conocimiento o capacitación.

Entrevistador: ¿Consideras que la implementación de metodologías es un diferencial en las empresas o un requisito necesario para adaptarse al entorno?

Sandra Conta: Y ahora te diría que ambos. Cuando empecé pensé que era un diferencial que no nos iba a ayudar para estar mejor que otro competidor, por decirlo así. Pero ahora es como, y si no tenés, es como que estás, no fuera del mercado, pero no estás como como al nivel de las últimas tendencias, creo que va un poco y un poco. Si me hubieras preguntado esto hace, no sé, un año atrás o dos, te hubiera dicho que no es un diferencial. Hoy creo que es un poco y un poco.

Entrevistador: Genial, bueno, y para cerrar te queríamos preguntar, ¿hay alguna reflexión que consideres importante que quieras compartir o algo que no te hayamos consultado?

Sandra Conta: Capaz que hice mucho hincapié en el tema de la comunicación, pero porque para mí es fundamental. Yo creo que es una metodología que se basa en eso, en comunicarse en lo que hablas, en lo que transcribís, en identificar, fundamentalmente quién tiene el rol dentro de un proyecto, o sea, tener bien identificado quién es quién. No deja de ser más importante o menos cada uno de los que están en ese proyecto con metodologías ágiles, pero sí tener bien identificado, y eso hace metodologías ágiles. Es tener claridad, da una claridad, y si hay algo que está fallando es que posiblemente no haya sido implementado de la forma correcta y ahí uno tiene que, bueno, tomar el guante y decir, bueno, qué fue lo que hicimos

mal y corregirlo, porque también una mala implementación de metodologías ágiles te puede llevar a resultados no muy buenos. Así que, no, eso nada más.

3.3 Entrevista a Brian Brenta

Entrevistador: Nos podrías contar brevemente tu trayectoria profesional y tu experiencia en la implementación o estudio de metodologías ágiles.

Brian Brenta: Yo soy Licenciado en Informática. Me recibí hace muchos años, cuando las metodologías ágiles no existían. Dedicué la mayor parte de mi tiempo a la informática, para después derivar mi actuación hacia la gerencia general de empresas. En mi última etapa, me desempeño como Gerente General de una compañía y como director y asesor de varias empresas, enfocándome en temas de tecnología y estrategia. Mi *background* profesional incluye experiencia internacional en países como Estados Unidos, Brasil, Indonesia, Chile y Argentina.

Entrevistador: Desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el contexto actual que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio?

Brian Brenta: Yo creo que hay que poner un poquito de contexto de lo que pasó con todo este tema de metodologías ágiles, un poquito más atrás. Todo empezó con el tema también de la famosa transformación digital, que todas las empresas quisieron subirse a un carro de transformar digitalmente y empezaron a implementar metodologías ágiles, especialmente en el área de la tecnología, en el desarrollo de tecnología. Ese primer cambio hizo que muchas empresas empezaran a adoptar estas metodologías, independientemente sean PyMEs o sean grandes empresas. Todas empezaron a implementar. Las PyMEs tuvieron un desafío mayor porque, especialmente en el área de tecnología, los costos de los recursos de tecnología empezaron a aumentar mucho. Entonces, a las PyMEs les costaba conseguir recursos para

implementar metodologías ágiles en tecnología. Pero igual se fueron subiendo, ahora, el gran cambio que hacen las metodologías ágiles es poder probar cosas rápidamente sin tener que tener un producto totalmente terminado, para después probarlo. Entonces, lo que te trae es la posibilidad de probar y fracasar o corregir rápidamente. Ese es uno de los grandes puntos. Después, lo otro también que pasa es que hace que las diferentes áreas de las compañías empiecen a trabajar mucho más como equipo y con un sentido de "tenemos que sacar el producto que estamos generando, o servicio o lo que sea, en conjunto" y haya un foco en sacar las cosas y no en pelearse entre las áreas a decir quién tiene la culpa de porque no sale el producto. Genera un cambio de cultura y hábitos de trabajo, especialmente entre las áreas comerciales, áreas de tecnología, que empiezan a trabajar en conjunto, eso produce también un cambio en la forma de trabajar. Se generan nuevos roles dentro de las organizaciones, con nuevas responsabilidades. También yo creo que produce un efecto que es bien interesante. Antiguamente, el mundo de la tecnología era muy duro y el mundo del negocio estaba como muy separado. Esto lo que hace es que une las dos áreas y empiezan a trabajar juntas, y el tecnólogo empieza a hablar más de negocio y el de negocio empieza también a entender tecnología. Entonces, es un impacto grande en las compañías, les permite desarrollar cosas rápido, probarlas sin tener un producto final y probar, fracasar o después evolucionar ese producto si ven que es bueno o que es exitoso.

Entrevistador: ¿Qué papel consideras que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?

Brian Brenta La estrategia es lo que te define, es hacia dónde querés ir, no define el cómo, ojo. Dentro de esta, a ver, dentro de tu estrategia tú podrías definir que querés ir a un cierto lugar o querés llegar o querés hacer y podés definir que uno de tus habilitadores para llegar a cumplir esa estrategia sea las metodologías ágiles. Es sumamente importante,

independientemente compañía mediana, grande o chica, que tengan una estrategia definida, que tiene que estar consensuada y lo más importante, en verdad, es que esa estrategia se viva dentro de la organización. Uno de los grandes problemas que hay en las empresas es que la estrategia se define, pero no queda en ejecución. Queda en un papel, queda como muy bonita. "Lo más desafiante es llevarla a cabo". Yo creo que las metodologías ágiles te ayudan a poder desarrollar o bajar un poco esa esa estrategia, de una forma un poquito más rápida. Son herramientas que te ayudan a bajar la estrategia en la ejecución, ahí lo que diría es que, en las grandes empresas, siempre la estrategia está muy presente. En las PyMEs, un poco menos. Es más difícil encontrar una estrategia clara en una PyME, porque generalmente tiene menos recursos, el día a día las consume y no tiene tanto esa capacidad de pensar en el futuro, es decir, que estrategia tengo que hacer para crecer, para seguir desarrollando, para seguir creciendo como compañía. En toda organización, independientemente PyME o grande, la estrategia es fundamental porque definís hacia donde van. Lo importante es que esa estrategia se viva y que todas las personas de la organización la conozcan, porque muchas veces no se conoce.

Entrevistador: ¿Cuáles son a tu criterio las principales ventajas de aplicar metodologías ágiles en PyMEs consultoras, y qué oportunidad de crecimiento encontrás?

Brian Brenta: Yo creo que lo que le permite a la consultora, antiguamente las consultoras, a ver, el mundo también fue cambiando. Yo fui consultor, tuve seis años en una consultora muy grande. Antiguamente, los proyectos eran enormes. Eran seis meses, nueve meses para recién entender y hacer un levantamiento de lo que estaba pasando, ni siquiera plantear planes de acción. Lo que, con esto de metodologías ágiles, justamente lo que permite es acotar los tiempos de esas consultoras, entregar un valor mucho más rápido a la empresa que te lo contrata. Y después también lo que permite es empezar a ejecutar algo más rápido.

Antiguamente, tenías que esperar, como digo, nueve meses para tener un informe de una consultora. Carísimo, todas las grandes consultoras cobraban mucho. Y hoy, con una metodología ágil, podés tener un parte de lo que vos estás buscando de una forma más rápida y ya podés empezar un camino de ejecución y no esperar a tener un informe final, en muchos meses más tarde.

Entrevistador: ¿Qué tipo de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan estas metodologías ágiles?

Brian Brenta: Yo creo que lo que le permite es corregir rápidamente si esa estrategia está adecuada o no. Porque vos podés definir una estrategia, decís: "Ya, sabés qué, yo quiero ir al norte". Con estas metodologías ágiles, lo que te permite es ir probando que rápidamente que si ir al norte es realmente lo que necesitás. Entonces, esta metodología te permite decir: No tengo que esperar nueve meses, con una metodología ágil ya voy probando cosas que me pueden ir dando señales que si el camino que definí como estrategia es válido o no. Te permite obtener información rápida para validar que tu estrategia está alineada con lo que querés o no, o con los resultados que vos querías obtener.

Entrevistador: ¿Cree que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental, radical, transformacional o de realineación?

Brian Brenta: Transformacional. Es transformacional porque cambiás la cultura y la forma de que las personas trabajan. Entonces, el incremental, a ver, hay empresas y empresas. Pero para mí, el impacto que tiene, por ahí voy a hablar más del impacto, es más transformacional que incremental. Mira, el otro día estaba acá justamente una asesoría que estaba haciendo a un laboratorio. Fíjate lo que es, que tampoco puedes implementar las metodologías ágiles en todas las áreas o todas las empresas, ¿por qué? Un laboratorio tiene ciertos procesos que son estándares, por tema de Ministerio de Salud, que tiene que seguir. Pero ellos,

independientemente, querían y estaban probando metodología ágil para acelerar el desarrollo de productos. ¿Por qué? Porque sabían que la aceleración les trae un *time to market* más rápido, le pueden ganar a la competencia. Entonces, es transformacional. Si vos podés desarrollar un producto en un tiempo mucho más corto, podés estar ganando años de competencia.

Entrevistador: ¿Qué metodología ágil le resultó más útil para implementar y por qué?

Brian Brenta: la de *Scrum* es la que más utilizo en el tema de tecnología, es la que todo el mundo y todas las empresas utilizaron para el desarrollo de la tecnología. Esa yo te diría que es la que más se utiliza. Nosotros la tenemos más conceptualizada, internalizada, directamente. No estudiamos tanto, lo que nos pasó a nosotros es que no estudiamos la teoría de eso, la implementamos como venía y la fuimos aprendiendo a los golpes. Y, de hecho, uno de los temas que se contrató en muchas empresas es asesoría en metodología ágil. Entonces, tenías gente que te venía a ayudar a implementar tus metodologías ágiles, especialmente en la definición de los roles, que se pretendía de cada persona. Cuál eran los roles y responsabilidades, hubo un cambio muy grande en cómo se trabajaba.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontró al implementar las metodologías ágiles?

Brian Brenta: Mira, te voy a contar la historia de Falabella, el primer gran problema fue que estábamos hablando justamente de esto, la agilidad, y venían hablando un año y no pasaba nada. Estábamos en una reunión de alto nivel, de toda la gerencia general de todo lo que es la parte financiera de Falabella y un asesor que nos asesoraba en estrategia nos dice: "Ya, okay, perfecto. Pero ¿quién es dentro de la organización el responsable de implementar las metodologías ágiles?, dame un nombre, una cara". No la teníamos. Era como, hay que

hacerlo, pero no la teníamos definida. No teníamos alguien que diga, "yo tengo que hacer que esto, este cambio transformacional, pase dentro de la organización", que su objetivo dentro de la organización sea hacer eso, que se levante a la mañana y se acueste a la noche diciendo: "¿cómo yo avanzo para que esta esta compañía implemente metodologías ágiles?". Bueno, primer tema: nos dimos cuenta que teníamos que tener alguien que liderara el cambio dentro de la organización. Dos: impacto en recursos humanos. Empezar a tener la capacidad de incorporar estos nuevos perfiles. Que son perfiles que la organización no estaba acostumbrada ni a contratar ni a definir su salario ni su banda ni nada y meterlo en una organización que la lógica era que los iba a repeler, que no iba a gustarle esto. Porque vos tenés que seguir trabajando con tu metodología tradicional y tenés que empezar a transformar y tenés que tratar de que los que trabajan en metodología tradicional ir subiéndolos a estas metodologías ágiles. Entonces, definir roles y responsables, definir roles y responsabilidades, definir nuevos cargos dentro de la organización. Recursos humanos muy dedicado a comunicar lo que está pasando dentro de la organización, porque produce muchos roces. Te estoy hablando por ahí de hace muchos años atrás, cuando empezó todo esto. Hoy ya por ahí las culturas están un poquito más avanzadas, pero todo esto se vivió y lo vivimos. Había mucha resistencia al cambio. Gente que decía: "No, yo no quiero esto". ¿Ves? "¿Por qué si yo siempre lo hice igual?" "No quiero hacerlo diferente". Mira lo que lo que definimos en Falabella: como justamente también había un poco de escasez de esos recursos inicialmente, dijimos: "Si nosotros hay un recurso bueno, por más que no tengamos la vacante, lo vamos a incorporar". Porque sabíamos que lo íbamos a necesitar en algún momento que aceleráramos. Y ahí también tenés otro tema: es cómo instalar la cultura y después cómo la acelerás. Tenés otro desafío más grande.

Entrevistador: ¿Qué factores considera determinantes para que la implementación sea exitosa?

Brian Brenta: El clave te diría que el *C-level* de las compañías, el *top management* de la compañía esté involucrado y te diría que el Gerente General de la compañía tiene que ser el principal impulsor de ese cambio. Y tiene que tener en su agenda y darse el espacio para ver cómo ese cambio va permeando la organización y tener mediciones claras de que lo que está pasando está pasando y que está dando su fruto, porque también, voy a ser claro, muchas empresas implementaron metodologías ágiles y la verdad que no funcionaron. Al final le metiste más estructura, más gasto a la compañía y no te tuviste el *delivery* que querías.

Entrevistador: ¿Qué resultados concretos has observado en las empresas que implementan metodologías ágiles?

Brian Brenta: Yo creo que te impacta transversalmente en todo. En la innovación, porque puedes generar producto más rápido y puedes probar y fracasar más rápido. En *time to market*, para acelerar y ganar competencia. Yo tengo duda de cuánta eficiencia económica te trae, creo que te trae mucho tema de ingreso futuro que puedes generar producto y acelerar. Pero en el tema económico del costo, como se generaron todos estos cargos que también son caros, pero yo creo que no es por costo, si no es por beneficio, es por ingreso más que por costo que hay que ver esta ecuación. Los costos no sé si te bajaron, pero sí sé que te puede acelerar en la generación de valor de productos y servicios que generen valor para la compañía.

Entrevistador: ¿Cómo medirías o medís el impacto real de las metodologías ágiles en la gestión estratégica y qué indicadores utilizan para medir la efectividad de las metodologías?

Brian Brenta: yo te diría que el tema es poder visualizar en qué áreas de la compañía estas implementando esas metodologías ágiles y el impacto que están generando en la estrategia que definiste. Si vos definiste que tu estrategia era que vas a crecer a tres x y vas a crecer en

mercados, te vas a crecer en la región en un corto tiempo, por ejemplo, la metodología ágil lo que te puede permitir es crecer en mercados más rápido, de una forma más rápida. Yo creo que las mediciones cada empresa, por lo menos lo que yo he vivido es que cada empresa lo mide de formas diferentes, Una es la generación de valor de utilidad en la compañía, otra es la generación de productos o servicios nuevos innovadores. La otra es algo en productividad en los equipos de trabajo. Y la productividad después también está relacionado en cuánto valor le agregaste a la estrategia de la compañía, en el sentido de que, si vos dijiste que tu estrategia de la compañía es crecer tres x, vos podés crecer de dos formas: generando más ingresos o también haciendo eficiente tu producción o ejecución. En las dos te puede impactar. Con la metodología ágil podés crear valor, productos o servicios nuevos rápidamente, mandarlos al mercado, testearlos y evolucionarlos. Y, por otro lado, la metodología ágil, en cierta forma, te debería ayudar, ya que se trabaja en conjunto, los equipos multidisciplinarios, debería ayudar en la productividad.

Entrevistador: ¿Cómo ha cambiado la capacidad de respuesta frente a la incertidumbre del entorno luego de aplicar estas metodologías? ¿Han logrado una mejor adaptación a los cambios del mercado o a la demanda del cliente?

Brian Brenta: Yo creo que lo que te ayuda es justamente a adaptarte más rápido, a probar más rápido. A probar, antiguamente vos, cuando querías hacer algo, era que querías hacer una casa. Hoy decís, voy a hacer un cuarto y un baño, y con eso voy a probar. Y después voy a ampliar. Ahora, ya la metodología ágil también te va impulsando a que tenga una mirada un poquito más amplia ¿Y cuál es el impacto del cliente? Lo que yo te diría que lo que te permite justamente es a probar rápido, hacer cosas rápidas. Acelerar eso y no esperar a tener construido todo el edificio y cuando decís, no sé si voy a poder vender un cuarto y ya me mandé todo un edificio

Entrevistador: ¿Has observado diferencias entre la aplicación de las metodologías en PyMEs y en grandes empresas?

Brian Brenta: Yo sí, yo creo que a las PyMEs les costó mucho más implementarlas, especialmente al inicio, por lo que yo te decía, que el valor de esos esos perfiles nuevos y esos roles que tuviste que definir, como en un principio, te estoy hablando en principio, ahora creo que puede haber cambiado un poquito, eran escasos, las grandes compañías tenían la plata para pagarlos. Las PyMEs les costaba más. Hoy, lo que te pasa es que ya tenés gente mucho más preparada para esta cultura. Cuando empezó esta tendencia, la gente no estaba preparada. Hoy vas a una empresa y ya todo el mundo habla de metodologías ágiles. Cuando empezó esto, no. Entonces, a la PyME inicialmente le costaba mucho más hacer ese cambio porque no tenía la capacidad económica para traer estos recursos que pudieran producir el cambio internamente. Ahora, sí voy a hacer un tema: desde el punto de vista de la implementación, una vez teniendo la capacidad, desde el punto de vista de la implementación, en una PyME, producir el cambio, si realmente está liderado desde arriba, desde la Gerencia General, es más fácil que en una gran empresa, porque la gran empresa tiene mucha más estructura, muchas más reglas, muchos más temas, hasta temas de seguridad que le impiden adaptarse a esta metodología mucho más rápido. La PyME tiene mayor capacidad de ejecución rápida en el sentido de adaptabilidad. No tiene que pedirle al CISO de la compañía que le abran un *firewall*.

Entrevistador: ¿Cree que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera?

Brian Brenta: No, yo creo que se quedan, pero con adaptación. Lo que pasó al principio es que todas las empresas salimos corriendo como “ah sí, ah, metodologías ágiles hay que implementar”, y todos locos y gastaron un montón de plata y no. Y hay una realidad, no en

todos los procesos de compañía vas a poder implementar metodologías ágiles. Lo que tenés que saber es dónde implementarla y alinearla a las que te generan mayor valor para la estrategia de la compañía. Pero para mí llegó para quedarse.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones harías para aquellas PyMEs que deseen implementar las metodologías ágiles?

Brian Brenta: Yo lo que diría es, primero, si le tendría que dar la recomendación al Gerente General: el mayor compromiso de él. Dos: empezar chico, de a poquito, testeando algunas áreas, porque el cambio cultural es grande. Tres: que definan muy bien cuáles son los resultados esperados de eso para poder medir. Yo te diría que esos serían los tres, las tres recomendaciones. Y la cuarta es: hay que hacerlo. Que lo implementen. Los va a ayudar, pero no en todas las áreas, porque en un momento, hubo una tendencia que era: "No, es que todo ágil". No, no va todo ágil en la vida. O sea, voy a serte claro, en sistemas, cambiar un sistema financiero contable, no vas a implementar una. Hay una parte que te puede ayudar. Y, mismo, les voy a contar otra historia: te estoy hablando hace muchos años atrás, por lo menos diez años, claro, vos en tecnología implementar metodología ágil para lo que son las Webs, las Apps y todo eso, que es lo moderno, es súper fácil. Pero después, atrás tenés que cambiar un *core* de crédito o un *core* de logística o un *core* financiero, que es obsoleto y ahí es donde está el dolor. Entonces, se chocaban los equipos.

Entrevistador: ¿Considerás que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o es un requisito necesario para adaptarse al entorno dinámico?

Brian Brenta: Yo creo que es ambas, porque al final es necesario para adaptarte a entornos dinámicos, pero también es necesario que lo hagas. No te digo que te vuelvas loco en todo, pero hace algo. Es un poco, mira, lo que está pasando con la IA ahora. Se está volviendo

loco, mira. El 90% de los proyectos de IA fracasan. Pero hay un diez que funciona. Y hay muchas cosas que la IA te ayuda muchísimo a desarrollar cosas en la empresa. Desde hazme un resumen de este mail o hazme un resumen de este documento o dime cuál. Yo diría que es necesario, las empresas las usan, la tienen que utilizar, pero también es adaptarla. No es de libro, es adaptada a cada empresa. Lo importante es que la tomes como una referencia, la uses y la adaptes de una forma que te vaya sirviendo a vos como compañía.

Entrevistador: ¿Hay alguna reflexión que considere relevante o que quiera compartir sobre las metodologías ágiles que no le hayamos consultado?

Brian Brenta: Primero decirles que el concepto de las metodologías ágiles asociado con la estrategia es interesante, tenés que hacer ese *link*, porque yo te digo, vos definís la estrategia y las metodologías ágiles deberían ser habilitadores para cumplir tu estrategia. Ahora, vos podés definir que dentro de tu estrategia querés impulsar las metodologías ágiles para lograrlo.

Anexo 4. Transcripción Entrevistas a Empresarios

4.1 Entrevista a Christian Palazzo

Entrevistador: Bueno, primero como una introducción o una contextualización, ¿nos podrías contar brevemente tu trayectoria profesional y tu experiencia en lo que es la implementación o el estudio de metodologías ágiles?

Christian Palazzo: Dale. Soy Licenciado en Sistemas del año 98, estudié en la Universidad de El Salvador del 95 al 98, después hice un Máster en Dirección de Empresas también en la Universidad de El Salvador con Titulación de gusto también española, entre 2002 y 2003. De trayectoria profesional, empecé en la parte de sistemas como analista. Si bien antes había trabajado reparando computadoras y cosas por el estilo, pero más profesionalmente como

analista, en una empresa que tenía un sistema de gestión, una ERP, que era una empresa sueca y se vendía. Ahí conocí un poco que había *software* armado ya y se vendía en el mercado, lo cual no había que desarrollar todo a medida, sino que se implementaba. Y algunas empresas implementaban más unos módulos y otras empresas implementaban más otros módulos, lo cual ya era interesante entender esos conceptos. Y que a empresas se les ajustaban algunas cosas de una forma en los procesos y otras. Después de eso, participé por otra empresa como Ensañan, que se dedica más a consultoría y a adquisiciones, funciones, mucho de auditoría también. Después participé un poco en algunas empresas que se dedicaban más a la comercialización de sistemas que ellos tenían y posteriormente también participé en IBM como gran empresa de sistema y como sueño de algunos. Hoy es Globant o Mercado Libre en aquel momento era entrar en IBM o en HP.

Armamos Kaizen en el año 2014. Es una pequeña empresa de sistemas, que hacemos consultoría de procesos, implementación de sistemas de gestión, desarrollos de integraciones, pequeños desarrollos que podemos hacer para los clientes y tercerización de personal para empresas que necesitan analistas, programadores.

De lo que es el desarrollo de *software*, yo, en su momento, en la universidad, me dieron mucho lo que era metodología estructurada. Los ciclos de vida estructurado que eran las etapas de proyecto de armar, bueno, armar un buen relevamiento, armarse todo el tiempo del mundo del relevamiento. Después armar todo un diseño, documentar todo eso. Después recién pasar al desarrollo, hacer todo un desarrollo, con pruebas sanitarias, después un ciclo de *testing*, QA, y después entregarle al usuario y demás. Y después, un post-implementación de los sistemas. En esos ciclos de vida, lo que se veía, y ya se notaba cuando explicaban la metodología, y de hecho lo dicen varios autores en ese momento, que se producía un desfasaje muy alto, desde que vos entrevistabas a un usuario, hasta que realmente le

entregabas un producto final, porque tardaban meses o años; y en el medio la gente cambiaba de posiciones o, cambiaban los procesos y se pagaban ajustes. Entonces, lo que se proponía ahí, eran como ciclos iterativos, ya en la metodología estructurada proponían, decir vamos armando prototipos, jugando con el usuario, y trabajando y que el usuario mismo vaya retroalimentando el sistema; y van a salir los errores más rápidos y también todo el equipo evoluciona más rápido. No es que se hacía todo, pero, bueno, en la metodología estructurada, y después venía como la metodología orientada a objetos, en ese momento, que era el *boom*, estamos hablando de los años 97/98. Todavía *internet* estaba recién incipiente, y se hablaba mucho de metodología UML, de diseño UML, no estaba de moda lo que era agilidad y lo que iba a venir después. Ya en el año 2012, más o menos, cuando nosotros, por otra consultora tenemos a gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como cliente y lo que veíamos que había un tiempo así justo, sobre todo con los desarrolladores, que, que lo que iba de tradicional, de armar tanta documentación, los programadores directamente ni lo leían y te preguntaban mucho y muchas veces en esa construcción de algo abstracto como es un sistema que no es algo tangible y que no viene con metodología tan clásica por ahí como es una, una ingeniería, una arquitectura, de armar un auto o de armar una casa o un producto físico. Había muchas cosas que uno las experimentaba cuando las tenía ahí sobre la marcha, y entonces empezaban las dudas de, “che, pero aprieto este botón y qué me tiene que traer”, “pero cuando presiono tal pantalla”, “mirá, no lo pensé” y ahí estas definiciones, en esas pruebas empezaba a decir, “che, pero esta documentación me queda muy rígida”, si iba con el ciclo tradicional.

Entonces había que buscar algo distinto. Buscando, obviamente, formándose uno un poco empezó a ver esto de las metodologías ágiles, que proponían una forma de trabajo de un equipo mucho más acoplado. Si bien había algún pequeño relegamiento, involucración del usuario y demás, este era un trabajo que se hacía, más en conjunto.

Después empecé, obviamente, a leer un poco más y a escuchar algunos seminarios, algunos videos de cosas, y esto empezó a hablarse mucho de *Scrum*. El equipo *Scrum* y las iteraciones de *Scrum*, que hoy se lo toma como gran referente de la agilidad, pero hay muchas más otras cosas de la agilidad. Después de esto, lo empezamos a tratar de aplicar en Kaizen con aciertos para el equipo de trabajo y para las entregas y toda esa parte, pero con mucha dificultad de explicarla para los usuarios. Sobre todo, en la parte comercial, me parece que es donde la agilidad, tiene alguna pata que hay que terminar de acomodar porque los usuarios te dicen, “¿cuánto me va a costar?”. No quiero que me digas, “che en un mes te tardo a hacer esto y después vamos viendo cuánto me cuesta lo demás” o estas cosas por estilo. Quieren saber, bueno, “¿cuándo me lo vas a terminar el producto y cuánto me va a costar?” Entonces, en eso me parece que, que hay un trabajo y que, inclusive, nosotros lo tenemos internamente, que nos cuesta a veces transmitir esa idea. Es decir, te voy a entregar un entregable corto, vamos a ver, vamos a probarlo. Y vamos a ir iterando ciclo a ciclo, esa es un poco la experiencia.

Después, tomé algunos cursos de agilidad en Educación IT, principalmente, con Diego Minsoni, que es el director de la carrera de, de Educación IT de Agilidad y con algunos profesionales. Después, sigo a otro referente de la agilidad en España, que es Javier Garzás, que me parece un crack y la verdad todo lo que postea siempre es muy interesante. Por lo menos para abrir y para entender y para abrir en ese concepto de la agilidad; uno empieza a entender algunas cosas que no son tan así. No es todo bueno, todo lo construimos de la nada.

Hay algo de documentación que se hace, no será tan exhaustiva, pero, no es que me siento con el programador y empezamos a codificar juntos. Entonces esa parte es la cual todavía me parece que en algunos casos y por ahí en empresas grandes; estamos hablando que el manifiesto ágil se hizo hace más de veinte años. Lo que se llama como el manifiesto ágil, pero hay empresas grandes que todavía les cuesta ver eso.

Entrevistador: Bien, desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el contexto actual que enfrentan las pymes en términos de competitividad y adaptación al cambio?

Christian Palazzo: El contexto es terrible y es dinámico y es hermoso. No creo, en algunas cosas, me parece que es muy desafiante a nivel tecnológico, porque empiezan a aparecer estas herramientas más nuevas, pero tampoco es tan distinto de como cuando apareció *internet* o cuando apareció la PC y demás. Son más cosas que aparecen, obviamente, que esto cada vez más masificado, porque hay más empresas, más competencia, y ahora, de repente, empiezas a competir con una empresa de México, con una empresa China, o con una empresa india. Entonces, en el mundo globalizado, la globalización hizo un cambio de reglas de juego y sobre todo las empresas punto com, que tienen servicios en la nube también. Me parece que, las empresas que no han, nos pasa a nosotros que algunos *partners*. Los *partners* son alianzas tecnológicas, nosotros tenemos de algunos sistemas, no han entendido esto de que el contexto es entregar rápido, entregar frecuente y mantener al usuario informado de los avances y cuál es el cambio a seguir, o el camino, el *roadmap* del trabajo. Las PyMEs, que no empiezan a incorporar eso, sobre todo en servicios, por ahí en productos a veces es más difícil, sobre todo cuando es en ingeniería. La PyME que es de servicio, por ahí, digo, alguien que imprime etiquetas o alguien que hace servicios más chiquitos, aunque sea productos puede testear en el mercado, una fragancia podés testear medio rápido en el mercado, pero alguien que construye un auto definitivamente no; entonces tiene otras cosas y otras cosas de ingeniería y otra burocracia que le exigen también las regulaciones. Si me parece que la revolución de las **fintech** lo que ha significado, las billeteras virtuales y demás ha irrumpido. Las empresas que van entendiendo esa posibilidad de agilidad en cuanto voy testeando con los usuarios y voy viendo la aceptación, no voy corrigiendo para dónde voy es como el velero que uno va manejando, si corrijo medio rápido voy a llegar a buen puerto, si no corrijo rápido me estrelló contra las olas. Entonces tardan mucho tiempo en darse cuenta, invierte mucho tiempo de

algo donde vos detectas rápido que tienes una erupción; de repente si vos estás desarrollando algo, por ejemplo, mercados *jobs* dejó de estar y había por ahí armado toda una estrategia para hacer un desarrollo con mercados *jobs* y se te cayó porque mercados *jobs* no existe más y no te podés adaptar a eso con algo rápido para ir con tienda nube por el con Mercado Libre para ir con otra cosa. Te vas a quedar afuera, es importante que las empresas, y la mentalidad también de los equipos, entienda que no todo es tan estructurado y que tienen que acoplarse mucho más como equipo de trabajo. Sobre todo, me parece que la agilidad lo que ha enfatizado es el tema de colaboración, de trabajar muy comunicados y muy en el día a día y muy mancomunados para estar en eso. Como si los hilos terminan siendo, yo armé mi diseño y por más que es un *sprint* de dos semanas si no me comunico con vos hasta dentro de dos semanas es igual de problema que como estábamos estructurados; está bien será un problema más corto porque en lugar de un mes/dos meses tendrás menos tiempo. Creo que las PyMEs van a tener que seguir conviviendo con esa incertidumbre y esa estrategia y nos vamos a tener que ir ayornando todo el tiempo.

Entrevistador: Bien, ¿qué papel considerás que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?

Christian Palazzo: perdón, una cosa más. Me parece que también las PyMEs tenemos la obligación de capacitarnos y de formar a nuestro personal porque se habla mucho de agilidad ,pero hay poco conocimiento. Entonces, en la medida que vos empezás; la gente conoce un poco de *Scrum*, pero no sé si conoce otras cosas de todas las de las miles de cosas que hay de agilidad. Tenemos la obligación de formar a nuestra gente para que tengan una mirada más amplia. ¿Por qué? Porque la agilidad son un montón de *framework* de trabajo, de marcos de trabajo, en el cual cada uno va construyendo lo que le va a sirviendo. En la medida que vos conoces las herramientas, podés ir aportándolas.

Si yo tengo un destornillador, solamente voy a ajustar tornillos. En la medida que yo conozco, “mira hay un pico de loro, hay un martillo, hay una llave de *críquet*”, hay esto y demás, voy a poder saber qué herramientas me sirve. Ahora, en donde yo me quedo con la agilidad, es esto de iterar o entregar rápido, no voy a terminar de comprender. Y me parece que hay mucho consultor y también la industria, me parece también ahí tiene que hacer un “*mea culpa*”, la industria del *software* y de la agilidad en particular, se preocupó mucho por vender la certificación. “Bueno yo te certifico en *Scrum*”, “yo te certifico en esto y ya está”; van a salir los proyectos de cosas, pero me parece que hay otra parte que, digamos la chapita es linda, pero lo que importa es lo otro, es ver qué herramientas pueden servir y qué herramientas tenemos de cada uno de esos *framework* y qué nos sirve para nosotros. Ahí las PyMEs tenemos que salir de nuestra caja y de nuestro día a día y poder formar a la gente para ir incorporando esas cosas. Porque es como ir a la universidad, si estudio y estudio más materias voy a poder tener más pensamiento crítico. Si solamente leo una materia y voy a poder repetir como loro lo que sé.

Entrevistador: Bien, ¿qué papel consideras que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos?

Christian Palazzo: La estrategia es medianamente la que uno fija como quiere la cultura de la empresa y hacia dónde uno quiere andar. Yo pretendo tener una empresa sana, pretendo hacer negocios en Argentina, pretendo hacer exportaciones, pretendo estar en este mercado y demás. Ahora, para sostener esa estrategia, definitivamente tengo que ir adoptando esa agilidad en el cual, donde veo que hay algo que no está funcionando, “¿qué posibilidad, qué flexibilidad tengo yo de ir incorporando cambios?”. Sea porque no es el rumbo correcto, porque me cambió el contexto. Entonces, hoy tengo un contexto que el dólar está estable y está planchado y “¿Hasta dónde me conviene la exportación?” “¿Hasta dónde me conviene

contratar cierta gente?”. Y por ahí, en otro contexto en el cual, liberando el tipo de cambio, ya me vuelve a convenir mucho más hacer exportación de servicios por el *Common Power*.

Entonces, a mí me parece que lo que tenemos que hacer, los PyMEs que queremos seguir y, sobre todo, construir una empresa que sobreviva y que deje algo a la sociedad, es ir leyendo esos cambios de contexto y esa realidad todo el tiempo. Obviamente que la realidad te va cambiando todos los días. Entonces, “¿qué vas a poder ir incorporando de a poquito para esas mejoras internas en la empresa que pueden ser mejoras de mercado, que pueden ser mejoras de producto, que pueden ser mejoras de tecnología, que pueden ser mejoras de comercialización, que pueden ser mejoras de trabajo en equipo?”. Cada cosita en cada uno de los frentes que uno tiene, “¿qué mejoras de proceso voy a poder hacer?”. Mi proceso era este, pero ese proceso con la realidad que yo planteé, por ahí lo hice para consultoría de administración de procesos. Si hoy incorporé una nueva línea de servicios, probablemente tenga que adaptar y ajustar ese proceso de alguna forma. Primero lo voy a tener como guía, mi proceso de consultoría decía que tenía que hacer esto, pero si empiezo a dar *hosting* en la nube, probablemente hay cosas que van a cambiar y yo me tengo que adaptar. La forma de comercialización y la forma de hablar con el cliente va a ser otra y voy a tener que tener otros tiempos de respuesta. La agilidad va a jugar y los marcos que yo pueda hacer con eso y la forma que organicemos al equipo va a depender un poco de cuál va a ser mi estrategia y hacia dónde quiero ir tomando esos nuevos desafíos y ese nuevo contexto.

Después también hay una realidad con la gente, porque yo puedo querer hacer un montón de cosas, pero el equipo es el que va a estar más permeable o no. Uno a veces con un equipo puede trabajar algunas cosas, una dinámica, de una forma y con otro equipo tiene que ser mucho más duro, más con procesos estandarizados, porque cada uno de nosotros somos distintos y algunos agarran las cosas más rápido y un equipo por ahí está más permeable y por ahí dentro del equipo tenés gente más rígida. Entonces, hay una curva de la adopción de

las innovaciones que es muy interesante, que habla que están los *early adopters*, que es un cinco por ciento de la sociedad que agarran las cosas muy rápido, son los que toman la última tecnología, se compran el último álbum, toman en *internet* los servicios, ya están incorporando. Después hay los que siguen, el 15%, que van acompañando eso. Entonces, vos haces hincapié ahí para ir acompañando. Después hay otra gente que ve, pero a los otros esto les funciona, por ahí está bien, pero primero que lo pruebe otro. Y después hay otros que van quedando como rezago, que no van a cambiar o que van a cambiar ya cuando esté casi obsoleta esa tecnología o esa metodología y venga otra ola posterior. Esas cosas me parece que hay que ir las leyendo dentro del personal para saber, dentro de la gente que yo tengo en este equipo, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades. Uno no puede implementar agilidad así de la noche a la mañana. Para implementar agilidad nosotros en KaiZen tuvimos un *coaching* de seis meses con Diego Minson y con Profesor Ágil, que estuvo uno a uno conmigo, madurando ideas, ir trabajándolas, ir contextualizando. Después estuvimos prácticamente un año en trabajo de ordenamiento de procesos y de dos equipos, ir mejorando y demás. Recién este es el segundo año que estamos mejorando y potenciando todo eso y recogiendo todo lo que lo que nos llevó, fíjense el tiempo que estamos hablando. Está bien, KaiZen tiene diez años, los equipos también fueron creciendo. Por ejemplo, en este año el equipo de desarrollo pasó de ser cuatro personas a ser diez, esa incorporación de gente por ahí en los cambios que vos querés hacer te tarda porque primero tienen que entrar en la cultura, después tienen que entrar en la forma que está trabajando en el día a día, entender el contexto, entender el cliente y después, recién una vez que empezaste a madurar todo eso, por ahí le podés ir meter otros cambios más; la incertidumbre y los cambios para el ser humano en sí le generan temor, le generan incertidumbre, le generan ansiedad. Hay que manejar, hay que tener un *change management*, un cambio y un acompañamiento humanos para poder apuntalar eso y que nadie se va a quedar sin laburo, sino que es justamente una forma de

trabajar más ordenado, más prolijo, más colaborativo para que el cliente esté más conforme, que si hay algo en lo que no esté conforme, nos lo diga pronto para que lo podamos corregir y nos vuelva a contratar el servicio.

Entrevistador: Bien, perfecto. Ahora sí vamos con preguntas de metodologías ágiles y del cambio estratégico relacionado y serían ¿cuáles son a tu juicio las principales ventajas que tenemos de adoptar metodologías ágiles en PyMEs consultoras? y ¿qué oportunidades de crecimiento vos podés identificar a partir de la adopción ágil?

Christian Palazzo: Yo creo que la principal ventaja es aprender, la colaboración, la comunicación y el aprendizaje. Esto de poder estar más cerca del cliente y poder ir viendo si lo que uno está haciendo está bien, va por el buen rumbo, está satisfecho el cliente y recibir ese *feedback* para con el equipo es fundamental, en la medida que vos tenés ese *feedback* y el cliente está satisfecho, seguís construyendo. Donde el cliente ve que no está satisfecho porque el producto no va, podés ajustar a tiempo, por dos motivos, porque puede ser porque el cliente no hay caso y no le encuentro la vuelta de que lo satisfaga algo, porque me cambian los requerimientos todo el tiempo y no hay nada que podamos ir haciendo. Entonces, la agilidad, por lo menos como la usamos nosotros, es ir cortito con entregas, poco alcance, poca entrega, rápida la entrega; cosa que se nos haga llevadero eso y que construyamos sobre una base sólida. Después, creo que un poco al inicio, esto vuelvo a los clientes que hemos tenido, les cuesta entender que vamos a iterar rápido y que vamos a iterar tanto. El primer mes hasta, o el segundo mes, hasta que terminan de ver cómo trabajamos y la solidez que trabajamos, les cuesta. Les cuesta esto de “¿cómo trabajan? Pero yo quiero ver todo el producto” y demás. Entonces, después del segundo o tercer mes que empezaron a ver cómo se comunica el equipo, que vamos teniendo reuniones, que vamos agendando y que van viendo el progreso y las cosas que surgen, el mismo cliente es el que te dice, “ah, me había

olvidado tal cosa” o alguna reunión intermedia para preguntarle algún requerimiento que por ahí no estaba definido bien o cómo esperaban. Van viendo que eso les gusta y que eso va por el buen camino. Para mí, una de las grandes ventajas es eso, es la comunicación rápida y fluida con el cliente, entre el equipo de trabajo, que no se armen silos, que esté estable en el tiempo, eso es fundamental. Si entran y salen personas al equipo, hay que estar todo el tiempo recapitulando, poniéndose al día y demás. Que haya un equipo estable es como una regla de la agilidad, se da por descartado, eso es algo implícito.

Me parece que reduce el riesgo para todos: el riesgo para el cliente, que si en definitiva, no estoy conforme como están construyendo, como entregan servicio se corta rápido y no tengo que haber comprado, un montón de meses me ato un contrato muy alto. El riesgo de la empresa, en el cual, encontrás a un cliente que no le encontramos la vuelta porque nunca está conforme o porque nos está cambiando las cosas. Uno llega a un punto y dice, pará llegamos hasta acá. Si nos ponemos de acuerdo de acá a quince días, un mes con la próxima entrega llegamos y si no, lamentablemente cortamos porque no es sano para nadie. Para no estresar también todo el tiempo al equipo y un flujo financiero de la empresa. Para mí esas son las principales.

Después lo principal es aprender, como te decía, de esto que podemos reutilizar y que podemos comunicar a otros equipos más allá de dentro del equipo construir y hacer una retroalimentación de lo que nos pasó y demás, “che, que los otros equipos empiecen a tomar lo que nos pasa en este proyecto” o “otros equipos que nos cuenten qué es lo que están haciendo en otro, qué les pasó o qué les sirvió para retroalimentar”. Entonces, ese flujo de alimentación, de aprendizaje, que debería ser algo normal en todas las empresas, una gestión del conocimiento, me parece que la agilidad lo propone de una forma un poco interesante. Esto de hacer las retrospectivas y demás. No sé si todo el tiempo en todas las empresas se

hacen todas las ceremonias. De hecho, nosotros, por ejemplo, no las hacemos muchas veces la retrospectiva nos queda pendiente por esto de estar a *full*. La ceremonia es muy linda, de rimbombante, de cosas por el estilo y después por ahí en la práctica se saltean por alto. Lo que es importante, es que el equipo sí se haga el tiempo de en algún momento ir viendo esas cosas internamente, aunque no sea en el momento de la ceremonia, pero que se haga un tiempo de reflexión entre equipos. Porque si solo nos quedamos en el “che, nos equivocamos en relevar y no nos relevamos bien”, “che, nos faltó testear y no testeamos bien”, “che, programamos mal y no nos dimos cuenta”. Y nos quedamos con eso y no vemos qué tenemos que aprender de esto que pasó para el proyecto siguiente y no cometer ese mismo error o mejorarlo y mejorar el producto y la calidad.

La agilidad lo que busca es entrega frecuente, usuarios satisfechos y que el equipo se vaya consolidando con entregas. Entonces, parte de eso, es ir aprendiendo de eso mismo que vas haciendo para ir construyendo mejor, más sólido al futuro.

Entrevistador: Bien, perfecto. ¿Qué tipos de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan las metodologías ágiles?

Christian Palazzo: El primer cambio creo que es, un poco lo que decía antes, la incertidumbre. El primer impacto de esto de “¿cómo va a ser ahora la organización y cómo hacemos la negociación del cliente y cómo cotizamos esto y hasta dónde? ¿cómo le damos alguna visibilidad y que no le vamos a entregar?”. Hay un poco de incertidumbre que es lo que hay que llevar al equipo, la tranquilidad que es el buen camino. Después de los cambios en sí, también tiene que ver por ahí con esto de que no podamos estar moviendo los programadores todo el tiempo de proyecto en proyecto para justamente, que digamos la metodología estructurada lo que buscaba es armar una excelente documentación procesos o lo que sea, y después no me importa quién lo va a programar. Va a entrar uno, va a entrar otro,

la documentación se mantiene y me voy a otro plano y es como la arquitectura, vos tenés planos súper detallados, sea de ingeniería también cuando construyó un auto, no importa el operario que va a venir pero yo tengo todo tan diseñado como voy a necesitar tal hierro tantas cosas las columnas van a tener de tanto demás; claro eso funciona en ingeniería porque primero que es una ciencia de miles de años entonces la albañilería nos ganan en la parte de tecnología en miles de años de construcción y lo segundo es porque se labura mucho en la parte de diseño y en las pruebas primero por el aprendizaje que tienen. Porque ninguna de las empresas automotrices construye un auto de cero por ahí como es en *software* sin tener toda la experiencia de todos los autos que construyeron antes y sin saber un montón de *papers* de la industria más esto y entonces eso se puede ver muy bien en la NASA, en la NASA cuando mandó cohetes al espacio falló 200 veces y tenían planos recontra detallado de tema, pero le fallaban todos los cohetes. En la medida que fueron progresando aprendiendo fueron logrando el nivel de excelencia que tiene en el automóvil en los autos en lo mismo muchas veces en los productos igual y en la construcción igual en el caso de *software* cada desarrollo en general salvo cuando uno tiene un producto que se establece en el tiempo y no sé un sistema de gestión que lo vendo doscientos cincuenta veces pero al inicio cuando empieza todo eso la metodología tradicional decía construir los planos o los documentos todo tan detallado que no importa después si te va a venir un programador, otro programador este lo va a poder leer de ahí, va a poder hacer todo perfecto. Y así iba a quedar inmutable en el tiempo y la agilidad rompe con eso y se mira más allá de la documentación que tienes que tener para no estar en bamba, en las nubes. Maqueta algo, tenés algo punteado de cómo sería bueno, si entro con un usuario hago tales pasos, si entro con otro usuario a prueba o si entro con este veo tales cosas sin permisos, con permisos medianamente como para tener ópticas y *challenger* tanto con el programador como con el cliente. Con un *tester* dice que lo que más vale de todo eso es las conversaciones y cómo vaya fluyendo en la diaria porque después nunca vas a poder llegar a

un detalle tan fino. Invertir tantas horas de documentación porque después te va a fallar porque siempre te va a cerrar algo y esto nos ha pasado bueno en gobierno de la ciudad sobre todo, que nuestro principal cliente hemos hecho documentos hermosos y vos decís “che tardamos tres meses en armar este documento esta recontra detallado”, llega al programador y dos cosas, la primera este no es un programador que conoce del negocio entonces le va a dar un documento que va a explicar todo el resto del sistema para poder entender esta parte y la segunda te dice “decime cómo empiezo” porque le es mucho más fácil. Entonces el tema de ese conocimiento y esas conversaciones que se dan sin tener una documentación tan exhaustiva me parece que es un punto que cambia todo en la parte de agilidad que dice “laburemos distinto” ese es un puntapié inicial.

Después lo otro es la entrega frecuente de ir haciendo entregas cortitas, haciendo cosas chiquitas y no esperar hasta tener todo terminado y esto de nuevo también nos pasó en gobierno de la ciudad, que no vamos a entregarle nada al usuario hasta que no tengamos las diez pantallas que tenemos que terminar, “no, espera, entreguemos las dos primeras veamos si el usuario está conforme por más que no la vaya a usar pero bueno este que las vaya probando que nos dé *feedback*” a ver que tenemos cambiar, después entreguemos las tres segundas veamos por ahí hay que ajustar algo en las dos primeras porque en la segunda nos dimos cuenta que nos faltó alguna parte y en la medida que va sucediendo esa construcción y esa iteración de entregas y de interacción con el programador va a ir depurando se y va a ir construyéndose juntos cosas que a veces en el momento que armaste el documento no se te ocurrió y el programador te dice “¿y acá con qué lo completo porque me da error voy a buscar los casos en la base de datos y no lo tengo”. Muchas veces también porque en general no trabajan con un solo proyecto, trabajan varios proyectos en simultáneo y a veces no tenés todo el tiempo para dedicarle este 100% a un solo documento entonces esas conversaciones y esa interacción que se da dentro del equipo de trabajo cambia un poco la manera de construir

un *software*; podría ser también este con equipos de diseño, que tienen que iterar algunas cosas, puede ser un video o algunas cosas por el estilo, tiene que ver con la industria creativa, de contenido, no solo por ahí con desarrollo de *software*.

Christian Palazzo: Después otra cosa, en la parte de procesos, lo que te permite eso es, a veces nosotros le proponemos a algún cliente algún proceso, nos dice, “che, quiero organizar mi proceso de pedidos”. Entonces vamos a construirlo y en lugar de quedarnos un mes construyendo el mega proceso de pedidos, vamos a irlo viendo en la práctica. Punteamos los requerimientos básicos y vamos a irlo viendo en la práctica. Y lo vamos viendo con casos reales, en lugar de verlo con algo teórico y debería ser siempre así y no encorsetarse en algo que después no podés cambiar. “Che, vamos, a ver, mostrame los pedidos de esta semana”, “¿cómo te llegaron?” “¿Qué hiciste con este?” “¿Seguiste el proceso?” “Ah, en este tuviste una excepción, lo mandaste a facturar antes de mandar el producto; o recibiste un adelanto o tuviste que dispararlo a otro colega para que te entregue una parte del material”. También esa parte de ver los procesos, como algo ágil que se pueden acomodar e ir acompañándolo en la diaria, sea con el usuario o con el cliente, que te lo pueda dar *feedback* pronto de esa realidad que vos por ahí, como cuando venís de afuera, como empresa de *software* o como empresa de servicios a un cliente, vos no conoces todo lo que el cliente sabe. Muchas veces tiene una forma de hacer las cosas, salvo que sea una *startup* y que le venís a explicar vos algunas cosas y compran tu conocimiento porque venís de otro lado.

Cada empresa maneja sus servicios y sus productos de una forma. En grande medida, son muy similares a la mayoría, todos los procesos de factura, todos cobran, todos hacen pedidos o cosas por el estilo, pero después cada uno tiene su particular. Lo que uno hace como consultor es ir a escuchar al cliente, tener su mapa mental para saber esto es la hoja de ruta medianamente que yo sé que tengo que ir a preguntar. Un poco como tenés vos ahora el *set*

de preguntas. Le voy a ir preguntando esto porque esto es lo que estudié, esto es lo que estuvimos viendo y esto es lo que estuvimos relevando. Después hay algo que te cuento yo que te dispara la conversación para otro lado, lo mismo nos pasa a nosotros con consultoría, como empresa de servicios. Nos vamos y nos sentamos al cliente y lo empezamos a escuchar y lo empezamos a orientar. Lo empezamos a ver, “che, pero haces esto y te va a romper siempre el proceso”. En algunas cosas vamos a tener que encontrar algún punto de tener algo y después probarlo. Experimentación, pragmatismo, vamos a probar dos semanas a ver cómo funciona, un mes cómo funciona. Y en la medida que vas viendo y que va funcionando, que vas registrando, si encontrás algo para mejorar, la agilidad te permite, “ajustémoslo” “ajustémoslo temprano para ver estas excepciones”.

Entrevistador: Bien, perfecto. ¿Y crees que la implementación de metodologías ágiles representa un cambio incremental, radical, transformacional o de realineación? No sé si estás familiarizado con esos conceptos o querés que te dé como una breve definición de cada uno.

Christian Palazzo: Vamos por la parte de incremental o radical.

Entrevistador: Ok.

Christian Palazzo: Dependiendo la empresa, yo creo que es un cambio radical o incremental. Doy el ejemplo, en nuestro caso fueron cambios incrementales. Fue ir encontrando en diferentes equipos qué partes podíamos ir tomando, ir viéndolo. En algún punto sí fue medio como radical, porque, en la parte comercial hubo que cambiar la forma que veníamos comercializando a algo distinto. También el mercado nos fue llevando en algún punto, sobre todo en el área de consultoría, que por ejemplo no nos compraban seis meses de laburo, sino nos compraban paquetes más chicos, mucho más concretos. Ahí nos fue fácil adaptarnos, en esa parte y en otras partes en desarrollo, lo terminamos que ir acomodando. Hay otras empresas que es directamente diferente, por ejemplo, nosotros tenemos de *partner*

a Táctica. Táctica no hay forma que entienda que la agilidad es una forma de construir un mejor producto y tener el *feedback* del cliente. Ellos piensan los productos, nosotros pensamos el producto y los usuarios no saben nada y los *partners* no saben nada. Ahí es un cambio radical, para que venga, sobre todo porque los pilares, el socio, el comercial y el que es hoy gerente de desarrollo de esa empresa tienen muy la metodología estructurada y planificada como ellos la dicen y es palabra santa.

Para producir ese cambio, quizás incremental, tiene que haber un cambio radical de persona. Tiene que venir un jefe de desarrollo distinto. Es un cambio radical, lo va a ir incorporando de a poco, pero la radicación radica en cambiar el jefe de desarrollo, lo cual no es un tema menor. Me parece que, en otros casos, que el cambio radical se dio un poco por la pandemia, hubo empresas que solo trabajaban presencialmente y el laburar remoto les fue un cambio radical y tuvieron que reorganizarse distinto. Porque antes se veían todos los días en la oficina y sabían en lo que andaban y tener que empezar a laburar por proyecto, les implicó un cambio. Dependiendo de qué modelo, de qué contexto y a veces te entra un competidor y lo mismo, tenés que hacer un cambio en esas cosas. En esas cosas particular, radical.

El problema es que, si la empresa no tiene incorporado, por lo menos en lo que se llama el *mindset*, la cultura o la mentalidad de los socios y algunos mandos medios, no todos, pero algunos mandos medios, esa posibilidad de esos cambios; esa flexibilidad de esos cambios, no lo van a poder hacer nunca. Se los van a llevar puesto.

Y el otro, yo creo que son las dos cosas. A mí me parece que es transformacional porque uno, en la medida que vos querés ir haciendo crecer la empresa y ganando competitividad y siendo más productivos y llegar a clientes y tener clientes más satisfechos y ganar otros mercados y demás; tenés que transformarte. Tenés que profesionalizarte, tenés que ganar velocidad, tenés que ganar productividad, tenés que ganar comunicación, tenés que ganar

satisfacción al cliente y tenés que ganar calidad del producto. También, hay una parte, y para eso tenés que ir transformándote, vos venías haciendo las cosas de una forma, bueno, de qué manera vamos a ir cambiando estas cosas y hasta dónde podés y hasta dónde y cuándo es el momento y cuándo no y cómo lo vas madurando con los distintos equipos. No es una cosa que baja y a partir de ahora somos ágiles. No existe eso y menos si viene un externo que nos dice, “che, venimos a hacer la cultura ágil de la empresa”; olvidate, no, no va para ningún lado. Entonces, se van produciendo un poco unas transformaciones pequeñas y de los equipos y de alineaciones y demás en el cual uno va buscando. Después hay una realineación me parece también, porque uno dice, bueno, en definitiva, en la medida que yo quiero ir para otro lado, voy a tener que ajustarme. Por un lado, me tengo que transformar, pero por otro lado es hacia dónde queremos ir. Ese norte de, “che, yo no tengo que llevar esa transformación, pero quiero ser una empresa que cumpla los estándares de ISO 9001 y que me certifique la calidad de los servicios que nosotros hacemos y de lo que producimos”; hay una realineación interna, de decir, “che, miren que el camino es por acá”. Digamos hay estándares de calidad que tenemos que cumplir, hay procesos que tenemos que cumplir y hay ajustes. Ahora, en esa realineación, transformas, tengo que hacer transformaciones. Tengo que ir haciendo pequeños ajustes. Entonces, me parece que son un poco complementarios.

Entrevistador: Bien, perfecto. Y desde tu experiencia, ¿qué metodologías ágiles le resultó más útil para implementar y por qué?

Christian Palazzo: *Scrum* nos funciona un poco. Como te decía, venimos trabajando bastante con algunas cosas de la *daily* y con hacer los requerimientos iniciales con el cliente, alinear bien los objetivos y hacer las etapas de entregas cortas. Después, el testeado, también nosotros hicimos testeos basados en casos, un poco de *test driver* y que los desarrollos se mejoren a partir del *testing*, también nos ha servido y nos ha alineado. Después, un poco lo

que te decía hoy, me parece que hay universo tan grande, de agilidad que uno por ahí ni termina de conocer todos los sabores de la agilidad que hay.

Preguntar mucho más y estar mucho más cerca de los usuarios, para alinear los productos con entregas frecuentes y ver si vamos al rumbo. Tener la experiencia de usuario cercana, también nos sirvió muchísimo. Algunas retrospectivas que hacemos, por ahí, no específicas de la entrega en sí, pero sí como equipo, las cosas que vemos y que tenemos que ir mejorando y a veces cruzadas. Que esto surgió en un equipo, “che, bueno, charlémoslo con el equipo”, “surgió un tema en el equipo de consultoría y es interesante”, apliquémoslo en el equipo que desarrolla reportes, “salió un tema en el equipo que desarrolla reportes y está bueno”, por los *backups*, “che, cómo lo alimentamos en el equipo de tecnología para los controles que tenemos que hacer”. El equipo de tecnología encontró alguna cosa, “che, mirá acá, cuánto, bueno, che, esto lo alimenta desarrollo”. Esa parte de comunicación, también me parece que es interesante.

Después, *Stream Programming* nosotros no hemos hecho. *Feature Driver Development* porque en definitiva nosotros estamos bastante alineados con las peticiones que nos hacen los clientes. No es que desarrollamos así porque sí productos, sino orientados a las *features* que quieren nuestros clientes los desarrollos. ¿Qué otro tenés por ahí en la galera para ir nombrándome?

Entrevistador: Y podría ser *Lean, Agile, Lean Startup, Kanban, Design Thinking, Design Sprint*, o sea, hay infinito.

Christian Palazzo: *Kanban* usamos, sobre todo los chicos lo usan, un poco para ver cómo es el estado. De hecho, nosotros tenemos *Redmine* como herramienta de *ticketing* y tiene incorporado un *Kanban*, pero no sé si lo usan tanto en la planificación. Lo tienen más como tarjetero por ahí que, y de tareas que como para visualmente ver dónde están los flujos y

donde están trabados las cosas. *Lean*, hemos tratado de incorporar algo de experiencia, pero nos ha costado mucho encontrar a algún ingeniero para que nos saque las métricas más ajustadas y con qué velocidad venimos entregando y cuánto estamos de desperdicio y demás. No hemos encontrado todavía, la forma de implementarlo, si bien el año pasado lo que hicimos no terminamos de ajustar, también por esto que decía antes. Todavía estamos en pleno cambio de evolución, así que eso es como una materia pendiente, un poco que yo siempre les digo a los chicos, nosotros tenemos que pensar que en, sacando las distancias, somos como un Mercado Libre. Que te entran los pedidos y vos los tenés que sacar. Entonces, “¿cuánto tardás en ese pedido que te entró en entregarlo?” “¿Y cuántos pedidos, cuántas cajas tengo para repartir?” “¿Cuántas pude repartir?” “¿Y cuántos voy a repartir?” Estas que me faltan, que no llegué. Eso, lamentablemente, es una cuenta pendiente que todavía tenemos para incorporar dentro del equipo.

Entrevistador: Bien, perfecto.

Christian Palazzo: El corazón de la agilidad de Alice Cotman dice que tiene como cuatro nudos. Este, que es entregar, o sea, si no entrego, no le voy a satisfacer nunca; lo que busca la agilidad, sobre todo, es entregarle al cliente, lo que te está comprando. Después colaborar, hablar entre todos. Reflexionar y producir esos espacios de mejora. En tanto y en cuanto uno se vaya moviendo por eso, después va a ir incorporando algunas cosas.

Entrevistador: Bien, perfecto. Ahora, nada más con unas preguntas de desafíos y condiciones de éxito. ¿Cuáles son o cuáles fueron las principales dificultades que encontraste al implementar las metodologías?

Christian Palazzo: La primera es de conocimiento. Me parece que lo que hablábamos antes, si no conocemos un poco de qué se trata la agilidad y qué es lo que buscamos y hacia dónde queremos, de conocimiento y de visión también, de transmisión de la visión. De

conocimiento porque, uno te viene de afuera y no terminas de entender, no lo sabes; a lo desconocido es miedo por todo el, por todo el equipo, no solo por uno. Lo segundo, hay falta de práctica, es nuevo para uno y después también va a ser nuevo para el equipo. ¿Cómo le transmitís a alguien cómo hacer algo si ni siquiera vos todavía lo sabes y no lo pudiste practicar en muchos lados? Y después la otra dificultad, es ir encontrando que no es de todo de la noche a la mañana. Es una escalera que uno va aprendiendo, es como una gimnasia. “Che, yo voy a empezar y el primer mes puedo tratar cinco minutos y el segundo mes puedo tratar diez y el tercer mes puedo tratar quince”. Si yo quiero de la noche a la mañana correr la maratón, no voy a poder. Y a veces eso no están necesariamente los consultores que uno puede conseguir en el mercado de agilidad. Te vienen muchas veces con el manual, te vienen con dos esquemas; la primera es el manualcito con todas las filminas y todo lo que hay que hacer “hay que hacer esto así, asá, asá, asá, asá”. Lo cual, muchas veces es imposible dedicarse porque vos no estás solo con eso. Y la otra opción es la holística, “vamos viendo”, hoy surge una cosa y vamos para acá y hoy surge otra y vamos para acá. Me parece que entre esas dos aristas es muy difícil en conseguir algún consultor. Muy difícil conocer a alguien que lo haya hecho de la experiencia o que te recomienden a alguien. “Che, anda con este que este te va a saber llevar”. Un poco porque, las PyMEs me parece que no se han adentrado mucho en la agilidad.

Como les decía antes, “che, por ahí nuestro principal cliente”, y pasamos por IBM. Yo pasé por IBM en el año 2008, la agilidad ya tenía siete años hasta el 2010. Pasé por otras consultoras de desarrollo, de *software* y demás, y estaba como poco penetrado esto en Argentina. Entonces, es muy difícil tratar de aprender algo si no tenés en quién apoyarte. Es como aprender *karate* por correo, va a ser muy difícil. Esa es una gran dificultad, encontrar a alguien correcto que te vaya guiando paso a paso y que no se vaya al megaproyecto, ni se vaya a lo teórico, ni se vaya a lo holístico, que no queda nada y que no vas viendo que vas

consiguiendo algunas cosas. Por ahí no es todo lo que vos querés, pero que hay cosas que se van solidificando dentro del equipo. Porque el problema que tiene la agilidad también es que los equipos se tienen que adueñar de eso. Los equipos se tienen que hacer, porque el consultor va a estar un rato, va a estar tres meses, va a estar seis meses, va a estar un año, pero si se va el consultor y dependía solo del consultor, es persona dependiente y el equipo no aprendió. Los equipos tienen que ganar esa y el factor fundamental ahí es el manejo del cambio. El temor humano y cómo la gente va entendiendo esa visión y ese cambio. Y después de no desesperarse, a mí me parece que también ahí hay que hacer frío como cabeza gerencial de la que corresponda, sea de la de operaciones, de la administrativa, de la dirección y demás, que son resultados que los cambios culturales son resultados que llevan tiempo, no es de la noche a la mañana. Venimos a implementar agilidad y en tres meses tenemos todos ágiles Bueno, eso no existe. Bueno, en un año ya, a partir de un año los proyectos van a salir sin errores, no va a existir, los errores van a seguir existiendo. Es mantener el paso firme como gerente o como dueño de una PyME y ver que los cambios se van a ir produciendo gradualmente, en el largo plazo y que no es mágico, que no hay una receta, que vengo y sigo esto y esto ya va a funcionar de diez. Eso es una mentalidad de PyME.

Volvemos al mismo concepto que les decía antes. Un cliente te dice, “¿cuánto me va a salir esto? Yo quiero este sistema y ¿cuánto me va a salir?”. No, lo tenemos que construir juntos. Bueno, la agilidad es más o menos similar, la tenemos que ir construyendo juntos. Junto con la empresa, junto con el servicio que damos, junto con la gente que está, que esa gente hoy está y mañana puede no estar. Y si se te fue un coordinador y no apuntalaste bien al equipo, que haya una transmisión y una alineación es un problema. Si por algún motivo tenés que tomar a otro porque ves que esa persona o lo necesitas, a veces necesitas cambiar este coordinador a otro equipo porque está más flojo. Bueno, ¿cómo tomo a alguien y que no se

me desbarajuste porque va a venir con su librito de afuera? Esos cambios y ese cambio de contexto y de gente, es de las cosas más difíciles.

Entrevistador: Voy con la próxima pregunta, ¿qué factores consideras determinante para que la implementación sea exitosa?

Christian Palazzo: La gente. La gente es la que te hace que las cosas funcionen en todo aspecto, es la línea que interactúan entre sí para construir el producto. Es la gente que interactúa con el cliente, son los que aprenden nuevas cosas para mejorar. La gente y la capacidad de aprendizaje que tenga la gente y de colaborar y laboral en equipo, hace que eso funcione y no funcione. El apoyo y la tranquilidad o el respaldo de la compañía, de la dirección que les permita ir sabiendo que es un proceso de aprendizaje y que es un proceso de crecimiento. De ir a al ritmo este de mantener ese ritmo y de no querer imponer las cosas “solo se hacen como yo digo”, si no, que el equipo puede experimentar y puede aprender y pueden ir jugando también es importante.

Después me parece también el acompañamiento inicial de alguien que les pueda transmitir, de alguien externo, sobre todo que por ahí no sea de la línea de la compañía porque donde es la línea de compañía, por ahí no generas los espacios de conversación que necesitas para poder llevar y traer en el buen sentido; no es decir bueno, el equipo siente que está pasando esto, cómo lo podemos trabajar para hacer alguna dinámica. No se les de la dirección para que baje un poco de presión o para que consiga capacitación. Y también, para que se lleve, “che, hagamos algo con esto porque necesitamos resultados o porque necesitamos más entregas” o lo que se fuera, entonces me parece es un poco, el triángulo ese de la gente.

El equipo de trabajo en cierta forma, es como el equipo de *Scrum*. El *Product Owner*, el *Scrum* y el equipo, o sea, el equipo es el que te va a llevar a cabo que esto funcione o no funcione; el *Product Owner* o dueño de la empresa o gerente de operaciones o de servicio que

les dé el respaldo y el tiempo necesario y el acompañamiento y la tranquilidad, esté dispuesto a ese cambio, ese *mindset*. Después el otro es el equipo de trabajo, el tutor, ese que tengas. Y después me parece que también hay un tema de los clientes. Los clientes, en cuanto entienden esta metodología y al principio por ahí es regañadientes y no te terminan de entender, no te terminan de confiar, pero en dónde te empiezan a dar esa oportunidad de prueba y que van entendiendo. El cliente que va entendiendo y va viendo la calidad del producto que vos entregas o los servicios, se siente satisfecho por la atención, por el estilo. Te da esa confianza de volver a elegir. Entonces, hay como todo un círculo virtuoso de esas cuatro partes.

Entrevistador: Bien perfecto y hablando de lo que son los impactos y los resultados en tu experiencia, ¿qué resultados concretos observaste en las empresas que implementan metodologías ágiles?, ya sea en productividad, en innovación, en satisfacción al cliente, en competitividad o en cualquier otro factor que consideres relevante.

Christian Palazzo: En innovación me parece que es un punto interesante porque a veces los cambios de tecnología, sobre todo en *software*, pero entiendo que también pasa en otras industrias, te permite hacer ciclos cortos, de prueba, con alguna nueva incorporación y en programación aparecen todo el tiempo nuevos lenguajes o nuevos *frameworks*, nuevas formas. La innovación que se produce en el mercado va mucho más rápido que por ahí lo que la PYME podemos llegar a adoptar y sobre todo cuando uno contrata algún *skill* y uno tiene cierta preferencia de lenguaje y contras eso ahora, pero en el mercado se sigue evolucionando. Vos tenés que hacer algo o te mantenés rígido, como decíamos antes, mi documento funcional es este y no hago más nada. Yo programo en Java y no hago más nada, o vamos incorporando y vamos pudiendo explorar. Después vemos si nos sirve o no. Entonces, en innovación me parece que es un punto importante.

El otro que habías dicho, en productividad. Sí, yo creo que somos más productivos, sobre todo en el sentido de que se ve más el laburo en equipo, y no como si los aislados entonces los chicos arman reuniones mucho más rápidas para ver los temas y eso permite laburar en colaboración también. Este laburar, el que resuelven los problemas más rápido y que le entregamos al cliente más rápido. En ese sentido de productividad y en lo cual me parece que también, nosotros nos empezamos como a cortar algunas cosas, entonces en lugar de pensar “Che, te voy a hacer un mega desarrollo”; no nos vamos a algo más chiquito vamos al paso uno, y eso nos mantiene foco, nos mantiene la productividad y nos va subiendo la productividad. Porque en lugar de “Che no termino nada y tengo nueve módulos hechos” y todos a medio hacer nos vamos de a poco, de a poco y vamos mejorando y vamos produciendo y voy a llegar a esos nueve módulos, pero más consistente en el tiempo. En rentabilidad no sé si se ve inclusive este quizás a veces es un desafío, como te decía antes, porque los clientes todavía por ahí no terminan, por ahí los clientes grandes, no tenemos tantos clientes grandes, pero los clientes grandes si están más acostumbrados a contratar por ahí así, desarrollos por interacciones o servicios por interacciones.

En nuestro caso con el cliente PyME, por fuera de Gobierno de la Ciudad con el cliente PyME, nos ha costado mucho y es un segmento que es muy competitivo en los precios, entonces no necesariamente se ha visto un incremento de rentabilidad en esto. Sí, lo que sí hemos visto es como que hemos podido a partir de tener proyectos más cortos, tener más diversidad de clientes. En lugar de pasar por ahí por tres, cuatro clientes o diez clientes, hemos tenido cien, hemos tenido doscientos clientes, entonces los ciclos cortos hacen que vos puedas ir todo el tiempo ajustando.

Después, también un poco en esto, en la selección de los clientes y saber, bueno estos son los clientes que quiero entender diversidad de productos y servicios entonces tenemos por la

cantidad de proyectos que hemos hecho y eso también nos ha jugado un poco en contra. Hemos hecho tanto proyecto distinto y tanto producto distinto que al final nunca por ahí nos terminamos de acomodar y decir “Che, este producto es súper vendible diez veces en el mercado”. Porque siempre nos hemos, bueno hoy hacemos esto, mañana, hacemos lo otro, hacemos lo otro, por eso nos estamos en estos meses, nos estamos reanalizando. De hecho, estamos haciendo una estrategia de crecimiento, que justamente tiene algunas cosas que ya hicimos y vimos que son exitosas en varios clientes; hagamos ese producto reutilizable y re vendible y por ahí no es tan este ágil en el sentido de que va a ser muy *copy paste* en algún punto, pero bueno, eso nos va a permitir otros escalones y otros saltos en otros lados.

Entrevistador: Y ahora, ¿cómo ustedes miden o medirías el impacto real de las metodologías ágiles en la gestión estratégica y qué indicadores usas para medir esa efectividad?

Christian Palazzo: Hoy no tengo indicadores que me midan esa efectividad y eso es un problema. De hecho, lo hemos encontrado ahora con ISO, “che que qué grado de efectividad tenemos nosotros en nuestros proyectos” es algo que justamente, como te decía antes, me parece que es una parte que estamos reajustando en la parte de link que no hemos tenido para saber qué hemos vendido tantos proyectos y este nos ha sido tanto exitoso. Si el indicador que yo tengo, de que esta es la forma y que esta es la metodología, si querés es el cliente satisfecho.

Nosotros tenemos un cliente que hace más de dos años y venimos trabajando creo que casi tres, vamos por el entregable ocho que más o menos son todos los meses. Hacemos uno o dos entregables, dependiendo el momento, en algún momento se espació; y ese cliente todos los meses nos sigue eligiendo para contratarnos de esta manera con ciclo corto y demás. Es un cliente recontra satisfecho. Y me parece, hoy tuve una reunión en la municipalidad de San Miguel, también hicimos un ciclo así de entregas cortas de veinte entregables, son un

montón, pero entregas cortas dos, tres semanas, entregas dos, tres semanas, entregas, y hoy nos fuimos con una reunión del jefe de gabinete y la Subsecretaria de Economía y el Secretario de Modernización; y la conclusión fue “Che, la verdad con el proveedor que teníamos antes un parto porque estaba a distancia, por ahí eran más baratos, pero no se podía laburar y con ustedes si bien por ahí son ciclos un poquito más largos”. El otro proveedor había estado dos años, no importa, pero si bien nosotros hacemos mucho hincapié en el *testing* y en que lo que entregamos sea realmente bueno. Nos han dicho, “Che, estamos encantados de la forma de laburar de ustedes”. Entonces ya están pensando en lo siguiente, esas cosas son como las que te dan la tranquilidad de que la rentabilidad por ahí no está, o tenemos todavía los indicadores que tenemos, que nos debería dar qué grado de efectividad tenemos; pero el factor cualitativo está. Que nos eligen y nos van sondeando, nos van dando ese filo. Por ejemplo, la encuesta de satisfacción que hicimos ahora a clientes justamente para la certificación de ISO, en líneas generales han estado muy satisfechos y con la gran mayoría de los servicios y de los consultores y del producto que entregamos, lo cual eso también es un indicador.

Entrevistador: Bien. ¿Cómo ha cambiado la capacidad de respuesta de tu empresa frente a la incertidumbre del entorno? Luego de aplicar estas metodologías ¿Lograron una mejor adaptación a los cambios del mercado o a las demandas del cliente?

Christian Palazzo: Sí, en particular a mí me da la sensación que estamos más proclives a esto de relevar algún cliente, el ir por entregables cortos. El “Che bueno. ¿Cuál es tu necesidad? Cómo lo solucionamos y qué propuesta te podemos hacer para hacer una experimentación que a vos te deje satisfecho” que nosotros podamos ir por buen camino. Eso hemos tenido muchísimas propuestas, hemos relevado en eso, tenemos que ganar agilidad, porque a veces por la investigación que hacemos del cliente y del producto, tardamos mucho

tiempo en el armado de propuestas y el cliente se enfría, porque atentamos un poco contra nosotros mismos. Queremos entregar todo y asegurarnos que lo vamos a poder hacer, y cuanto al final tardamos un mes en investigar alguna tecnología o algo que tenía el cliente entonces bueno, ahí es donde tenemos todavía algún desafío para ir mejorando. Pero, por lo menos gracias a los desarrollos que hicimos antes, y a la implementación de las metodologías ágiles que veníamos trabajando. Como decía, esto es un proyecto que empezó en KaiZen a gestarse hace mucho tiempo y que hoy este termina dando los frutos que les comentaba, que podemos tomar por ejemplo en la municipalidad de San Miguel con esta metodología de alcance, es un cliente que lleva 6 meses de proyecto.

El proyecto más grande por fuera del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires del último año y lo mismo con otra empresa que se llama Servicio Hurligham, que hace también seis o siete meses que le estamos entregando y todos los meses le vamos entregando algo. Están también súper satisfechos y nos hemos animado a esos proyectos por la espalda que teníamos antes, por ahí no sabíamos tanto de los desarrollos que íbamos a hacer ahí en particular, porque en el caso de Servicio de Hurligham era construir todo un producto de gestión administrativo contable, no lo habíamos hecho nunca. Teníamos experiencia en desarrollo *web*, teníamos experiencia en integraciones, yo lo que sentía y lo que le transmitía al equipo, por eso el tema del respaldo que da la gerencia y la dirección y la cultura y toda la empresa a sus compañeros de trabajo. Si nosotros seguimos trabajando con la excelencia que veníamos trabajando, con la velocidad, con la metodología que veníamos trabajando, no tengo ninguna duda que podamos construir esto, de una forma y lo mismo pasó con la municipalidad de San Miguel, venía con otra tecnología que no conocíamos con *Python*. Tomamos un programador que inclusive era *junior* en *Python*, se tuvo que aprender un montón de cosas y, de hecho, la analista que estuvo a cargo del proyecto no venía de ser analista, venía de ser operadora de líder de operadores de la mesa de ayuda. Pero con la metodología de entregables cortos, ir

refinando, ir ajustando y demás. Estamos con un proyecto recontra exitoso entonces a mí me parece que esas bases que hicimos en el pasado nos van a permitir seguir tomando nuevos desafíos.

Entrevistador: Bien, perfecto y ¿observas diferencias entre la aplicación de estas metodologías en PyME y en grandes empresas?

Christian Palazzo: Sí, principalmente la espalda. Vos hablas con alguno, Diego Minsoni que era de educación de IT me ha comentado, bueno que ha hecho en bancos, en la industria del seguro, en algunas prepagas, trabajos así, de metodología ágil y justamente los tiempos son mucho más grandes, la forma de encarar los proyectos, la cantidad de horas que le contratan al consultor de apoyo es más grande la cantidad. Tomamos un *Scrum Master* para acá, otro para allá, entonces tienen definitivamente mucho más recursos y posibilidades que nosotros que por ahí estamos con límite financiero mucho más corto y también en la cantidad de conexiones. Un Banco, una empresa, como les decía antes de Medicina prepaga, probablemente puede llamar al mercado y van a tener muchos más interesados en darle servicio que le dé agilidad y, en el caso de la PYME, es “¿A quién conocemos dónde?” “¿Qué profesor de la facultad o quién hizo algo por el estilo?”. Tenés una red de contacto un *networking* mucho más acotado para saber con quién te vas a apoyar o con experiencia, no este lo mismo. Las grandes, los gerentes de sistemas, los gerentes administrativos, los gerentes financieros de las grandes tienen vínculos entre ellos, que se hablan y hay una comunidad de colaboración, más participativa.

A veces las PyMEs, sobre todo las tecnológicas, tenemos miedo a hablar con otro PyME, porque a ver si me roba la idea, porque esto porque el otro; salvo a un par de empresas que uno tiene confianza después en general suele hablar poco de estos problemas. Me parece que a veces con algunos grupos que se han armado como los grupos de vista y los BNLY, que ahí

se comparten temas de negocios y como es el *coaching* se hace como un *coaching* entre *coaching* de empresas.

Te agrego algo más, en las empresas grande también pasa que los procesos de contratación de personal y de desvinculación en algún punto son menos dolorosos. En qué sentido te lo digo al PyME tomar a alguien y sacar a alguien nos cuesta, nos cuesta tomarlo porque hacemos un proceso de selección, a veces por ahí el tomarlo no tanto, pero el sentir que esa persona va a encajar en tu cultura y estar con la confianza de esa, te lleva. Pero el sacarlo cuando vos por ahí ves que esa persona este no va o a moverlo de equipo, lo que sea nos cuesta un montón. En la grande es mucho más práctico, que esta persona no se alinea. “¿Tenemos otro lugar?”, no *pum*, lo recortan y chau es un número. Las PyMEs juega con esa restricción también, es mucho más emocional. El cambio de gente y después la grande también tiene un manejo humano, está la gerencia de recursos humanos o felicidad o desarrollo de personal como la quieran llamar entonces por ahí hay cosas que manejan de otra forma.

Entrevistador: Sí. ¿Las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son una tendencia pasajera dentro del ámbito empresarial?

Christian Palazzo: Vinieron para quedarse y creo que están recontra maduras. Se han reinventado ya en algún punto como este decíamos antes. Bueno, esto empezó con un *bluf*, o con algo experimental. Después se hizo por ahí *Blue*, después se terminó consolidando y se empezó a destilar un poco más. Hay algún resabio todavía de las certificaciones y cosas por el estilo, pero me parece que las empresas que hemos tomado conciencia que esto funciona y que hay una parte que es práctica y que nos hace mejor como colaboración y se la tratamos de transmitir al resto de las empresas. Me parece que en la medida que eso va a seguir ocurriendo, no creo que cambie, por lo menos por el momento, sobre todo por las relaciones

con los clientes y las relaciones entre equipos. Eso me parece que ha sido la una piedra angular para eso.

Probablemente va a haber cosas que se van a ir complementando con eso, hoy toda la tendencia que hay en herramientas de IA van a ir complementando ese trabajo. Vos vas a tener algún asistente que te va a ir ayudando a cómo gestionar mejor un equipo o cuáles son los problemas que va habiendo este o en las *Daily Scrum* o en las entregas. Ir aprendiendo de todo el equipo y de qué dinámicas hay que mejorar. Que te genere las métricas de productividad que antes habíamos tomándolo de alguna herramienta de *ticketing* o de trabajo cumplido de tareas, y que la herramienta te vaya sugiriendo, “che mira, acelera a esto”. Me parece que eso va a ir potenciando mucho más.

Por el momento, no le veo, yo no en lo personal y en mi humilde opinión, algo que vaya a ser disruptivo por el trabajo del conocimiento. Entonces esto tiene mucho que ver con, como la gente labura, la gente esté más creativa y mejor labura esté concentrado y demás es cuando el entorno está conforme y se siente reconocido por la organización. En la medida que eso vaya acompañando y que vos le des tierra fértil, la planta va a ir creciendo. A mí me parece que de ahí va. Va a seguir surgiendo cosas y a veces va a producir cambios en las empresas que por ahí van a nacer nuevas *startups*. Como tienen algunas empresas, este me acuerdo de Bayer, pero algunas otras que cada tanto van sacando. Se arma algo dentro de la empresa tan interesante que terminan haciendo un *spin off*, una empresa paralela, al principio como que la maduran, la maduran, hasta que empieza ya, como que termina yendo contra la propia cultura de la empresa; pero necesita cierta velocidad para ir más rápido y para explorar y para innovar que va contra esos estándares y se van creando. A mí me parece que eso se va a ir, se va a ir siguiendo, creciendo.

Entrevistador: Perfecto y ¿qué recomendaciones le harías a aquellas PyMEs que desean implementar las metodologías ágiles?

Christian Palazzo: La primera es hacer un proceso de introspección, de qué es lo que quieren buscar con esa metodología ágil, hacer algún diagnóstico y apoyarse un poco en capacitación para conocer de lo que están hablando e incorporarse los mandos altos y medios, eso es fundamental. Lo segundo, además de la capacitación, buscar a ver qué referentes pueden conseguir que los vayan acompañando y que hablen su mismo lenguaje o que tengan credenciales para poder, mostrando que lo que dice que es experto externo consultor va a ser; lo hizo en algún otro lado y lo puede hacer en tu empresa, no buscar a alguien de apoyo para como un tutor de una planta, la vas a llevando para que vaya creciendo más alto.

Lo tercero, quizás es que vayan de a poco, en el sentido de que apliquen metodología ágil a la implementación de la metodología ágil. Es decir, “Che, vamos a arrancar con esto”, “¿qué vamos a hacer el primer mes?” “¿Cuál es nuestro objetivo?” El primer mes qué es lo que estamos buscando. Como largo plazo tal cosa, pero bueno, en el corto cuáles van a ser esos entregables y esas cosas que nos van a decir vamos bien o tenemos que ajustar o tenemos que meterle pata o tenemos que hacer algún cambio. Esto me pasa un poco en otros proyectos y los manejos estructurados clásicos de proyectos. El *Project Management* clásico, así mismo no se aplica a *Project Management*. Entonces, te viene a decir a vos cómo tenés que desarrollar un sistema y armar toda una lista de tareas, cuando vos le vas a decir ¿cómo es tu proyecto de implementación de alguna herramienta o de la metodología que tienen? No la tienen para ellos mismos, entonces, son como contrarios.

Me parece que hay que aplicar agilidad a la agilidad, no es decir bueno el primer entregable, el primer *sprint* o el primer objetivo que queremos hacer de cara a la organización. Primero ¿qué es lo que queremos hacer?, ganar conocimiento, elaborar, armar algunos procedimientos

con los demás, después lo otro es no apuntar a toda la organización, no ir como por sectores en el sector que vos sentís que puede ir más permeable, no busques el sector que es más reticente, no en este tengo problema y acá tengo que aplicar la agilidad. No, espera volvemos al tema de la curva, esa de afinidad, anda experimentando porque para vos es nuevo dentro de la empresa, entonces experimenta con algún sector que lo reciba bien, y juega y fijate y andar armando esas cosas hasta que vos te sientas conforme y podés ir a ese sector que anda realmente mal.

A veces se pueden hacer esos cambios disruptivos, decir “Che bueno, este sector que anda mal, tengo que aplicar la agilidad”, pero en alguna forma lo vas a tener que apoyar, vas a tener que o cambiar gente o vas a tener que aplicar cambios de metodología de raíz. Un poco lo que hablábamos antes es transformacional o es una realineación de objetivos, por ahí son las dos cosas para ese sector en particular.

Digamos eso de ir por partes, me parece que es algo también interesante y saber que hay un tiempo. Lleva un tiempo de proceso, pero también por ahí el tener indicadores, a mí me parece que eso nosotros, nos hemos quedado con eso. No hemos, medido la eficacia de nuestra implementación de agilidad, entonces saber cómo vamos y cómo está progresando para uno, para la confianza. Pero para que el equipo también vea que lo que estamos haciendo nos da resultado.

Entrevistador: Bien, perfecto y ahora te hago unas últimas dos preguntas como cierre, la primera sería si consideras que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial en las empresas o es un requisito necesario para adaptarse al entorno dinámico.

Christian Palazzo: Yo creo que es necesario hoy en día, a mí me parece que obviamente que el que lo tenemos, nos diferenciamos de la otra, definitivamente eso no me no me cabe ninguna duda. Pero yo no consigo hoy a armar una empresa nueva, de lo que fuera de

cualquier tipo, si no son con estas prácticas, más allá de que tenga por ahí más ingeniería de producto, de armado de cosas o menos y demás es como que es algo que ya entró en los genes. Entonces es necesario hacerlo, y si mañana empezás un nuevo proyecto, una nueva idea o algo por el estilo; y de hecho lo he planteado en algún otro equipo que me ha preguntado para hacer otra cosa, que vayamos con objetivos cortos, vayamos iterando. Vayamos como que es necesario hacerlo y el que no lo hace le va a costar mucho estos cambios, yo lo veía ahora, por ejemplo, el Consejo profesional este de Ciencias Económicas, levantó un recurso de amparo para una aplicación que, un *bot* de contador que te resuelve los impuestos. En la medida que vos no cambies, el entorno y la tecnología va a seguir cambiando, entonces algunas cosas, vas a poder hacer tradicionales y las vas a tener que hacer, pero hay otras que vas a tener que llegar, leer esa parte de contexto que está cambiando, que puede ser un contexto interno porque te cambió la gente, porque la generación de ahora no es lo mismo que la generación de antes. Cada vez se lee menos la gente, está comprobado que la gente no aprende estando veinte horas adelante de la pantalla o veinte horas adelante de un libro y que se aprende mucho más en compañía y colaborando y haciendo cosas. Hay una parte de realidad que la tenés que cambiar, vos también.

Entrevistador: Perfecto y hay alguna reflexión que consideres relevante que quieras compartir sobre las metodologías ágiles que no hayamos consultado que no hayas mencionado.

Christian Palazzo: Ayer vi un pedacito de un dibujito, que estaba mirando mi hija, y me quedé con la una frase que estaba buenísima. Que dice que le había dado un Consejo al padre, no de *Craig of the Craig* de los arroyos. Y dice que había uno de los chicos ahí que le estaba enseñando a andar en bicicleta a otro y que no había andado nunca y que se caía. Entonces el padre y le baja, así como la frase del padre “pedalea, pedalea hasta que vas a conseguir

encontrar el equilibrio y ya no vas a tener miedo de caerte”. Vos dale para adelante, dale para adelante y seguirle dando y seguirle, dando y seguirle dando hasta que el caerte, me olvidé, al principio cuando uno anda en bicicleta que porque me caigo, no porque me encargo lo mismo en cualquier otra cosa, no en cualquier otra disciplina. No lo puedo hacer porque salto poco, porque bailo mal, porque no sé me patean y no quiero ir más a *taekwondo*. Es casi por descarte las primeras prácticas que uno va a tener en agilidad no van a ser las mejores, uno va a tener que ir aprendiendo de eso y uno va a tener que ir experimentando y uno va a tener que aguantar esas caídas, soportando los golpes, pero hay que seguir para adelante y aprendiendo. “Che, tengo que doblar más para acá, tengo que mantener el equilibrio acá tengo que ir más despacio porque es una parte peligrosa” y entonces hay que encontrar el ritmo y hay que encontrar el ritmo en determinados momentos.

A veces hay que acelerar y a veces hay que llevarlo un poco más despacio. Creo que es un aprendizaje del equipo también, que tiene que ser retroalimentado todo el tiempo, no es solamente el de arriba “Che, métanle”, el de abajo tiene que saber decirle bueno, para ahora no, y si el de abajo, vemos que está por ahí este demasiado planchado, vamos a meterle un poco de ritmo para hacer el siguiente escalón, como subir una montaña.

4.2 Entrevista a Pablo Acosta

Entrevistador: ¿Nos podrías contar brevemente cuál es tu trayectoria profesional y tu experiencia en lo que es la implementación o el estudio de las metodologías ágiles?

Pablo Acosta: Si bien te tengo que contar que recién ahora estamos implementándola realmente, digamos, o de forma bien contundente, lo venía estudiando ya desde el 2015, 2014, por ahí cuando empecé a ver y a escuchar hablar que en los mercados del primer mundo se está hablando del *Scrum*, lo fui estudiando, y haciendo cursos de gestión de proyectos, leyendo libros y tratando de ver cómo lo podíamos implementar en Inside, o sea,

que pasó mucho tiempo para poder empezar a hacerlo de manera correcta, porque empezamos a tener un crecimiento que requería que lo hagamos de esa manera.

Digamos todo lo que es el estudio de metodologías ágiles siempre fue por mi cuenta, digamos no en una facultad, porque pensá que ahora recién en las facultades se está dando como materias, en el 2015 es que empecé a bajarme libros, porque no había ni siquiera en las librerías para comprarlos, sino que me los bajaba de los portales de afuera, empecé a estudiar un poco qué era esto de *Scrum* y entender y qué es la gestión de proyectos y ese tipo de cuestiones. Entonces empecé a estudiarlas en cursos que van dando en instituciones que están en Argentina, pero lo que ocurre también es que como nuevas herramientas van saliendo del mundo corporativo de forma muy dinámica, primero van a esas instituciones que dan cursos y luego se dan en instituciones académicas o en universidades. Cuando entran al mercado y empiezan a funcionar pum, ahí van. No sé, por ejemplo, ciberseguridad. Lo venimos haciendo hace muchos años y recién ahora hay una Licenciatura en Ciberseguridad, digamos la creación de carreras universitarias académicas es como que tiene un camino un poco más lento.

Mi conocimiento viene de ser bastante curioso, y leer qué hacen las empresas en el mundo y en el primer mundo, para mejorar, digamos su día a día, y entre ellas vino la metodología ágil y me gustó, la empezamos a intentar, la empezamos a coquetear un poco. Luego una increíble profesional en la materia que se llama Sandra Conta, nos empezó a tirar data y nosotros la empezamos a usar y hoy la estamos como ya bajando a tierra y aterrizando con todo el concepto de metodologías ágiles. Así que la idea es un poco eso digamos, es primero por afuera y después por adentro, ya con cursos y ahora metido bien fuerte con la implementación de metodologías ágiles.

Entrevistador: Desde tu perspectiva, ¿cómo describís el contexto actual que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad y adaptación al cambio en Argentina?

Pablo Acosta: Me tocó viajar mucho este año y tuve la oportunidad de hablar con otras empresas, inclusive vos sabes que tenemos una empresa ahora armada en Paraguay y también hablamos con empresas de Chile y Brasil, también me tocó viajar a Europa, todas esas empresas están haciendo lo mismo que nosotros.

Y vemos que nosotros estamos preparados para la guerra todo el tiempo, porque tenemos cambios del dólar, cambio de gestiones políticas que hacen cambios completamente diferentes. O sea, era AFIP, ahora es ARCA, cambiamos tan rápido que sí o sí tenemos que estar preparados para el cambio. Nosotros entramos en facturación electrónica en el 2002, en los principios de los 2000, o fines de los 90 y Paraguay recién ahora está entrando con ese tema, o sea veinticinco años después, una vida, imagínate cómo cambiamos nosotros, la velocidad con la que cambiamos. El contexto nuestro es que nos lleva a estar preparados siempre para el cambio. Nosotros, sin saberlo y sin tener esa metodología en un libro. Bueno siempre fuimos ágiles, siempre estuvimos aprendiendo cosas nuevas. Si vos ves nuestra empresa, desde que arranca hasta hoy sufrió por lo menos cuatro mutaciones fuertes. Empezamos vendiendo hardware y hoy vendemos implementaciones de software y vamos directamente a lo que es, digamos la economía de los accesos, por ejemplo, antes vos el *Office* te lo comprabas en un CD, hoy compras el acceso.

Antes comprabas algo tangible, hoy compras intangibles, entonces sí o sí las PyMEs argentinas necesitan estar preparadas. Cualquier PyME con la que hablas hoy, si no es ágil y no dura, es imposible por la cantidad de cambios que hay. Si no son flexibles, ustedes oyeron hablar de entornos VUCA. Nosotros trabajamos durante bastante tiempo con entornos

volátiles, o sea, tratando de observarlo por lo menos. Ponemos metodologías ágiles para ver en entornos VUCA, nos aparece los entornos BANI, ahí empieza a aparecer el ser humano adentro de ese entorno. Como parte de todo eso, no, porque en VUCA es solamente el contexto, que es algo volátil, bueno, y todo lo que incluye el VUCA. BANI ahora viene a poner que una de las siglas es la ansiedad. Y la ansiedad es la persona, son las emociones, cómo la manejamos porque todo lo que generamos nosotros, como consultora es manejo de talento, nosotros manejamos talentos, o sea empezamos a ver que tenemos que ser muy fuertes en los Recursos Humanos muy fuertes, porque los que estamos haciendo cosas en las consultoras somos personas.

Y las personas tratan con otras personas, o sea, el producto final. No es que estamos entregando un vaso donde alguien lo construye y alguien lo usa. Nosotros en las consultoras somos gente haciendo, entendiendo la tecnología y llevándosela a otra empresa que hace lo mismo. Cuando vos implementás metodologías ágiles, es cuando realmente la empresa a la que vos le estás prestando un servicio entiende lo que vos estás haciendo y corre a tu lado igual.

Hace poco escuché hablar al dueño de Globant, que decía, nosotros hacemos *fitness*, Globant es de la empresa más grande a nivel Latinoamérica, de consultoría informática, que hace también implementaciones, desarrollo en este tipo de cuestiones. Tiene como cliente haciéndole *software* a Google, o sea, que es una empresa grande y el tipo dice yo hago *fitness*. ¿Y por qué? ¿Qué es esto de hacer *fitness*? O sea, es como si yo te digo, “che Cata, vamos a correr una carrera de diez km”, si yo hoy te hago correr diez km, mañana te rompo toda y a diez km no llegas, entonces te hago hacer *fitness* porque yo te voy a hacer un desarrollo, el cual vos tenés que ser parte, vas a ver que empezar de a poco. Hoy estirás, corres un km, bueno, nosotros hacemos *fitness* para las empresas, es verídico lo que dice esta persona, porque nosotros tenemos que trabajar con vos para que vos trabajes con tus

emociones y todo para que cada día puedas hacer tu trabajo mejor.

Y no te estreses, por ejemplo, entonces a nosotros de alguna manera, la agilidad nos viene a hacer ver cómo estamos trabajando, si estamos siendo flexibles, si podemos cumplir con los plazos, si la pegamos en las estimaciones que hacemos, si realmente le generamos valor al cliente.

Y dije recién, el cliente tiene que sumarse a ese juego, tiene que hacer *fitness* con nosotros, porque si nosotros terminamos el producto y el producto no le sirve, el cliente es como che, entrené en eso yo solo, vos cata no entrenaste nada, lo de kilómetros no lo puedes correr, entonces tenés que entender que este cambio lo tenés que hacer vos también conmigo.

Pero bueno, y ahí se los dejo un poco más a ustedes. Nosotros recién estamos empezando a trabajar el entorno BANI, pero está bueno porque aparecen cosas medias parecidas a lo que es la física cuántica, porque tiene que ver inclusive ahora. Bueno, ustedes sabrán, hay computación cuántica, cosas que son y a la vez pueden no ser.

Y se metió todo en el *Management* bastante fuerte, así que está bueno eso que tiene que ver con la flexibilidad. Si sos muy rígido te vas a romper todo, entonces tienes que ser flexible. Y en Argentina, sobre todo a mí, a vos te cuentan que es ser antifrágil y acá lo tienes que saber porque mañana si a fin de octubre pierde Milei y te cambian todo y es un quilombo. Tenemos dos años de lío, donde va a haber que salir a cambiar todos los días.

Y en todo eso las PyMEs tienen que seguir creciendo, o sea, tienen que seguir vendiendo. O sea, el volumen de PyMEs que hay en Argentina es tan grande y tienen que tratar de subsistir para llegar al mar. Creo que algo para ver es cómo sobreviven las tortugas cuando crecen en Costa Rica, que, si buscas una analogía en Argentina, esas son las PYMEs, nacen, salen de los huevos, tienen que caminar por la playa, llegar hasta el mar y poder hacer su vida, digamos, recién ahí y después empezar a ver si se pueden alimentar. Bueno, en Argentina

creo que digamos es algo comparable con eso, es como vive una PyME en Argentina. Es eso. Si ves un documental de cómo tienen que vivirla con todos los líos, los gremios, porque otra cosa que nos pasa acá es que tenemos, el dilema de los gremios.

¿Vos crees que meter una idea dentro de un mercado está buenísima? La voy a meter en el mercado y la voy a hacer funcionar. Bueno, okey la empezaste a hacer funcionar y de repente te caen cuatro juicios laborales y tu idea se fue al caño, O sea, es como que todo tiene que un contexto. Vos vas a Paraguay y eso no te pasa, vas a Chile, no te pasa, no tienen peso, o sea, no es una variable a tener en cuenta dentro de un contexto.

Yo creo que las PyMEs, lamentablemente en Argentina, están siempre atrás de lo urgente y le cuesta mucho ver lo importante, aunque sea una frase hecha, pero es así. Es muy difícil.

Tenés que parar la pelota y decir, bueno, vamos a hacer estrategia, qué vamos hacer durante 2026, es todo un esfuerzo de como meter freno de mano muy fuerte para decir, sentémonos, vamos a hacer esto.

Entrevistador: ¿Qué papel consideras que tiene la estrategia hoy en día en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en estos entornos?

Pablo Acosta: Y para para mí, desde mi visión es súper importante, si vos no tenés estrategia y no te la bancas, porque es eso, acá te lo tienes que bancar, es decir, voy a parar dos horas para hacer estrategia, que después me va a servir para mucho durante el resto. Hoy yo trato con PyMEs, trato más o menos con treinta PyMEs, nosotros tenemos solo un cliente muy grande, después son PyMEs. La realidad es que ninguno hace estrategia. Y cuando hace les duele, pero les duele muchísimo porque no saben qué hacer y es un lío y no es una estrategia volcada a un papel donde dicen, vamos a hacer esto, vamos a llevar a el negocio para este lado, porque mañana te aparece un bombazo, no sé, ya sea. Se te cayó un cliente.

¿Y la estrategia dónde va? ¿Entendés en las grandes en las corporaciones es mucho más fácil porque tienen gente muy capacitada que hace estrategia y que está probadamente certificada para hacer estrategia, entendés? Entonces es como que en las PyMEs es muy difícil. Y te aclaro que he tratado con PyMEs de esas que son compradas por empresas del exterior, y cuando hacen estrategia, las ves hacer estrategia y decís no, esto no es así, o sea, estimale vender tanto, o bájale un 10% porque siempre pasa esa. Las estimaciones son muy argentas, no son bien hechas con números, donde bueno es un porcentaje donde yo voy a poner acá y lo valido, porque si yo vendo esto y tengo este *forecast* de ventas y todo ese tipo de cuestiones es bastante difícil hacer en Argentina esa.

Por los tiempos que hablábamos antes, en un ambiente tan volátil, todo el tiempo está como cambiando. Para nosotros cambiar igual ya es un deporte. El cambio es permanente, cuando en *Ámsterdam* me tocó dar una charla y les explicaba lo que era la inflación y cómo nos tenemos que mover nosotros, o sea como 20% de la inflación mensual no lo podían creer y para nosotros es bajo veinte y cómo haces para vivir en un entorno así? No sé cómo, dejame que te pregunte cómo haces vos para vivir en un entorno donde no hay inflación.

Es una percepción difícil de entender para el que está fuera, pero, pero sí es muy difícil por responder a tu pregunta. Es, es muy difícil que las PyMEs hagan proyecciones, si bien hacen proyecciones, pues lo tienen que hacer pero que hagan estrategia para bueno, el año que viene voy a tomar una persona que haga esto, porque yo espero que pase tal cosa. Y está en la cabeza de los que manejan las PyMEs, no está en que no me considero el mejor, haciendo estrategia y para mí tiene que estar la estrategia en gente que pueda hacer estrategia.

Entrevistador: ¿Cuáles son, a tu juicio, las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en PyMES consultoras? ¿Y qué oportunidades de crecimiento puedes identificar a partir de esta adopción ágil?

Pablo Acosta: O sea, empiezo al revés, En principio, cuando ves, metodologías ágiles, lo que ves es que sube la calidad de producto que presentas al final y sube muchísimo, y aparte sabes de alguna manera, sabes que podés darle al cliente. O sea, puedes estimar horas. Podés saber que la gente que trabajo con vos empieza a entender que cada esfuerzo que hace está registrado.

Y lo puede llevar hasta su máximo potencial, entonces, como que de alguna manera empiezan a ver que el producto valor final crece, o sea, el valor agregado crece muchísimo, muchísimo, porque empiezan a entender y ni qué hablar, lo que te decía al principio. Cuando nosotros vamos y le vendemos una implementación de Odoo a una empresa, nosotros hacemos implementaciones de Odoo, por ejemplo, cuando el cliente ve que se suma al proceso, y adopta también parte de lo que le das, que son metodologías ágiles, también el producto crece exponencialmente, o sea, y con lo cual, al crecer el producto exponencial, vos podés cotizar tus horas mejor y tener mayor rentabilidad, entonces eso es lo que veo, digamos, no que a fin de cuentas.

Las dos empresas que se suman a ese proyecto, que una es la que vende, que es la consultora y otro es el que acepta, ve su crecimiento y ve que puede correr esos diez km sin despeinarse.

Y bueno, las ventajas son esas, las que te dije recién, o sea, la ventaja es primero la capacidad de saber que vos podés y que lo estás haciendo bien. Creo que tener esa conciencia cuando haces una consultoría y esa seguridad hace que el cliente la vea, o sea, te vuelves más competitivo, creo. La ventaja es ser más competitivo dentro del mercado.

Y vuelvo al entorno, BANI, te vuelves menos frágil y podés, soportar los golpes y los cambios, o sea, los cambios de rumbo permanente los puedes aceptar mejor. Es como se largó una tormenta bárbara y el viento va para otro lado, bueno, mira, acomodemos las velas, hagamos de vuelta una nueva, un nuevo estudio y volvemos a salir porque ya sabemos cómo

salir. Sabemos registrar horas, sabemos, digamos utilizar *Kanban*. ¿Bueno, esto en qué Estado está, quién se encarga? Y ese tipo de cuestiones. Están los roles bien marcados. O sea, en un formato más horizontal, no tan vertical, no.

Entrevistador: ¿Qué tipos de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMES cuando implementan estas metodologías ágiles?

Pablo Acosta: Digamos, porque vos por ahí, de alguna manera decís, bueno, el año que viene es un año que ya pasó las elecciones, que se dice que va a ganar Milei y van a hacer tales cosas, va a ver este contexto entonces. Diagramas una estrategia, si vos tenés una, organización con la implementación de metodologías ágiles bien aterrizada y con todo el mundo sabiendo lo que tiene que hacer y todos comprando y diciendo si, somos ágiles, somos ágiles, ante un cambio estratégico respondes mejor. O sea, la estrategia, vos la diagramas antes, vos diagramas una estrategia y a partir de ahí, decís cuando te pasa algo en el contexto, vos puedes cambiar porque sos ágil. No es que te ocurren cambios en la estrategia, sino que los cambios vienen y la estrategia los soporta. Soporta mucho más fácil.

Primero tenés que mejorar tu comunicación interna, que pensas que tenés una buena comunicación interna y no la tenés, básicamente tenías?, no, no la tenés porque tenés que tratar con las personas que pasan de, por ejemplo, en la PyME todos estamos en todo un poco.

Y bueno, en un entorno ágil, no todos lo pueden hacer, tiene que haber roles donde, bueno llevo , en *Kanban* lo que está en desarrollo a prueba test. Bueno, hay una persona que lo lleva *test*. O de casi cerrado a cerrado lo llevo a una persona y entender es esa parte de comunicación, de trabajo con el talento, es la parte más, es el cambio más fuerte que tiene que tener culturalmente. La parte cultural, es la que más cambia.

Entrevistador: ¿La implementación de lo que son las metodologías ágiles representan un cambio incremental, radical, transformacional o de realineación dentro de la organización?

Pablo Acosta: yo te digo que valen los dos, que si bien es incremental también es transformacional, Nosotros hacemos fitness, o sea, si yo te llevo a correr a una carrera de diez km va a ser incremental, pero cuando termines es transformacional. Una incluye a la otra, digamos para llegar a algo, el transformacional sino no nos volvemos ansiosos, si yo quiero que mañana sea blanco, lo que hoy es completamente negro y no lo puedo, tengo que pasar una mano de blanco, otra mano de blanco, otra mano de blanco y llego de lo negro a lo blanco o al revés cuando si tienes que teñir, por ejemplo, a ver si Lucía, se tuviera que teñir de rubia, como es el proceso cuando vas a la peluquería, aparte de tiempo, ¿Y mínimo seis horas y te tienen que poner cuánto? Cuánta tintura tienen que poner. El resultado, es transformacional. Sí pasa a rubia, pero hasta que pasó por cada una de las capas. Todo el resultado siempre es transformacional, pero pasó por un incremental.

Y vuelve a ser incremental todo el tiempo. Y vos tienes que saber que va a ser incremental todo el tiempo. Ya soy rubia, pero ahora se me ocurre que quiero ser pelirroja. Entonces otra vez un cambio y lo que tienes que tratar de hacer desde nuestros lugares, estar siempre preparado para aprender nuevas cosas, siempre ser ágil, siempre tratar, cómo hacemos esta agilidad del día a día, como lo metemos.

Entrevistador: ¿Desde tu experiencia, qué metodología ágil les resultó más útil para implementar y por qué?

Pablo Acosta: Y hoy *scrum* y *Kanban* lo usamos mucho. *Scrum* la verdad que no hay un porque claro, o sea, todos entienden de que lo que tienen que hacer, les gusta. Nosotros todo

lo nuevo nos gusta siempre. Siempre fuimos, tratamos de ser innovadores. Entonces decimos *Scrum* nos gusta porque nosotros tenemos equipos muy fuertes, porque lo bajamos desde arriba con Dani y con Seba, como que somos un equipo fuerte, lo tenemos que hacer. Y el *Scrum* se trajo de *rugby*, que son todos haciendo fuerza para adelante, que en realidad no es eso entonces, pero esa idea un poco también gusta de decir, todos somos un equipo que vamos para adelante y todos lo logramos. Tenemos equipo en un entorno donde los chicos cambian de trabajo continuamente. Nosotros tenemos chicos que están hace un montón de tiempo con nosotros, como yendo a contracorriente, y eso es porque tenemos de alguna manera una forma de ser que hace que los equipos sean fuertes. Entonces *Scrum* fue bien con nosotros y *Kanban* nos ordenó porque nos dio orden. Nos dio orden básicamente.

Después, lo que es *Design Thinking* que me mencionaste y *Lean*, por ejemplo, si bien lo tenemos ahí, lo miramos y nunca lo usamos. Entiendo que hay muchas cosas de esas metodologías que nos servirían, pero como nosotros somos un negocio *one stop shop*, un estilo de negocio que es, donde vos abris la ventanilla entras y decís, quiero un inodoro, te lo doy, quiero una lámpara, toma, te la doy, como un supermercado Easy. Es una ventana donde le damos todo. Las dificultades que tenemos cuando somos un *one stop shop*, que también lo tienen casi todas las consultoras, o por lo menos la de rango medio como las nuestras, es que les cuesta planificar y hacer estrategia también. Porque hacemos todos de todo.

Entrevistador: ¿Cuáles son o cuáles fueron las principales dificultades que ustedes encontraron al implementar las metodologías ágiles?

Pablo Acosta: Y la dificultad más grande es la comunicación interna que encontramos, porque empezamos y dijimos, vamos a hacerlo y como lo hacemos todo y empezar y hacerlo, pero ¿qué estamos haciendo? como el problema que se arma cuando no tienes buena comunicación, esa es la mayor dificultad que tenemos. Yo lo considero como la máxima

dificultad, la comunicación, Súper importante en la comunicación es hablar claro. Vamos a hacer esto, vamos a llegar hasta acá y trabajar, acordate que trabajamos en un entorno BANI, dónde hay mucha ansiedad también, ¿qué está pasando?, ¿qué cambio me estás metiendo? ¿qué estás haciendo?; entonces, todo ese tipo de cosas es como que, si bien hay confianza, porque de hecho lo estamos haciendo, también ocurre, que digamos, es difícil mostrar el futuro también, no, mira, te va a pasar esto, vamos a hacer esto. Y va a estar bueno. Te diría que es la mayor dificultad, pero a la vez la gente termina aceptando que como hay buena voluntad y buenas intenciones, entonces la gente lo adopta, pero cuesta un poco. Si pudiéramos manejar en las PyMEs argentinas mayor comunicación, creo que sería mejor, creo que la comunicación es la mayor dificultad.

Y, bueno, acordarte que hablamos en principio de que las PyMEs no hacen estrategia, con lo cual normalmente no tienen por ahí capacidad en ese punto. Nosotros venimos de hacer fitness todo el tiempo y las empresas, las otras PyMEs no lo hacen, o sea, las otras empresas venden vasos, los distribuyen y hacen eso nada más. Y también el nivel cultural de la empresa, entonces si la cultura de la empresa siempre es hacemos esto, no queremos cambiar. Yo siempre lo hice de esta manera, ¿por qué me haces cambiar? Entonces a nivel cultural y a nivel flexibilidad. La flexibilidad que tenga la empresa también influye negativamente y la el nivel cultural también es un gran impedimento porque vos tenés que tener una cultura de una empresa que acepta que tiene que cambiar, que saben que van a cambiar, si vos ya estás en una empresa donde decimos ahora vamos a hacer esto y nos juntamos todos y hablamos todos y quedamos en hacer este cambio, si no es una práctica habitual esa, olvidate, no te vas a encontrar con que la empresa no puede adoptar una metodología ágil.

Así que cultura y comunicación para mí, como que son los más fuertes, porque metodología ágil es una forma de hacer las cosas diferentes, nada más que eso, no estás comprando una tecnología, no estás comprando un *Office*, no estás comprando *Odoo*, no estás comprando

SAP, no estás comprando Oracle, estás comprando una forma de hacer las cosas.

Entrevistador: ¿Qué factores consideras que son determinantes para que esta implementación sea exitosa?

Pablo Acosta: Bueno, entonces ya te dije, comunicación y el cambio cultural, yo creo que también va en lo cultural, entonces tienes que ser muy firme, tenés que tener firmeza cuando lo implementas, y vuelvo al fitness, hoy no tengo ganas de salir a correr y tenés que salir a correr, tenés que ser firme, o sea, tienes que planificar. Yo creo que la planificación es fundamental.

Implementar la metodología exige planificación. O sea, la planificación es súper importante, si no tienes planificación no vas a ir a ningún lado. La comunicación, bueno, ya te lo dije. La cultura en sí, no es algo que te va a tirar para atrás, sino que es algo que está, y es como el contexto, el contexto, esta no es otro, es el que está.

Entonces tenés que hacer un análisis primero. Si el contexto es tal, saber cómo atacar ese contexto.

Primero planificar. Planificaste, si no planificaste estás afuera. Comunicación, entender primero. En la planificación vas a entender la cultura y ahí planificas, después tenés que tener la comunicación y por último tenés que ser firme. Si sos medio laxo, como bueno te lo dejo pasar, no llegas a ningún lado. Yo creo que son esas cuatro cosas para mí, pero me parece que es tener buen entendimiento del contexto. Si no lo tenés, estás mal parado. Planificar bien, comunicar bien y ser firme para llegar al objetivo.

Entrevistador: En tu experiencia ¿Qué resultados concretos observaste en las empresas que implementan metodologías ágiles?

Pablo Acosta: El agregado del valor del producto y que el producto termine siendo bueno porque lo haces con metodología ágil. Nosotros no hicimos cien por cien, metodología ágil porque pocas veces incluimos al cliente en eso, o sea si bien lo hicimos, lo hicimos medio como no anotado, no en un *Kanban*, pero te puedo dar un montón de ejemplos de productos que hemos terminado y entregado al cliente, sabiendo ser ágiles, porque entendíamos de la metodología, pero no registrando cantidad de horas, o ver cuánto impactó, o ver si hubo desvío y ese tipo de cuestiones.

Pero, sí sabiendo manejarnos con el cliente para llegar y hacerlo de forma ágil, tomando tareas y prestando un servicio ágil, nuestra forma de prestar servicios es ágil, siempre lo fue. Lo que pasa que no hacemos la metodología y hoy nos está costando poco hacerlo, porque ya lo hacemos de esa manera. Pero yo te digo el más fuerte, al adoptar metodologías ágiles es el valor agregado que le das al cliente al final, el producto final. Yo creo que ese es el punto y la rapidez con lo que lo haces, o vos cuando le estás prestando un servicio le vas contando qué estás haciendo, el cliente se va involucrando y el producto final es buenísimo. Es realmente bueno y eso es lo que te hace crecer, porque después empezás el boca en boca y a llegar a otros lugares.

Entrevistador: ¿Cómo miden o cómo medirían entonces el impacto real de la metodología en su gestión estratégica?

Pablo Acosta: Mira hoy, lo estamos midiendo en dos equipos, estamos en uno ya midiendo muy fuerte, midiendo estimaciones y tipos de cuestiones y nos ayuda la estrategia, vuelvo a la parte anterior, porque estamos trabajando muy duro en la parte de aplicaciones en donde implementamos Odoo en esa gestión de metodologías ágiles. Y nos está dando información

bastante buena respecto a cuántas horas están dedicadas a determinadas tareas y cuántas horas están dedicadas a otras tareas.

Lo que medimos nosotros, son estimaciones de horas, porque ahí es eso, estimación de hora técnico y de horas, por ejemplo, de soporte. Más que nada hoy estamos en la parte de estimación de horas de lo que nos va a llevar o demandar hacer determinado proyecto.

Esas son los indicadores que hacemos, todavía no estamos pasando a los siguientes, porque una vez que tengamos la información registrada (que en realidad la tenemos, pero no registrada) Estamos en la fase de registro de horas y eso haciendo que sea como, Ah, mira lo que está pasando, que no lo teníamos, entonces, después tenemos que pasar a una metodología que se llama *Kaizen*, en que es entender qué es útil y qué no es útil.

Y dentro de toda la metodología, o sea, estamos en un proceso de cambio bastante fuerte en el cual estamos entrando, ya de manera cómo concreta a la metodología. Y ya con esto, solo registro, estamos viendo que no está recontra sirviendo, imagínate cuando empezemos a ver que ya hará 2026 tengamos como ah, bueno, mira, esto no nos sirve hacerlo, lo tenemos que dejar.

Entrevistador: ¿Cómo cambió la capacidad de respuesta de su empresa frente a la incertidumbre cuando implementaron estas metodologías ágiles? ¿Lograron una mejor adaptación a los cambios del mercado o a las demandas del cliente?

Pablo Acosta: Mira, como estamos en el inicio de esto, como estamos en yo te diría que, en implementación de metodologías ágiles, estamos entre un 30 y 40% porque estamos recién en registro de horas. Ya hoy te puedo decir que hay impacto en lo que es el cliente porque podemos visualizar y decirle al cliente cuándo realmente vamos a terminar, que ya eso es un

montón, decirle mira, estamos parados acá, nos va a pasar esto, nos falta lo otro como cuestiones un poquito más de ese estilo.

Hoy te diría que como nosotros estamos en la parte de registro de un montón de información, registrarlo, pasarlo, poder pensar, es como que en la comunicación con el cliente nos ayuda y eso hace que podamos transitar todo el proceso de implementación de un sistema como de una manera más sana, no tan tóxica, digamos, me dijiste que ibas a ir a tal fecha y no terminaste, y todo ese tipo de cuestiones.

Mejora la relación con el cliente, muchísimo mejor, porque estamos en esa parte. Después es como que ya nosotros esperamos poder proyectar y llegar a un, digamos, a tener una visibilidad de una mejor rentabilidad, por ejemplo, entender mejor el mercado, que el mercado cambie. Nosotros podemos elaborar la estrategia, salir, digamos cambiando totalmente de dirección y hacerlo de una manera correcta, porque somos ágiles y somos flexibles.

Entrevistador: ¿Qué diferencias observas entre lo que son la aplicación de las metodologías ágiles en PyMEs y en grandes empresas?

Pablo Acosta: Y la diferencia grande es, cuán flexible tenés que ser en la PyME. Porque, digamos, en las grandes empresas hay estrategia, hay estrategia armada, hay presupuestos ya determinados, o sea, cuánto vos vas a necesitar. Se aprueba el presupuesto, una vez que se aprueba el presupuesto, aplicas agilidad y llegas. Acá no hay presupuesto. En las PyMEs no tenemos presupuesto, o sea, partís de esa base, o sea si tenés presupuesto, es lo que tenés en la cuenta del banco, lo que genera tu empresa, entonces es muy difícil. O sea, si bien lo podés hacer, tenés que tomarte el tiempo, es lo que te decía antes, sentémonos, vemos la estrategia 2026, ¿con qué presupuesto contamos? Y todo eso, recién nosotros estamos en esa fase. Este

año vas a hacer el presupuesto 2026 después de veinticinco años de la empresa, o sea, vamos a hacerlo en serio. Las PyMEs pasan por esas situaciones.

Si lo querés hacer correctamente, lo tenés que hacer de esa manera. Yo creo que la gran diferencia es esa. Los manejos de presupuesto, con presupuestos y con seguridades no, obviamente, o sea, ya cuentan con un presupuesto más grande, se pueden mover de manera diferente. Eso no quita que no se puedan equivocar también, o sea, se equivocan las grandes corporaciones también, pero yo creo que inclusive hasta es más fácil hacerlo en una PyME, en principio sería como una ilusión, porque después te viene un cambio muy grande en el Gobierno o algo así y se te van dos o tres talentos y también tenés que saber cómo salir adelante. También hay esa diferencia. Creo que el cambio de presupuestos. La diferencia de presupuestos.

Entrevistador: ¿Creés que las metodologías ágiles llegaron para quedarse o son simplemente una tendencia pasajera?

Pablo Acosta: Yo creo que son una forma de trabajar, van a durar lo que tienen que durar. O sea, hoy son súper útiles por el entorno que hay, son súper útiles. Yo creo que hoy lo tenés que usar, para mí lo tenés que usar sí o sí. Si aparece una nueva metodología que sea mejor que esta y bueno, o sea, se analiza, se estudia y se implementa, yo creo que hoy lo tenés que usar. No, no sé si es algo que puedas pensar en esos términos, de que es una moda pasajera, yo ya te digo que no es una moda pasajera, porque si no, no hubiera llegado al ambiente académico, o sea, lo que llega al ambiente académico es porque realmente se está usando, se está usando y tiene probadas evidencias de éxito.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones le harías a aquellas PyMEs que desean implementar una metodología ágil?

Pablo Acosta: Primero, que se arrojen, que sean arrojados, que lo hagan, porque les va a funcionar, porque el final, digamos, les va a dar un mejor producto, que es lo que hacen las PyMEs en principio. Que tengan una buena comunicación y que se animen a que tengan la valentía de poder proyectar en la Argentina. Porque eso te va a dar la posibilidad de meterte y hacerlo como corresponde, digamos.

Entrevistador: ¿Consideras que la implementación de metodologías ágiles es un diferencial para una empresa o es más bien un requisito necesario para poder adaptarse?

Pablo Acosta: Es percepción, porque en realidad, hoy vos pensás, ósea, vuelvo al ejemplo de hacer *fitness*, O sea, si no utilizas metodologías ágiles para para hacer *fitness* y es un requisito, y al llegar al final y lo llegaste en buen término ahí es un diferencial también. Porque gracias a eso llegaste, o sea, sino, no hubieras llegado. Entonces es como medio, quizás no sé si pondría requisito versus diferencial. Para mí es fundamental que lo tengas. Es fundamental, más que requisito. Yo creo que es ambas. Es requisito, porque acordate, estamos en el entorno BANI, o sea, si no sos ágil y, o sea primero, si no sos ágil el concepto anti frágil, por ejemplo, viene, que no venga un cisne negro, que puede ser algo que vos no veías que iba a venir y vino y no sé. Por ejemplo, hoy ya es bastante difícil, no. Pero puede pasar que pasé un cisne negro puede aparecer algo que vos no veías que iba a venir y de repente te aparece y decís “ah, esto yo no lo vi nunca”. La crisis del 2008, la crisis del 2001. Bueno, hoy estás viendo que si pierde Milei va a pasar tal cosa. Ese tipo de cuestiones o una tecnología que venga disruptiva, hoy ya es bastante difícil que aparezca algo, pero puede

aparecer. Puede aparecer unas Torres Gemelas, por ejemplo. Entonces, si no sos ágil, si no sos flexible y te vas a romper. Entonces, ¿requisito o diferencial? Creo que es las dos cosas a la vez. El requisito fundamental, ser ágil y a la vez, los que lo logran, meterse en el vestido de, digamos, entra dentro del vestido de la agilidad y bueno, tienen un diferencial frente a otros.

Entrevistador: ¿Hay alguna reflexión que consideres relevante o que quieras compartir sobre las metodologías ágiles, sobre la gestión estratégica, que no te hayamos consultado?

Pablo Acosta: No, no, la verdad que creo que nos explayamos bastante, así que creo que como reflexión nada. Creo que hay que tener valentía para poder aplicarlas en Argentina, sobre todo. Hay que tener el tiempo y la valentía, digamos, y generar modelos que expliquen cada cambio también, ¿no? Ósea porque hoy el modelo que hay explica el cambio que hay ahora. Pero bueno, ahora en entornos nuevos, tenés que tener la valentía para decir, voy a generar un modelo que copie este modelo actual y lo haga salir mejor, digamos, de alguna manera, si no haces eso, creo que en Argentina la única manera que hay es ir copiándose a los cambios que va haciendo y para eso, si o si necesitas agilidad.

4.3 Entrevista a Fernando Rivarola

Entrevistador: Bueno, primero unas preguntas para conocerte mejor, romper el hielo.

¿Podrías contarnos brevemente tu trayectoria profesional y tu experiencia en la implementación de metodologías ágiles?

Fernando Rivarola: Sí, haber mi trayectoria profesional. Salgo del colegio, trabajo primero con mi tío, él tenía un estudio de arquitectura y yo trabajaba de cadete, haciendo un inventario para que él se mude. Después trabajé en un estudio contable, en ese interin me cambié de carrera, yo empecé estudiando Derecho y después estudié Recursos Humanos en

El Salvador. Cuando me cambio de carrera fue un placer porque me mudé a Capital y ahí tenía el estudio re cerca, la facultad al lado, era como que me movía en un triángulo, que era espectacular. En ese estudio trabajé un año y medio, también de cadete y después de ahí ya empecé a meterme en el área de Recursos Humanos, desde que me metí no salí.

Trabajé en una consultora de selección, después trabajé en Quilmes, en la parte de *payroll* y administración de personal. Después trabajé en una consultora de capacitación, que ahí estaba como coordinador de proyectos y hacía todo lo que era el *back-office* de dar capacitaciones, asistencia y facilitadores. Después trabajé en Alpargatas como consultor interno, haciendo como el rol, hoy más conocido como *HR Business Partner*. Trabajé en una empresa americana, como mano derecha del *head* de Recursos Humanos. Y antes de lanzarme con mi propia consultora, trabajé en Creerhacer, que es una empresa social. Ahí trabajaba con Daniel Cerezo y viajé mucho al interior de la provincia, trabajaba mucho en Río Gallegos, Santiago del Estero y Entre Ríos. Y en el 2017 me di cuenta, fue esto, que quería tener mi propio emprendimiento, quería tener mi propia marca.

En el 2017 nace Anima, que es una consultora integral de Recursos Humanos, con la intención de acompañar a personas y empresas en su desarrollo personal y profesional, con cuatro unidades de negocio, que son selección de talentos, consultoría, todo lo que es la pata de desarrollo, que hacemos *coaching* y capacitaciones, y toda la parte de *team building*. Anima existe hace ocho años, con diversos clientes, pymes, multinacionales, depende bastante del servicio que ofrezcamos. Hoy con presencia en Estados Unidos también, no con nadie físico, pero sí con varios clientes de allá, gran mayoría búsquedas que hacemos para Estados Unidos. Abriendo mercado en Uruguay, muy a poquito, pero este año ya tuve un par de viajes a Uruguay.

Con respecto a la implementación de metodologías ágiles, no creo que seamos una consultora ejemplo en eso. Sí nos movemos bastante por células de trabajo, o sea, trabajamos bastante por células de trabajo, pero no usamos por ahí las herramientas. No sé, ahí cuando hablamos de metodologías ágiles creo que hay un montón de cosas que por ahí me gustaría ver qué entienden ustedes por metodologías ágiles. Nosotros trabajamos con Trello, tenemos un sistema en todo lo que es el área de selección, trabajamos por células de trabajo, pero no sé si somos la consultora que trabaja con, no sé, son Kanban y que no sé, hay un montón de metodologías, pero no estamos muy actualizados, creo yo.

Entrevistador: Bueno, de tu punto de vista, ¿cómo podría describir el contexto actual que enfrentan las pymes en términos de competitividad y adaptación al cambio?

Fernando Rivarola: Bien, qué buena pregunta. A ver, ya de por sí Argentina es un país difícil. Es un país cambiante donde dependemos mucho de la economía y eso hace que, además de los impuestos, qué sé yo, hoy AFIP me saca bastante de todo lo que son impuestos, o sea, yo todos los meses pago impuestos al Estado. La verdad que el desafío es grande porque al ser todos los años tan cambiantes, no sé, yo este año pensé que podía expandir mi mercado o mi negocio y la verdad es que hubo una crisis enorme con todo el tema de la no inflación de Milei. Y todo el tema de empezar a vivir un poco más austero, que era un poco el mensaje del presidente. Fue bastante difícil. Nosotros teníamos búsquedas de afuera, las búsquedas de afuera son en dólares, el dólar se equiparó mucho al peso, antes una búsqueda de afuera equivalía casi a tres búsquedas de acá. Hoy una búsqueda de afuera equivale lo mismo a una búsqueda de acá. Te pongo un ejemplo bien concreto, el mercado de acá cayó un montón, de hecho, a nosotros este año nos mantiene bastante Estados Unidos para serte bien franco.

Creo que el desafío que enfrentamos las pymes es constante, desde el pago de impuestos, el armado de un equipo, hasta tener salarios competitivos, porque la realidad hoy es que si no tenés salarios competitivos, los colaboradores eligen a la competencia. Hoy el colaborador elige mucho más a la empresa que la empresa al colaborador. Entonces, yo trato como PyME, que no sé ni si llego a ser PyME porque somos ocho personas en el equipo, pero si lo que trato es ofrecer salarios competitivos, que haya mucha flexibilidad; y que también el que trabaja en la PyME, me parece que tiene el desafío y esto es mucho de los dueños, de hacer sentir cómodo al equipo. Hoy la persona elige al líder, no elige tanto a la empresa y la mayoría de las personas se va por no tener un buen líder. Entonces, un poco mi misión o parte de lo que yo pretendo en Anima, que es lo que me gusta, así como busco transformar organizaciones, busco que mi equipo sea un lindo lugar para trabajar y si podemos transformarnos mejor. Pero la realidad es que es muy importante también que haya un buen clima laboral, que se digan las cosas, que se charlen, todo eso creo que es importante.

Está lleno de buena inteligencia artificial que este año ya está viniendo muy fuerte y es una realidad, atravesó a todas las PyMEs. Nos tuvimos que adaptarnos bastante en el proceso de selección, hoy hay empresas que invierten en sistemas a veces más que en un proceso de selección y ahí tenemos un desafío enorme.

Así que, creo que es mi mensaje si quieres, que las PyMEs viven en un entorno muy desafiante, muy cambiante y el desafío es tratar de estar actualizado, pero a la vez sostener las ideas, porque vos no puedes estar cambiando todo el tiempo en base a lo que cambia en el mercado. Entonces, a lo que trato de trabajar mucho en que sostengamos esto, por ahí nos equivocamos, pero sostengámoslo durante un año, porque seguramente después veremos el resultado. Pero no hay nada peor que, y yo te digo esto porque me pasó, la primera mitad de año estuve cambiando constantemente porque veía tanto cambio que eso me hacía cambiar

todo el tiempo, y ahí no llegas a crear un producto sólido, a sostener algo en el tiempo.

Entonces, también diría que no se dejen llevar tanto por el entorno, sino también por lo que lo que van sintiendo y lo que le va pasando.

Entrevistador: Y Fer, con esto que decís, ¿consideras que la estrategia es importante para justamente mantenerse y seguir creciendo en este entorno de alta incertidumbre?

Fernando Rivarola: Recontra importante. Creo que cada vez es más el tiempo que con Jime y Clari, que son mis socias, invertimos más en pensar, en planificar que en ejecutar. Yo tengo un desafío que es salir un poco de la ejecución, que obvio, todos te dicen, te creas una PyME, en algún momento esa PyME funciona sola y eso no creo que sea real. En mi caso, siempre requiere de mi esfuerzo, requiere de estar. Nosotros brindamos un servicio que es muy personalizado, entonces eso hace que sea muy difícil salir de la operación. Sí reconozco que hoy puedo llegar a tener más tiempo también para estas cosas que me nutren, no trabajo de nueve a cuatro o cinco en el escritorio 100% operativo, sino que siempre trato de tener momentos donde mi cabeza pueda crear. Me hace muy bien si yo voy al gimnasio, hacer bicicleta, correr, siempre busco tener momentos donde pueda crear cosas que estén fuera de la caja de lo que estamos acostumbrados.

Entrevistador: Bien, bueno, ahora te vamos a hacer más preguntas sobre metodologías ágiles y cambios estratégicos. Si tenés alguna duda, obvio nos puedes consultar y nada, para empezar, para vos, ¿cuáles son las principales ventajas de adoptar metodologías ágiles en pymes consultoras y si notaste o identificaste oportunidad de crecimiento a partir de la adopción?

Fernando Rivarola: Como te decía antes, yo no siento que sea ejemplo de nada en todo lo que es metodologías ágiles. A mí lo que más me sirvió, y creo que la consultora lo que más le sirvió, es el hecho de trabajar por células de trabajo, que es parte de lo que es metodologías

ágiles. Nos sirvió bastante para ir moviéndonos y tener una estructura más definida, pero de hecho no es algo que nosotros ofrezcamos hoy a las organizaciones. Porque yo si bien conozco, como te dije, no me siento un experto en el tema, lo cual no me gusta ofrecer lo que lo que creo que no sé.

Entrevistador: Y vos que nombraste esto de la célula de trabajo, ¿qué tipo de cambios estratégicos sentís que se pueden producir por implementar esta forma de trabajar?

Fernando Rivarola: Bien, a nosotros nos sirvió mucho, por ejemplo, en esto que te decía de estrategia de los socios, por ejemplo, tenemos una reunión todos los martes de estrategia, la reunión se llama reunión de estrategia, de 11 a 12:30, está fija y esa es una célula de trabajo. Nosotros nos pusimos los "*Big Three*", no sé si vieron la serie la de los tres hermanos, ya me olvidé el nombre. Pero nos pusimos así y nos juntamos y la idea ahí es ver a la consultora, a ver qué podemos cambiar, ver qué sostenemos. Eso la verdad que nos da bastante resultado y después no solamente nosotros, sino yo, por ejemplo, no sé, como *founder*, tengo una célula de trabajo con Lauti, que estamos en la parte de *team building*, Juani se suma en la parte de comunicación, porque siempre necesitamos a Juani. En desarrollo estoy con Clari y también con Juani. Entonces, las células como que se van moviendo y la idea o parte de la estrategia de la consultora es estar en varias células de trabajo. Cada uno tiene un área que es más de *expertise* y un área de *backup*. Por ejemplo, yo estoy en *team building* como área de *expertise* y estoy en desarrollo como área de *backup*. Abru hace selección y tiene como área de *backup* a *team building*, Lauti está en *team building* y tiene como área de *backup* a desarrollo. Entonces, esto hace que en el momento de hacer las reuniones y en el momento de manejarnos así por células, sea como todo más más ágil y más fácil. Usamos Trello para todas las reuniones, hacemos seguimiento, medimos las acciones, todo eso lo hacemos, pero

bueno, de vuelta, no sabría decirte en qué número estamos de metodología ágil o demás, porque no tengo idea.

Entrevistador: No, pero está súper copado lo que hacen y esto de mantener estas reuniones que se habla de estrategia, que se conectan entre ustedes, ¿qué tipo de cambios sentís que trae? ¿Incremental, radical, transformacional o de realineación? Te puedo decir los conceptos, capaz lo sabes, pero por las dudas, no sé, te pregunto.

Fernando Rivarola: De realineación. Yo te diría que más esa, yo no creo que esa reunión de estrategia sea una reunión donde, desafiamos nuestras creencias, nos replanteamos todo lo que venimos haciendo. Sí es de hacer ajustes, cuando las cosas no funcionan, hay que hacer ajustes. Cuando no funcionan, por ahí te lleva a desafiar las creencias, que nos pasó bastante este año, "che, estamos necesitando cambiar porque no estamos obteniendo los resultados deseados". Yo tuve que cambiar varias creencias, una fue, a mí siempre me gusta pensar en positivo, pensar en abundancia y me costó de repente, hubo tres meses que no llegábamos a cubrir la facturación, y dije "che, pará, tengo que cambiar algo acá porque ya tengo que desafiar una creencia mía, que todo va a estar bien siempre" y todo está mal. Fue como decir, "che, acá tengo que hacer un cambio, tengo que dar vuelta el timón porque si no, no salimos adelante". Hicimos ese cambio y a partir de ahí empezamos a tener un giro enorme. Había una energía trabada y se destrabó. Empezamos a ser menos en el equipo, con más responsabilidades y la verdad que hoy tuve muchos resultados, y todavía queda para cerrar el año, estamos con bastante trabajo y nos está yendo bastante bien este segundo semestre.

Entrevistador: Bien. Fer, Desde su experiencia, ¿qué metodología ágil le resultó más útil para implementar y por qué?

Fernando Rivarola: No llegue a experimentar, así de lleno en las metodologías ágiles, sí se que existen, pero nunca las implemente. Si como te digo, las células de trabajo no son

metodologías, pero creo que se asemejan en ciertas cuestiones. Ambas entiendo que mejoran los procesos de trabajo y ayudan al equipo a organizarse y ser más eficientes.

Entrevistador: ¿Y qué factores considerás que son necesarios para todos lo que es el cambio, todas estas nuevas, esto que decís de las reuniones de estrategia? ¿Qué factores consideras que son importantes para poder llevarlo a cabo?

Fernando Rivarola: En primer lugar, la tolerancia a la frustración, hay que saber que vas a probar una, dos, tres, mil veces y que hay momentos donde no la vas a ver. Entonces, ahí tenés que tener mucha resiliencia y tolerancia a la frustración, sabiendo que no hay un camino, es el que vos vayas sintiendo, el que vos vayas viendo, que muchas veces no es el correcto, pero es el que vos creés. Entonces, te diría que, en primer lugar, tolerancia a la frustración. En segundo lugar, la constancia. La constancia es hacer actos chiquitos pero que sean repetitivos y que te lleven a un buen puerto, digamos. Si no sos constante en implementar cambios, en pequeños procesos, en ir midiendo lo que vas haciendo, creo que no es fácil llegar a resultados. Y por último, yo soy abanderado de la humildad, porque la humildad te hace ponerte en un lugar de aprendiz, te hace ponerte en un lugar de que no tenés todo claro y eso te hace aprender mucho del entorno, de la gente que te rodea, de tu equipo, de un consultor externo que sabe más que vos porque sabe más de inteligencia artificial o que sabe más de metodologías ágiles. Pero creo que a mí me sirve mucho saber que yo soy bueno en una parte específica de lo que hago y que el resto necesito complementarme con un otro para lograr un producto que sea excelente.

Entrevistador: ¿Y los desafíos sentís que van de la mano con los factores también o que pueda haber otro tipo de desafío?

Fernando Rivarola: Está buena la pregunta. Yo creo que un desafío enorme es armar un buen equipo de trabajo. Me parece que la calidad de los vínculos que vos tengas dentro de tu

organización va a impactar de manera directa en tus resultados. Entonces, lo más difícil es conformar equipos de alto rendimiento, reconociendo un poco lo que, volviendo a lo que decía antes también, reconociendo que necesitas de distintos perfiles para llevar a cabo una determinada tarea. Yo necesito de Jime, necesito de Clari, necesito de Juani, necesito de Lauti, necesito de Abru, necesito de Ángeles. Cada uno aporta una pata que yo siento que no tengo, de nada serviría que seamos siete Fer en la consultora porque sería un desastre total. Entonces, yo creo mucho en la interdisciplinariedad, si está bien dicho, pero creo mucho en generar un equipo interdisciplinario.

Entrevistador: Sí, totalmente. Después, ¿qué resultados concretos pudiste ver, observar a partir de las, retomo lo que dijiste, de las células de trabajo y cómo se mide o lo miden estos resultados que genera en productividad, innovación, satisfacción del cliente?

Fernando Rivarola: Qué pregunta difícil esta. Porque no es que, por conformar una célula de trabajo determinada, notas un cambio muy directo. Yo sí te puedo decir que genera cambios en el equipo, por ejemplo, cuando nosotros hacemos este tipo de reuniones o cuando fomentamos el vínculo de esa célula de trabajo, nos entendemos mejor. Si nos entendemos mejor, generalmente los resultados con el cliente son mejores. Hoy te puedo decir que tenemos un cliente que es una agencia de publicidad donde estamos todos nosotros: Fer entra y sale, Jime entra y sale, Clari entra y sale, Abru entra y sale, Lauti, Juani, literal, excepto el área de administración, trabajamos todos en ese cliente. ¿Somos una célula de trabajo? No, somos varias células de trabajo, pero creo que los beneficios o un poco es esto de entrar y salir, saber cuándo entrar y saber cuándo salir, porque yo me puedo quedar en un montón de proyectos, pero creo que en esto de los roles, también de la humildad. De decir, "che, yo me corro acá porque cuando me corro vos lo vas a hacer mejor", y eso tiene que ver un poco también con la célula de trabajo. Saber qué célula responde a qué necesidad. Por ende, la

productividad es mayor, hoy con mucha confianza, a veces nos sobra el tiempo porque tenemos muchas cosas que ya están estandarizadas, que nos juntamos y en dos minutos las sacamos.

Yo no soy ordenado, pero soy un enfermo de la gestión, me gusta mucho que la gestión sea buena porque eso lleva a tener mejores resultados, y cuando la célula está bien consolidada, ese resultado se ve en el tiempo de respuesta a una propuesta, en la confirmación de un cliente cuando fuiste empático y supiste la manera de llegarle. Hay un montón de resultados que se ven y no sé si es tanto por la conformación de la célula de trabajo, sino es por la estandarización de procesos que hacen que la diaria sea mucho más fácil. Yo, a mí no me importa que haya tiempo libre en la consultora, que sé que la hay, estaremos al 70-75%. Ese 25% es fundamental para que vos pienses, que no estés todo el día haciendo. De hecho, y son todas las posiciones, no hay rol que, no me importa si sos el analista o el jefe, tenés que tener tiempo para pensar lo que estás haciendo.

Entrevistador: Y Fer, ¿cómo miden estos resultados de los que hablaste?

Fernando Rivarola: Lo medimos mucho con el cliente, nuestro producto final o nos damos cuenta mucho con el cliente. Entonces, por ejemplo, termina un programa de capacitación, encuesta. hacemos mucha encuesta. Mandamos mucho a clientes qué cosas ven, qué cosas podemos mejorar. Pero te diría que más clientes que otra cosa. De manera interna hay algunas métricas que tenemos para ver cómo respondimos, pero no tanto, creo que en esa pata, no sé si "no estamos tan fuertes" es la palabra, pero no es que estamos midiendo constantemente todo. Nuestra medida es el cliente, que nos hace cambiar o mejorar cómo venimos trabajando.

Entrevistador: Y Fer, ¿ha cambiado la capacidad de respuesta de su empresa frente a la incertidumbre del entorno luego de aplicar estas metodologías? ¿Han logrado una mejor adaptación a los cambios del mercado o de las demandas del cliente?

Fernando Rivarola: Sí, como te comenté medimos mucho con el cliente y a través de esto vimos una gran mejoría en las relaciones con ellos. También, notamos que con esto de las células de trabajo logramos tener más estructura y junto con la automatización de procesos, mejoramos nuestra capacidad en todo lo relacionado al trabajo.

Entrevistador: Bien. Y ¿notas u observas diferencias entre la implementación de las metodologías ágiles en PyMEs y en empresas grandes? Vos que tuviste una gran trayectoria.

Fernando Rivarola: Sí, pero no llegué a ver tantas metodologías ágiles, por ahí donde más lo vi fue en una *Startup*. Creo que la empresa multinacional tiene más proceso, tiene más burocracia, todo lleva más tiempo. Por ahí en la PyME vas creando vos tus procesos, que son metodologías ágiles, pero las vas haciendo más a tu medida. Entonces creo que, si te tengo que dar una respuesta, siento que es más sencillo implementarlas en empresas más chicas, porque en empresas más grandes tenés ciertos estándares que cumplir y muchos más actores que están involucrados, lo cual hace que sea un poco más complicado.

Entrevistador: Y ¿crees que son una tendencia pasajera o que son importantes, hay que tenerlas en cuenta para el futuro?

Fernando Rivarola: No quiero decir que son una tendencia pasajera porque no es así, creo como todo, a mí no me gusta casarme con nada, sí escuchar. Y me pasa lo mismo con la inteligencia artificial. "La inteligencia artificial es el futuro" no, la inteligencia artificial no es el futuro. La inteligencia artificial es algo que viene a estandarizar ciertos procesos, justamente para que el humano pueda pensar más, pero el vínculo, lo que genera, va a seguir

estando. Las metodologías ágiles creo que ayudan, no creo que sean indispensables, hay un montón de empresas que siguen funcionando sin metodologías ágiles. Como todo negocio, tenés que estar actualizado, porque si no estás actualizado, la competencia te pasa por encima, y más en este país que somos bastante despiertos en ese sentido. Ahora, no creo que sea una moda porque no, es importante, no me parece indispensable dentro de una organización. Y ahí te puedo poner un ejemplo, tengo un cliente una marca de bikinis, que no usa metodologías ágiles, no usa nada y no paran de vender. Entonces es como que depende mucho del negocio y lo que vos hagas.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones haría para aquellas PyMEs que deseen implementar metodologías ágiles?

Fernando Rivarola: Les recomendaría que antes de implementarlas se planteen si realmente las necesita, y que traten de tener un conocimiento previo. Pero sí, yo les diría que se animen y más si para ellos representa un cambio.

Entrevistador: Y lo verías como un diferencial para aquellas pymes que lo utilizan, que lo implementan.

Fernando Rivarola: Si tengo que ir en contra del trabajo, te diría que no. No lo veo como algo que digas, "esta empresa tiene esto y por eso va", cero. Sí, está bueno, es mejor para los procesos, te debe ahorrar un montón de tiempo en un montón de cosas, por algo el nombre que tiene, pero no creo que sea indispensable.

Entrevistador: Bueno Fer, ¿tenés una reflexión, algo que consideres relevante o que quieras compartirnos?

Fernando Rivarola: Sí, yo creo que tener un emprendimiento tiene sus desafíos, yo soy feliz teniendo mi propio emprendimiento, manejando mis tiempos, mis horarios, estando en los

momentos que puedo estar, puedo estar mucho con mis hijas en los momentos importantes de ellos. Yo no lo cambio por nada, pero es un poco eso. Así que, nada, espero que les haya servido.

4.4 Entrevista a Verónica Leo

Entrevistador: Te queríamos preguntar si nos puedes contar brevemente sobre tu trayectoria profesional y tu experiencia en la implementación o de esta metodología que nos comentas.

Verónica Leo: Bueno, yo como mucha de ustedes salí de la facultad sin saber hacer nada, o sea, con mucha teoría práctica. Pero les estoy hablando quince años atrás. Yo venía de un área contable de trabajar en la entidad pública y no tenía ni experiencia, ni información, ni colegas. Entonces como yo siempre digo, mi saldo de la independencia fue un salto de fe. Un salto de creer en mí y en aplicar mi propio criterio profesional, y esto es un poco lo que yo también les digo a los colegas, porque a veces estamos muy inseguros y no sabemos si lo que estamos haciendo está bien o no, confíen en su criterio en las herramientas que la facultad también les dio y no todas las respuestas van a estar en la facultad. Muchas veces, hacer con lo que hay en la práctica. Así que ese fue un poco mi camino. Aprender a hacer con lo que hay en los contextos de PyMEs argentinas no profesionalizadas. Cuando digo esto, son pequeñas y medianas empresas de hasta ciento cincuenta personas, donde había que crear el área desde cero, donde no había proceso, no había lineamiento, todo era para ayer, lo urgente tapa lo importante. Los dueños PyMEs hacen de todo, entonces bueno, empezar a crear una estructura interna es lo que yo me empecé a dar cuenta que tenía que trabajar en 2 líneas, una era nivel de la estructura de un área.

Empezar a armar los valores, la misión, el organigrama, las descripciones de puesto, toda esa parte estructural que le da marco al área y después también trabajar. Yo venía del mundo de la psicología organizacional, entonces me era muy fácil trabajar a nivel de las personas, los

equipos, la resistencia al cambio, el cambio de mentalidad para aplicar.

Todo un proceso ¿no? porque si antes las cosas se hacían así, ¿por qué ahora había que cambiar? Entonces, bueno, a lo largo de esos años como fui certificando las normas ISO, muchas de estas empresas PyMEs, eso hizo que mucha de la documentación que yo fui generándolas tuve que ir estructurando y documentando con un paso a paso.

Entonces eso me trajo más organización y la posibilidad de intervenir directo en conflictos, haciendo que uno pueda hacer foco en lo importante y que lo urgente no te tape en el día a día. Entonces, fui un poco haciendo de esa prueba y error, hasta que armé toda una metodología, que es la que hoy comparto con los colegas, que es la metodología psicopymes.

Entrevistador: Desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el contexto actual que enfrentan las Pymes en términos de competitividad y de adaptación al cambio?

Verónica Leo: Mira si comparamos las PyMEs con las multinacionales, siempre la PyME está un paso atrás en términos de procesos, sistemas, sofisticación, por un tema, a veces, de recursos económicos. Las PyMEs tienen otra espalda económica y no pueden invertir lo mismo que la multinacional de recursos, muchas veces también de personas que no están calificadas. Porque muchas veces, sobre todo en las pymes familiares, los puestos de poder o de mando lo ocupan los sobrinos, los hijos, los primos, gente conocida. Y no siempre es competente para eso. Entonces hay mucho para trabajar a nivel de las PyMEs en términos de desarrollo de personas y de procesos. Entonces, lo bueno que tiene la PyME es que tiene menos burocracia para adaptarse a los cambios en las multinacionales. Hay tanto proceso y tenéis que pasar con tantos interlocutores que en las PyMEs la implementación se acorta, sobre todo, si vos trabajas como consultor mano a mano con el dueño que te contrata. El dueño te dice sí, dale avancemos y arrancaste, entonces ahí salteaste un montón de procesos y

protocolos que en una multinacional deberías pedir la autorización al reporte del reporte de reporte ¿no? Entonces trabajar en una PyME implica que te adaptes rápido a los cambios. Esa adaptación hay PyMEs que se adaptan muy bien y otras que les cuesta un montón. Y yo hablando un poco de la experiencia, porque de eso es lo que les hablo a las PyMEs, que más les cuesta adaptarse. Son aquellos dueños que les cuesta incorporarse al cambio. Aquellos dueños, PyMEs o aquellos que toman la decisión. Yo les digo, el número uno, no el gerente general, el CEO, el dueño que quiere que cambien los otros y yo no, no tengo tiempo, no puedo. Entonces eso muchas veces complejiza el cambio. Porque empieza a haber una incoherencia, quiero que los otros cambien, pero yo no quiero que los demás entren en un sistema y el dueño rompe los sistemas o el jefe. Hablemos también del jefe de las áreas. Entonces ahí necesitas trabajar sobre la coherencia interna de que todas las líneas de mando y los equipos estén alineados para que el cambio se produzca. Entonces, muchas veces tenés que trabajar a nivel de la mentalidad de los dueños de la mentalidad de los líderes, la mentalidad de los equipos para que entiendan porque hacemos lo que hacemos y porque ahora tiene que ir con esta con este método y no con otro. Con este sistema y no con otro. Entonces, a veces las segundas o terceras generaciones de hijos o de nietos favorece mucho el cambio ¿Por qué? Porque son como vienen, con otra mentalidad. Muchos de ellos son profesionales y entienden la importancia de profesionalizar, tener un área, profesionalizar a los mandos medios, etcétera.

Después me he encontrado con dueños de empresas muy piolas, muy pioneros, entonces logran innovar en la industria y entienden que llega a un punto de que vos puedes tener la mejor tecnología, pero que si el recurso humano no te acompaña, empiezas a tener un problema y está estudiado que la diferencia en los mismos recursos no dos empresas en una misma industria con la misma tecnología, con la misma materia prima la diferencia la va a terminar haciendo los recursos humanos. Entonces, la empresa que entiende eso, es la

empresa que más rápido se va a adaptar.

A veces, lo que dificulta el cambio son las creencias ¿Para qué vamos a cambiar, si esto ya funciona? Lo que funciona no lo toques ¿no? Entonces hay un cuestionamiento ¿Por qué cambiar en vez de empezar a cambiar lo que ya no necesitas? Quizás hoy con la pandemia y el uso de la inteligencia artificial. Para mí esos dos hitos rompen un poco esta cosa más encorsetada que tenían las PyMEs, porque hasta antes de la llegada de la pandemia te podías dar el lujo de no innovar o retrasar eso. Antes de pandemia, el modelo era uno. Después de pandemia, sí o sí obligatoriamente te tuviste que adaptar, sino cerraste, y muchas se adaptaron a la fuerza, entonces ahí vos tenés como dos tipos de adaptación.

Imaginemos una empresa, una fábrica no tecnificada que tenía que volcar parte de su atención o venta comercial, uno a uno, presencial, pre pandemia. Ahora en pandemia, tiene que obligatoriamente, empezar a digitalizar y a construir todo un proceso comercial digital. Ahí está siendo reactivo. Un contexto distinto es aquellas empresas que ya se empezaban a anticipar, por ejemplo, empezando a implementar una plataforma *e-commerce* mucho antes de la pandemia. Entonces fueron los más adaptados y los que menos sufrieron el contexto. Entonces ahí va a depender mucho de la cultura. Muchos dueños te van a decir de la industria porque hay industrias más duras, qué sé yo, las industrias de sistemas son mucho más ágiles para adaptarse a los cambios. No se trabajan, por ejemplo, remoto.

Y por ahí otras industrias como manufacturas o más tradicionales o de la construcción, por ahí son más rígidas y hay dos cosas. Muchos dueños, PyMEs. Yo he escuchado y dicen “lo que pasa que acá en la industria esto se hace así” y cuando algún dueño te dice esto, estás cerrando las puertas al cambio. Pero en la misma industria vas a encontrar otro dueño que dice acá las cosas se pueden hacer diferente y ese es el que va a ganar ventaja competitiva y se va a adaptar más.

Entrevistador: ¿Qué papel consideras entonces que tiene la estrategia en la capacidad de las PyMEs para sostenerse y crecer en entornos dinámicos como lo es el de Argentina?

Verónica Leo: La estrategia para crecer es fundamental, el problema que tenés es que muchos dueños o líderes están de lleno en cuestiones operativas. O sea, no están planificando, anticipándose a escenarios, haciendo seguimiento sobre los procesos, capacitando al personal, generando planes de contingencia, están en modo reactivo en lo urgente. Entonces vos le vas a hablar de que vamos a trabajar sobre lo estratégico y te dice, no tengo tiempo porque estoy apagando incendios. Entonces, desatienden lo estratégico por una operatividad en el día a día.

Ahora, sumado a esa estrategia que necesitan diseñar las empresas para crecer y anticiparte también a qué hace tu competencia, ¿cuál es el movimiento del mercado? ¿Qué tengo que tener en cuenta para no quedarme atrás? Ahí, necesitas un líder que esté con la posibilidad de poder pensar la estrategia, porque vos para la estrategia, tenés que pensar, pero si no tenés tiempo para pensar porque estás de lleno en el operativo, es muy difícil. Yo recuerdo una de las empresas donde trabajé que, al dueño de una empresa de transporte, al dueño le iban a pedir la tiza. O sea, una tiza para marcar los neumáticos ¿No? Entonces, ese ejemplo, donde la tiza se la podías pedir al área de compras o tener un sector de tiza en la parte de donde están los camiones ¿Entendés? Cuando faltaba tiza, se lo pedían al dueño.

Entonces, ahí lo que faltaba es discriminar roles ¿no? ¿Qué importancia, o sea, qué le pregunto? Imagínate un dueño que esté en esas cositas chiquitas del día a día que la tiza, que falta de papel higiénico, que las cobranzas. Y que no está en lo estratégico. Entonces esto se encuentra mucho en las PyMEs y después algo que es importante, no sé si ustedes se van a dedicar al área de recursos humanos, pero este es mi enfoque. Es importante que el área de

recursos humanos se convierta en un aliado estratégico del negocio. Muchas veces yo me siento con los dueños PyMEs, me dice: "lo que pasa es que el profesional de recursos humanos no me entiende" Porque a veces le ponemos tanta cabeza a buscar mejoras a las personas que trabajan, a los colaboradores que me dicen, "algunos dueños parecen más sindicalistas que el propio sindicalista" Entonces, ¿cómo ocupar ese lugar intermedio para que el área de recursos humanos potencie los resultados del negocio? O sea, no dejar de mirar la estrategia también y acompañarla. O sea, que todo lo que es a nivel del diseño de recursos humanos o del área también sea algo estratégico para acompañar al negocio sin perder de vista también la cuestión con los líderes y las personas. Entonces, lo que pasa ahí muchas veces, sigo hablando de la estrategia, es que a muchos profesionales les cuesta la mirada estratégica, porque vos la mirada estratégica la desarrollas si sos líder de un área o si tenés tu propia consultora. Porque si vos tenés tu propia, si sos un consultor independiente que entiende que tiene un negocio o una consultora, que es un negocio y trabajas tu consultora con una mirada estratégica, vas a poder entender lo que te plantea el dueño PyME cuando te dice no me entiende. Porque a nivel de la estrategia plantearte objetivos, armar una planificación, entender cómo las ventas y las finanzas van de la mano. Entonces hay mucho para trabajar, así que bueno. Parte de un aprendizaje y para mí, la estrategia es una habilidad que se termina aprendiendo a desarrollar. Porque nadie te enseña a ser estratégico.

Entrevistador: Bueno, ahora metiéndonos un poco más en las metodologías en esta metodología que nos contaste, ¿cuáles son las principales ventajas de la adopción de esta metodología en PyMEs consultoras, qué oportunidades de crecimiento vos identificaste a partir de la implementación?

Verónica Leo: Mira, trabajar desde la consultoría tiene varias ventajas. Una ventaja es que vos podés intervenir sobre la empresa sin quedar tomado por la empresa.

O sea, tiene una ventaja y una desventaja. Vos tenés una mirada ajena, pero también tenés que tener una pata dentro de la empresa para entender los procesos y tenés un lugar donde si la empresa te está contratando, es porque tenés un lugar de entendimiento, de autoridad, sos competente, para sentarte en la mesa chica, por ejemplo, a sugerir cosas. Entonces, lo que tiene el rol del consultor es que, al incorporar una metodología, después la metodología, como todas, hay que adaptarlas. Es que vos vas con una estructura de trabajo que le va a dar orden al área. Por ejemplo, el área de recursos humanos. Entonces, cuando vos vas, le traes orden y claridad al área de recursos humanos, esa área puede dar orden y claridad a las áreas que ayudan. Para mí lo que tiene bueno las metodologías es que tenés un paso a paso, te da mucho orden y mucha planificación, te permite prever acontecimientos, anticiparte, poder ajustar sobre la marcha, trabajar sobre lo importante y no sobre lo urgente. Entonces te da como perspectiva. Básicamente me parece que eso es lo que un poco trae la metodología. Y al estar probada en muchos lugares, no tenés que inventar la rueda. A veces el aprender sobre la marcha es una es un buen método de aprendizaje, pero te lleva tiempo. Es como cuando se incorporan, qué sé yo en las fábricas. Yo trabajé mucho en las fábricas, vienen con la metodología Kaizen, una metodología probada de Toyota que van, la implementan, y vos después tenés que hacer que eso se termine de aplicar. Entonces es como que le da mucho orden. Al principio, genera mucho malestar, hay mucho desajuste porque las personas quieren seguir como antes, mucho cuestionamiento, mucha resistencia al cambio. Pero una vez que se apropia les sirve un montón. Agilizan procesos, reducen niveles de conflicto, reducen lo que son los retrocesos. Trabajan con más calidad, eso te compromete más. También ayuda la motivación interna, el clima, porque trabajamos más organizadamente y cada uno sabe lo que tiene que hacer. ¿Viste como parece que aporta todo eso?

Entrevistador: Bueno, seguramente tiene que ver con esto que nos comentabas recién, pero

que te íbamos a preguntar, ¿qué tipos de cambios estratégicos suelen producirse en las PyMEs cuando implementan metodologías?

Verónica Leo: Mira, uno de los primeros cambios más visibles que vos empezás a detectar es el cambio de humor. ¿Por qué? Porque hay mayor organización. O sea, si había malestar, fastidio, problemas de comunicación interna. Yo incorporo también cuestiones de la psicología organizacional porque voy trabajando a nivel de las personas, entonces para mí se complementan ahí, pero cuando vos empezás a escuchar a las personas que tienen para aportar, cuando empezás a identificar cuáles son los problemas recurrentes cuando les pedís ideas, cómo lo mejorarías, cuando empezaste a incorporar organigramas, descripciones de puesto, encuestas de clima, instalas un poco el propósito, también de la organización y haces que *matchee*, con el propósito personal de por qué yo vengo a trabajar acá.

Todo eso aumenta la motivación, aumenta el compromiso, la gente empieza a ver que las cosas empiezan a funcionar, que ya no tenés que pelear para conseguir cosas. Te haces cargo de tu metro cuadrado, no tenés que ir a hacer como ahora que todo está mucho más organizado. Todos sabemos qué le toca a quién, dónde empieza y termina mi responsabilidad. Entonces eso aumenta la motivación, y cuando aumenta la motivación yo empiezo a sentirme que ahora soy más competente. Porque confío más en lo que hago, tengo procesos más claros. Empiezo a sentirme valorado también, siempre y cuando esté acompañado por una política de *feedback* y otras cuestiones. Pero por eso digo que para mí la metodología, que es la parte como más estructural, tiene que ir a compañía de las personas, de qué hago con las personas. Entonces, les trae claridad, les trae orden, les trae bienestar, les reduce los niveles de conflicto, mejora los niveles de comunicación, genera más acuerdos, los problemas los puedes atender más rápido. Porque ahora podés tener, por ejemplo, reuniones metódicas, donde una vez por semana nos juntamos a hablar de tal tema. Entonces ese tema no te aborda

todo el tiempo. Si no te invento que los lunes a las 2:00 de la tarde tenemos reunión de equipo para ver lo del estatus de la semana, cómo vienen los procesos, entonces, ¿va a ordenar? Siempre que haya orden y claridad, eso trae bienestar, trae motivación, trae enfoque, trae compromiso, reduce el *govern now*, reduce el mal clima, las tensiones, mejora la comunicación interna, el trabajo en equipo, todos vemos valioso lo que también estamos aportando tenemos un sentido. Entonces sí, bueno, eso.

Entrevistador: Sí, sí, todo eso también mejora la productividad, imagino. ¿Y crees que la implementación de metodologías ágiles o en tu caso, representó más un cambio incremental, radical, transformacional o de realineación dentro de la organización?

Verónica Leo: Sí, todo eso de Camp Venecia. No sé esos conceptos, sí te puedo yo hablar de dos cosas. Las empresas que estaban altamente comprometidas con el cambio, si se ve una transformación de arriba a abajo, de abajo a arriba, a los costados y hacia los clientes. Donde yo te digo que hay un dueño comprometido, un CEO comprometido que se suma al cambio y que acompaña el cambio, y lo mismo los líderes, y lo mismo los jefes que siguen, y ahí los equipos se ven el cambio en todo, en todos los niveles de la organización. Entonces, ahí, cuando la implementación se hace, también es cierto que a veces hay que hacerlas por etapas de forma gradual, porque a veces, si vos querés implementar todo de una, la organización opone su resistencia. Entonces, cuando la metodología está basada en un plan que se ajusta a la cultura de la empresa, a las personas, cuando le vas haciendo un seguimiento, cuando vas avanzando de forma escalonada me refiero a conquista, no conquistamos el paso uno listo se consolidó, ahora vamos al paso dos y ahora el paso tres. No querés implementar todo al mismo tiempo porque eso termina estresando a la empresa. Si yo quiero implementar, entonces por ahí empezaste implementando con en un área el cambio. Y después vas a otra y después a otra o por ahí a los líderes y después a un equipo. Entonces

cuando lo vas haciendo gradual la implementación sí se empieza a ver una transformación. Ahora, cuando hay incoherencia en la implementación, ¿qué significa? Digo que quiero un cambio, pero yo líder, no acompaño el cambio porque te digo que no tengo tiempo. La implementación muchas veces termina siendo parcial o se detiene. Entonces, si vos planteas un cambio trescientos sesenta en toda la organización los tomadores de decisiones que tienen que acompañar el cambio no están del todo alineados o convencidos de que esto tiene que ser así. Empieza a emerger el conflicto, la contradicción, el cuestionamiento de las líneas de mando y, por ende, el cuestionamiento a nivel de los equipos, para qué lo tenemos que hacer si los jefes no lo siguen, ¿no? O estamos todos usando este nuevo sistema de gestión y el jefe me sigue mandando un *mail* por fuera del sistema y el protocolo. Lo establecido como que empiezan a generarse dobles procesos.

Ahí lo que yo aprendí es que cuando el cambio no se puede dar en toda la organización, quizás logras cambios parciales y locales. Con esto te quiero decir que por ahí logras el cambio en un área o en una persona y, sobre todo, es la persona que más haya abrazado el cambio, la persona más flexible, la que más haya entendido e incorporado a la metodología es en quienes se logran los cambios. Digo esto porque muchas veces como consultores queremos ayudar a las empresas y nosotros queremos ir a la velocidad de la liebre y la empresa va a la velocidad de una tortuga. Entonces, ahí, para que vos consultor no te frustres, tenés que ajustar tus pasos a la velocidad de la empresa.

Entonces, muchas veces te detienen el proceso o el servicio con equis motivo, no, no vamos a seguir, vemos el año que viene. ¿Cómo continuamos entonces? ahí tu implementación es parcial. Entonces, las personas que sí pudieron entender lo que se estaba haciendo y que fueron flexibles, adaptar eso son los que salen beneficiados de esa transformación.

Entrevistador: Claro, total. ¿Y por qué fue esta metodología la que te resultó más útil para implementar tu experiencia?

Verónica Leo: Y yo la fui implementando porque está basado en la experiencia. Entonces me resultó útil porque nace de la experiencia, fui probando como distintas formas de armar la metodología y fui probando empezar por distintos frentes hasta que le fui encontrando una lógica. Entonces yo no avanzo, o sea trato de no avanzar a un siguiente paso hasta que no esté consolidado el anterior. ¿Por qué? Porque lo que cuido es que no seque no se estrese la estructura, no sé si entiende esto de que se estresa la estructura, vos venís trabajando de una forma y te dicen “ahora que tenés que trabajar distinto”, esto ya te genera un quilombo y si además te meten otra capacitación de otra cosa, ya no te podés desdoblar en tres. Entonces vamos con poco, pero progresivo, y ahí lo que vas trabajando también es la resistencia al cambio.

No sé si conocen el cuento de la rana, la rana que está en el agua hirviendo, hay un cuento que dice que si vos querés meter la rana en el agua hirviendo sale, pero que si la vas calentando a fuego lento, bueno, de eso se trata la gestión del cambio. Entonces, de ir haciéndolo paulatinamente y siempre teniendo en cuenta que la apropiación de las personas de eso.

Entrevistador: Genial sí, y bueno, recién me hablabas de la resistencia al cambio. ¿Creés que esa fue la principal dificultad que encontraste al implementar esta metodología? ¿Qué otras dificultades encontraste?

Verónica Leo: Ya la resistencia al cambio es como lo más visible. A veces, detrás de la resistencia se ocultan los miedos. Qué va a pasar, si la inseguridad, el desconocimiento, la

falta de claridad, para qué lo estamos haciendo, qué sentido tiene esto. Otras veces también lo que genera resistencia al cambio es la personalidad de las personas. Hay personas que son muy rígidas, que les cuesta muchísimo cambiar. Y cuando vos proponés un cambio vas a tener personas o áreas que son las primeras que van a decir “buenísimo, dale, ¿qué tenemos que hacer?”. Otras que van a estar en duda y un porcentaje menor que se va a resistir.

Entonces, cada persona y cada área, cada líder o cada empresa tiene sus motivos.

Entonces, si vos querés entender o qué hacer para destrabar eso, tenés que entender qué es lo que se resiste ahí, a veces también lo que se resiste es la pérdida de privilegio.

Porque aunque la empresa no esté trabajando del todo organizadamente en el lío, yo también obtengo un beneficio, no me controlan. Por ejemplo, viste cuando vos querés, no sé, no hay horarios, no hay sistema de fichada, entonces cada uno entra y sale como quiere. Pones un sistema de fichada ahí va a haber gente y se va a quejar. ¿Por qué? porque antes podía hacer lo que quería y no había registro. ¿No? Entonces por darte un pequeño detalle eso sería una pérdida de un privilegio.

Entonces, antes de implementar cualquier cosa, cualquier metodología o cualquier proceso, siempre tenés que poder contar con el acompañamiento de los líderes o en los tomadores de decisiones o de los que implementan la metodología, porque el consultor viene, marca el rumbo, guía, acompaña, pero al fin y al cabo los que terminan de implementarlo son las mismas personas que trabajan en la empresa. Entonces por eso, para mí es tan importante que vos trabajes a nivel de las personas y no solo de la metodología.

Entrevistador: ¿Qué factores consideras vos determinantes para que la implementación sea exitosa?

Verónica Leo: Primero, si el dueño cree en eso tenés yo te digo el cincuenta a sesenta por

ciento de aprobado o de resuelto el problema. Si el dueño está convencido, los líderes que trabajan para él van a hacer lo que el dueño proponga, o el CEO, o el gerente. Entonces, si ese dueño o gerente, además, tiene buena forma de hacerles entender por qué ahora estamos haciendo esto, estos líderes que confían en ese líder van a hacer que también sus equipos los lleven a cabo. Entonces, si la metodología se hace con tiempo, con un plan, con un proceso, con un paso a paso, eso también vuelve exitoso el problema. Otra forma de volverlo exitoso es la gradualidad, no querer hacer todos los cambios juntos. Empezar siempre de lo de menos a más o de lo simple a lo complejo, hacer seguimiento y revisiones de la implementación. No es solo implemento y después vemos al final qué pasa. Vamos haciendo como evaluaciones o un seguimiento del plan, porque a veces quizás haces un seguimiento de cada, no sé, uno, dos o tres meses y te das cuenta que el plan original hay que cambiarlo, porque esperabas en el mes tres estar en un punto x de esa metodología y estás en un punto anterior. Entonces tenés que replanificar el proceso y entonces, el convencimiento y la confianza en el proceso para mí son claves en la implementación. Cuando vos confías en alguien, piénsenlo ustedes, cuando ustedes confían en alguien lo hacen, no lo cuestionan tanto, porque entienden que es lo mejor para ustedes. Ese no cuestionamiento ya te ahorra años luz de quilombo, de desgaste, de malestar.

Entonces, empezar también algo que también facilita para mí el éxito es empezar de las personas o las áreas más permeables a las más resistentes. Empezar por lo más fácil de entender, es empezar por los que más se adaptan a eso, empezar por los que más se entienden, porque empezar por los líderes o tomadores de la decisión y después vas encarando quizás en forma grupal o individual, donde se va trabajando. Después de estar atento a esas resistencias, así como si te dijera el otro que vos vas a implementar una metodología en una empresa y no existen resistencias, también me llamaría la atención, porque es esperable que aparezca

resistencia. Si todos están súper, digo, o de verdad trabajan súper bien en esa organización, o hay algo que no te están diciendo. Entonces eso también hay que chequear.

Entrevistador: ¿Qué resultados observaste vos en las empresas que implementan estas metodologías? Me hablabas antes de la productividad, de los cambios internos, pero no sé si también notaste resultados en la satisfacción del cliente, la competitividad, innovación.

Verónica Leo: Mira, en principio los dueños duermen mejor. Cuando un dueño duerme mejor, está más tranquilo, cuando está más tranquilo, está más aclarado mentalmente, cuando está aclarado mentalmente, está mejor regulado emocionalmente y puede hacer foco en lo importante y en lo estratégico, porque tiene un sistema de delegación. Cuando ese líder, estoy hablando del uno, está así, su equipo lo imita, porque las conductas se imitan. Entonces, vos tenés una persona que está tranquila, organizada, confiada, con una proyección, con un sistema, armando un paso a paso, delegando, generando reuniones, o sea, es donde tiene que estar y hace que sus líderes repliquen ese modelo. Entonces, empezando por los líderes, trabajan más ordenadamente, pueden planificar, pueden anticiparse a problemas, pueden resolver conflictos con mayor celeridad, pueden hacer que los conflictos escalen menos, están más regulados emocionalmente, manejan una agenda mucho más ordenada, entienden el valor del tiempo. Eso también es súper importante. ¿Dónde está? ¿dónde vos ponés tu tiempo? ¿No? Entonces, pueden inspirar a sus equipos, los pueden llegar a motivar porque tienen tiempo para eso. Los equipos también confían en ellos, mejora el clima interno, aumenta la productividad y, por ende, esto llega al usuario final, que es el cliente. Porque si dentro de una empresa hay un mal clima por falta de procesos claros, porque estamos todos trabajando en la urgencia, porque estamos todos quemados, porque no nos comunicamos bien, lo que sea, el producto final o servicio va a ser deficitario. Al cliente le va a llegar tarde,

mal, hay que volver a hacer un reproceso, eso implica un costo para la empresa, quién fue, quién no fue, la búsqueda de culpable, ¿no? En vez de “che, ¿cómo llegamos a esto?”. Porque no hay tiempo para mejorar. Entonces, el cliente tiene un servicio deficitario o un producto de baja calidad. Entonces, ahí, me gusta una frase que dice "Capacita a las personas lo suficientemente bien como para que quieran irse y trátalos lo suficientemente bien como para que elijan no hacerlo". Entonces, cuando los dueños entienden que el primer cliente a trabajar es el interno, cuando vos cuidás a tus recursos humanos, tus recursos humanos van a cuidar a tu cliente. Y esa es la sinergia positiva. No solo van a cuidar de tu cliente, también van a cuidarte a vos, jefe, porque sos uno, no hay división.

Entrevistador: Buenísimo. ¿Y cómo medís el impacto real de la metodología en la gestión estratégica?

Verónica Leo: Mira, ahí lo que hacemos son evaluaciones, encuestas internas y también un seguimiento del proceso con un semáforo. Entonces, por ejemplo, vos si armaste un plan de, por decirte, dos años dividido en cuatro etapas por año, cuando cierra la primera etapa, el primer trimestre, es dónde estás en función del plan planteado, ¿no? En qué parte del proceso, estás atrasado, estás demorado. Y ahí después puedes hacer, por ejemplo, otros indicadores son las encuestas de clima y las evaluaciones de desempeño, además de poder después hacer todo un análisis macro de la metodología. Pero si querés verlo como a nivel más interno, después también podrías sumar, por ejemplo, la satisfacción del cliente, la reducción de costos. Digo, cada área también podría después generar sus propios indicadores para ver el impacto. O sea, el área de producción, supongamos, ¿no? Baja su nivel de reclamos o de productos con fallas después de haber implementado un trimestre de la metodología. Bueno, ahí tenés un indicador. Se redujeron la cantidad de *reviews* negativas en Google y las quejas

de cliente en un quince por ciento. Bueno, ¿qué fue? ¿Qué cambios hubo? Esto, esto y esto, ahí también tenés para medir, por ejemplo, en el área comercial. El área financiera se redujo, no sé, ¿entendés? No sé, aumentaron el pago, recuperaron el pago porque tienen un sistema interno de seguimiento de cobranzas, lo que sea. Así que se podría medir. Vos podés medir la evolución de la metodología, en qué etapa estás, y después por cada sector también se podría medir, eh, con indicadores. Y también podrías hacer una evaluación interna de grado de satisfacción o de organización. No, partiendo de por qué estamos implementando la metodología. Yo creo que las, los indicadores los puedes generar en función de por qué querés implementar la metodología. Entonces, puedes hacer una evaluación inicial, no sé, sale que hay desorganización, eh, mala comunicación interna, y hacés una evaluación promedio cuanti y cualitativa a lo largo de la implementación, y ahí tenés otra forma de medir la evolución. Yo trabajo con tres ejes: organización, comunicación y compromiso. Tomás esos tres ejes y lo medís en distintas etapas del proceso.

Entrevistador: Buenísimo. ¿Y cómo cambió la capacidad de respuesta de tu empresa frente a la incertidumbre del entorno luego de la aplicación de esta metodología?

Verónica Leo: Mira. Una de las cosas más sorprendentes para mí, porque yo no tenía esa visión estratégica, pero el dueño sí, una de las empresas en las que implementamos la metodología, el dueño se dedicó durante un año y medio a trabajar internamente. Él, en su visión a largo plazo, yo te hablo ahora con el diario del lunes, tenía la idea de posicionar la marca referente número uno frente a sus competidores. Entonces, sabía que su competencia no tenía desarrollado a sus recursos humanos ni te iba ni tenía el nivel de tecnología que él iba a implementar dentro de dos años. Entonces, primero trabajó con las personas. Después metió sistemas y máquinas nuevas. Cuando se quiso dar cuenta, en tres años, había superado,

era un abismo el nivel de evolución que tenía esta empresa con el rubro. ¿No? Estamos hablando de la industria, donde todo todavía funcionaba medio a pedal. Entonces, él visionó, él visionó que en cinco años quería estar trabajando con grandes clientes. Y después de cinco años, haber certificado con normas ISO y otras, empezó a conseguir grandes clientes que su competencia no tenía. Entonces, ahora esos grandes clientes, cuando entraba la competencia, le decía, "No, pero pará, ¿vos tenés esta certificación?" "No, no la tengo", "Bueno, hasta que no tengas la certificación no te elijo". Entonces, como la empresa había crecido y evolucionado y se había certificado, ya la vara para entrar a empresas grandes era, por ejemplo, la certificación de las normas ISO. Entonces, obligó a que su competencia también certifique.

Entrevistador: ¿Observas diferencias entre la aplicación de las metodologías en PyMEs y en las grandes empresas?

Verónica Leo: Recontra. Mira, yo no tuve la posibilidad de introducir mi metodología en grandes empresas porque generalmente las grandes empresas ya tienen áreas de recursos humanos y ya están bastante estructuradas. Entonces yo tuve esta metodología y la implementé para PyMEs, así que no te sabría decir. En grandes empresas sí, lo que veo es que la metodología te da mucha agilidad. Te da agilidad para tomar decisiones, y pero por sobre todo, lo que también te da es mucha seguridad, porque muchas veces se tiene mucha habilidad técnica y poca habilidad blanda. Entonces, te terminas cuestionando si lo estás haciendo bien, en vez de entender por qué las cosas no están funcionando. Pasa muchas veces que uno importa una metodología extranjera, y cuando la querés llevar a la idiosincrasia local no se adapta. Entonces, la falla no es la metodología, sino, o sea, la metodología funciona, quizás en ese contexto. Entonces, por ahí después le tenés que dar una vuelta para adaptarla.

Entrevistador: Buenísimo. ¿Qué recomendaciones le harías a aquellas PyMEs que quieran implementar esta metodología?

Verónica Leo: Y primero es entender por qué la van a implementar, tenés que reconocer tu punto de partida. Entonces, cuanto más consciente seas de tu punto de partida y las consecuencias que trae, no solo a nivel organizacional, a nivel de los recursos humanos, a nivel de la competencia, sino también a vos, en tu salud, porque seguir como está tiene un costo. Entonces, ahí es donde vos te tenés que plantear, ¿sigo así DIEZ años más empujando el carro o me detengo a evaluar qué costos te generarían implementarlo? Muchas veces el costo también es personal y eso es una toma de decisión, entonces vos para tomar una decisión de un cambio, primero tenés que partir de mirarte, por qué lo querés hacer y qué beneficios te traería implementarlo y no hacerlo, y qué costos te generaría implementarlo y no hacerlo; porque implementar la metodología también va a tener un costo en el corto plazo, pero vas a ver los beneficios en el mediano. Entonces, si venís con la lógica de no podemos parar porque no hay tiempo, bueno, me preguntaría de no parar porque no hay tiempo, cuál sería la consecuencia en el corto plazo para vos y tu empresa, tu equipo si ya está trabajando.

Entrevistador: ¿Consideras que la implementación es un diferencial en las empresas o es un requisito necesario para adaptarse al entorno?

Verónica Leo: Necesario es y también diferente, como me parece, son las dos cosas porque en algún momento del crecimiento y la profesionalización de la empresa lo vas a necesitar. Y eso, cuando vos trabajas a nivel interno, se va a terminar viendo afuera. Pero bueno ahí, después también decanta tu marca empleadora, por qué dicen las personas tal cosa de vos y de tu marca, por qué quieren trabajar en, o sea. ¿Por qué las personas quieren trabajar en Google? Hay toda una idea basada en eso, cómo las personas trabajan ahí. Pero para que las

personas puedan tener toda esa libertad hago comillas, porque no sé si es así, pero tienen también muchos métodos y procesos y objetivos claros. Entonces, no es que cada uno hace lo que haces, lo que quieres hacer, lo que quieres, siempre y cuando cumplas con los procesos.

Entrevistador: Y la última pregunta que te queríamos hacer: ¿hay alguna reflexión o algo que consideres relevante que quieras compartir o que no te hayamos consultado?

Verónica Leo: Mira, hay dos cosas, quizás a veces se piensa que tenés que tener tiempo para poder implementar una metodología y la realidad es que el tiempo por sí solo no se va a hacer. Porque, al fin y al cabo, si la ecuación final, donde siempre se termina cortando el hilo es por tu salud por tu bienestar. Y hay algo que vos tenés que revisar, sobre todo siendo el dueño o el líder de un área o de una empresa. Yo le hablo mucho a los dueños de PyME, por eso por ahí me van a escuchar mucho refiriéndome a ellos, pero la verdad es porque un consultor muchas empresas que me contratan son dueños directos, porque no tienen el área. Entonces, por eso me van a escuchar hablar en ellos y aparte porque me parece que es la pieza fundamental para mover toda la maquinaria.