

**Teodora Bozheva** Socia-fundadora de Berriprocess, Accredited Kanban Trainer y Coach

# "Con Kanban ayudamos a mejorar la competitividad de las empresas"



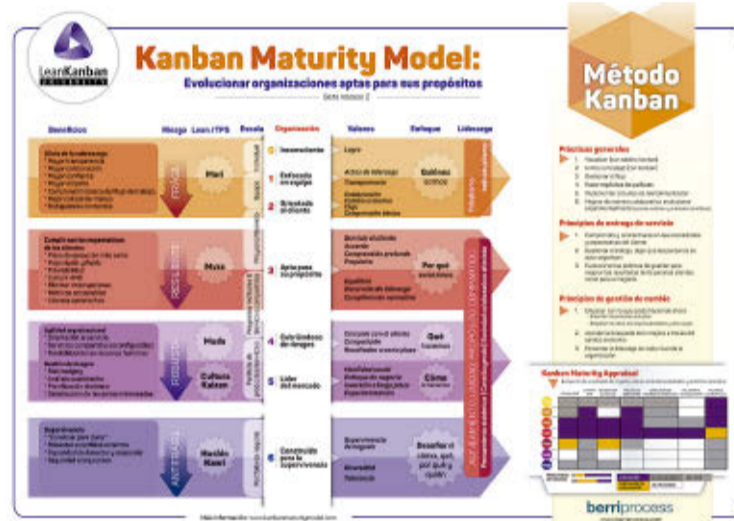
Berriprocess es una consultoría especializada en ayudar a las empresas a mejorar la gestión de sus proyectos y servicios con el fin de hacerlas más competitivas y adaptables a los cambios en su mercado. Para ello recurren a diversas herramientas. De todo ello hablamos con Teodora Bozheva, socia-fundadora y Kanban trainer y coach principal de la compañía.

## ¿Cuál es la actividad de Berriprocess?

Nos dedicamos a ayudar a las organizaciones a desarrollar su agilidad organizacional y de negocio. Más concretamente, a responder a las necesidades cambiantes de sus clientes a tiempo y de manera sostenible. Por tanto, los tres pilares de nuestra actividad son (1) la formación en Kanban y el Kanban Maturity Model, (2) coaching para adaptar correctamente lo aprendido al contexto de la organización y (3) integración de herramientas de gestión con Kanbanize (una herramienta diseñada e implementada para la gestión del trabajo con Kanban) para un flujo de información exacto e instantáneo.

## Últimamente muchas empresas hablan de Agile. Vosotros proponéis Kanban. ¿Qué tipos de empresas os llaman y con qué necesidades?

Así es, según ComputerWorld un 70% de las empresas españolas están inmersas en transformaciones Agile. Así mismo, según la encuesta de "State of



Agile" de 2018 solo el 4% de las empresas que aplican Agile consiguen mejorar su adaptabilidad a los cambios en el mercado. Estos datos dan para pensar.

Prefiero no generalizar y hablar de las empresas que nos llaman a nosotros. Son de diferentes dominios: industria, banca, seguros, empresas tecnológicas; típicamente de tamaño medio, pero también tenemos clientes grandes.

Algunas de ellas llevan tiempo aplicando prácticas Agile a nivel de equipos y se encuentran estancadas, es decir sin percibir alguna mejora a nivel de empresa y sin saber cómo conseguirla (pese a la inversión que ya han hecho). El tema es que estas empresas o la gran mayoría de ellas se han propuesto introducir Agile como un objetivo cuando deberían de enfocarse en mejorar/flexibilizar su gestión para conseguir los propósitos de su negocio.

Otras empresas vienen de la gestión clásica entendiendo que algo tienen que cambiar para poder cumplir plazos y presupuestos y sobrevivir en un entorno que cambia cada vez más a menudo.

Todas reconocen que necesitan alinear y coordinar mejor sus diferentes

áreas/unidades de negocio, definir marcos y criterios que les permitan tomar decisiones correctas de manera flexible y rápida, introducir la cultura de transparencia, colaboración y orientación al cliente, y, por supuesto, observar mejores resultados de negocio.

## ¿Por qué Kanban y el Kanban Maturity Model?

El Método Kanban es un método de gestión aplicable a cualquier ámbito del trabajo de conocimiento. Es conocido como "empieza donde estás". Enseña a las organizaciones a visualizar y entender mejor su trabajo y sus prácticas actuales de gestión. Asimismo, enseña formas pragmáticas de cómo mejorar continuamente y satisfacer a las expectativas de los clientes de manera sostenible. Esto hace que las empresas se vuelvan más colaborativas, unificadas y productivas frente a la creciente presión del mercado y la escasa coordinación organizativa.

En 2017 David J Anderson y yo empezamos a describir en términos de prácticas específicas la experiencia con Kanban de muchas empresas recopiladas

durante más de 10 años. Esto nos permitió ver patrones tanto de la aplicación de las prácticas de Kanban como de la cultura y el estilo de liderazgo de las empresas. Así es como surgió el Kanban Maturity Model ([www.kanbanmaturitymodel.com](http://www.kanbanmaturitymodel.com); materiales en español en nuestra página web [www.berriprocess.com](http://www.berriprocess.com)). Desde el año pasado cuando publicamos la versión beta del modelo, unas cuantas empresas lo están usando como una hoja de ruta para su evolución y una guía que les permita evitar las barreras típicas para este proceso como la resistencia al cambio o la definición de expectativas no-realistas. Gracias a esto ahora entienden mejor su demanda y capacidad real, saben gestionarlas en base a datos, dan unos servicios más competitivos y utilizan KPIs para trazar la mejora de sus resultados desde la perspectiva de negocio. Pronto publicaremos la experiencia de unas cuantas empresas más.

## ¿En qué consiste el enfoque de Berriprocess que estáis proporcionando a vuestros clientes?

Nuestro trabajo con una empresa siempre empieza con un diagnóstico que hacemos con el fin de entender sus prácticas reales (no de su manual de calidad) de gestión y las fuentes de insatisfacción interna (de su personal y stakeholders) y externa (de sus clientes). Desde hace dos años ya usamos el KMM para hacer esta evaluación inicial. En base a los hallazgos definimos la hoja de ruta más apropiada para la empresa. No hay dos empresas iguales, por tanto, la solución que sugerimos siempre es a medida.

Después, les damos formación para que aprendan a gestionar su trabajo efectivamente. Así mismo, les acompañamos en la adaptación de las prácticas a su contexto.

Una buena gestión requiere datos, datos de calidad, recogidos de manera casi transparente para las personas, es decir sin que les suponga trabajo adicional. Por tanto, además de la formación y coaching, nosotros integramos las herramientas de la empresa con Kanbanize. El objetivo es lograr que toda la infraestructura de herramientas trabaje para la empresa y en su beneficio.

## ¿Por qué con Kanbanize?

Kanbanize ([www.kanbanize.com](http://www.kanbanize.com)) es una herramienta pensada, diseñada e implementada para gestionar el trabajo con Kanban. Esto es algo muy importante a la hora de seleccionar una herramienta corporativa. De hecho, conocí a los socios de la empresa porque vinieron a un curso que David Anderson y yo impartíamos.

Después de hacer con éxito varias

integraciones de otras herramientas (ERP, CRM, etc.) con Kanbanize, el año pasado nos hicimos representantes suyos para España.

## ¿Hablamos de proyectos que tienen un inicio y un final?

Son iniciativas que tienen un inicio. Nuestro objetivo siempre es que nuestros clientes aprendan a mejorar de manera autosuficiente. El criterio clave que usamos es que sus clientes estén satisfechos con los productos y servicios que reciban, que estos se desarrollen de manera sostenible y que la empresa sea suficientemente madura para poder definir acciones de mejora que tengan sentido para su negocio y llevarlas a cabo por su cuenta. Esto corresponde a nivel de madurez 3 del KMM: Organización apta para su propósito. A partir de este nivel la empresa es capaz de seguir mejorando con mucho menos coaching por nuestra parte. Esto significa que para ellos este camino es infinito.

## ¿Qué diferencia a Berriprocess de sus competidores?

Creo que somos los únicos que ofrecemos de forma integral formación, coaching e integración de las herramientas necesarias para desarrollar la agilidad a nivel de empresa, no solo de equipos. De hecho, aunque tenemos una larga experiencia en el sector, fue en 2011 cuando vimos que no existía nada parecido a lo que pensábamos que era una opción adecuada para ayudar a las empresas a mejorar.

## ¿Cuáles son los retos de futuro de la empresa?

Queda todavía mucho camino por recorrer. Actualmente, las empresas empiezan a ver los primeros resultados de nuestro trabajo a partir de los 5-7 meses, pero creo que podemos incidir para reducir ese tiempo. Creo que si somos capaces de potenciar las áreas de formación en el método y la herramienta, esto nos permitirá acelerar el proceso.

Otro reto que tenemos, es conseguir implicar al nivel ejecutivo de Dirección de las empresas lo más pronto posible en sus iniciativas de mejora. Esto tiene varios efectos positivos: mantener el foco en el propósito de negocio, alinear todas las actividades alrededor a esto y avanzar más rápidamente de manera coordinada.

Aprovecho la oportunidad para comentar que organizamos el congreso Enterprise Agility Europe, los días 10 y 11 de junio en Bilbao. Más información en <http://enterprise-agility.eu>

**berriprocess**

[www.berriprocess.com](http://www.berriprocess.com)

## EL KANBAN MATURITY MODEL

Basado en el método Kanban, el Kanban Maturity Model es, según explica Teodora Bozheva, "una guía para evolucionar la agilidad de las empresas. Engloba tres aspectos: prácticas de gestión Kanban, valores culturales y resultados de negocio". Creado por David J. Anderson y la propia Bozheva, el KMM define siete niveles de madurez organizacional, ilustrados en la imagen adjunta.

**ML0 Inconsciente:** Gestión del trabajo individual de las personas.

**ML1 Enfocado en equipo:** Organización enfocada en gestionar equipos o grupos de personas que des-

arrollan un producto o servicio. Tiene el enfoque en la utilización de los recursos.

**ML2 Orientada al cliente:** Organización que coordina y gestiona el trabajo desde su ideación/petición hasta la entrega al cliente como un servicio (que podría estar compuesto por varios mini-servicios). El enfoque se mueve paulatinamente de las personas al flujo del trabajo y los resultados producidos.

**ML3 Apta para su propósito:** Organización que satisface las expectativas de sus clientes de manera sistemática y sostenible.

**ML4 Cubriéndose de riesgos:** Organización capaz de anticipar riesgos en su entorno de negocio y cubrirse de ellos. Los procesos son estables tanto en aspectos tecnológicos como económicos. Los clientes están satisfechos de manera consistente.

**ML5 Líder del mercado:** Organización líder en su dominio que optimiza los costes de sus procesos sin que esto afecte al nivel de calidad de sus productos y servicios.

**ML6 Construida para la supervivencia:** Organización congruente desde el nivel estratégico hasta la primera línea operativa, así como capaz de reinventarse y sobrevivir situaciones disruptivas inesperadas.