



**Business
Agility
Corporation**
Speed Up your Business Transformation



PRIORIZACIÓN DE PORTFOLIOS MVP

Business Agility Corporation

Mayo 2021 Versión 1.0

Priorización de Portfolios

1ª Edición (Mayo 2021)

© Todos los Derechos Reservados. Business Agility Corporation, 2021.

Se prohíbe el uso de todo o parte del contenido de este documento sin la autorización expresa de Business Agility Corporation.

Portada: Joshua Miranda en Pexels.com

Ilustraciones: Elaboración propia

Contenido

04	00
Presentación	Modelos Ad-Hoc
	Modelo ad-hoc en sector energía 00
	Proceso de priorización 23
00	00
Contexto y visión estratégica	Claves para elegir entre modelos adhoc o WSJF
05	00
Presentación de los modelos conocidos	Escalando la priorización a la organización
05 Introducción	
05 Priorización MoSCoW	
08 Priorización Kano	
10 Matriz de priorización	
11 Hoshin Kanri	
13 Comparativa	
15	00
Priorización de porfolios con WSJF	Conclusiones
15 Definición	
18 Crítica a WSJF	
20 Beneficios del método WSJF más allá de la fórmula	22
	Anexos
	Cálculo de WSJF en Jira

PRESENTACIÓN

Business Agility Corporation es la asociación profesional de referencia dentro de la **Agilidad Empresarial** en España. Nuestra misión es compartir las experiencias que los profesionales adquirimos con la adopción de metodologías y modelos de trabajo Agile.

Dentro de nuestras actividades, queremos ir generando una serie de documentación que registre la experiencia en el día a día de diferentes aspectos de nuestra actividad.

Este documento contiene el primer resultado de una de estas iniciativas, en torno a la Priorización de Portfolios. De esta manera, lo que tienes en tus manos es un **MVP** del documento que estamos preparando sobre este interesante asunto.

En esta primera entrega puedes encontrar una parte del contenido central que tendrá el documento definitivo. También ponemos a tu disposición el borrador del índice definitivo que esperamos ofrecerte en el documento final.

Los objetivos de este MVP son, por lo tanto, los siguientes:

- Poner a tu disposición el contenido que hemos generado hasta este momento, esperando que resulte de valor.
- Animarte a colaborar con nuestro equipo de trabajo, aportando tu experiencia en este ámbito en forma de contenido, o bien como revisor del contenido, para poder afinarlo de cara a obtener el mejor resultado final posible.

Si quieres colaborar con el desarrollo de este documento, o tienes cualquier comentario o propuesta que realizar, envíanos un correo a director.tecnico@businessagilitycorp.com-

PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS CONOCIDOS

INTRODUCCIÓN

Presentamos a continuación algunos de las sistematizaciones más conocidas de los modelos de priorización existentes. Los modelos que trataremos en este capítulo son:

- **Moscow.**
- **Kano.**
- **Matriz de priorización (Eisenhower).**
- **Hoshin Kanri.**

El tratamiento que realizaremos de ellos se centra en sus características principales, sin entrar en un detalle exhaustivo de bajo nivel, toda vez que, aunque se trata de modelos perfectamente válidos, no hemos encontrado una implementación generalizada de ellos en el ámbito de las grandes empresas españolas durante la realización de este trabajo. Como consecuencia, no nos es posible cumplir con el propósito de este documento, que es trasladar el conocimiento adquirido a partir de la experiencia.

Por otra parte, dejaremos el modelo WSJF para un capítulo posterior. Este modelo es sin duda el más relevante del conjunto que tratamos en este trabajo, y también el que cuenta con una adopción más generalizada, lo que justifica que ofrezcamos un tratamiento más extenso.

PRIORIZACIÓN MOSCOW

El nombre de este modelo proviene de las iniciales de las expresiones en inglés:

- “**M**ust Have”: debe incluirse.
- “**S**hould Have”: debería incluirse.
- “**C**ould Have”: podría incluirse.
- “**W**on’t Have”: no debe incluirse.

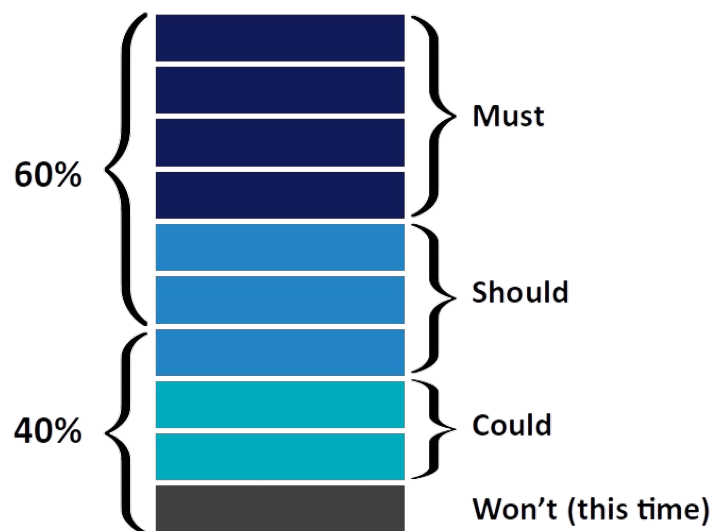
A partir de estas cuatro definiciones, MOSCOW ofrece un método simple para clasificar cada uno de los trabajos - típicamente historias de usuario - en función de la importancia subjetiva que se les otorgue:

- **M - Must Have** (debe incluirse): en esta clasificación se incluirán aquellos trabajos sin los que el producto no tendría sentido, y sin los cuales perdería su valor o su razón de ser. Como puede entenderse, la identificación de cuándo un trabajo es suficientemente crítico como para ser incluido en esta categoría adquiere una enorme importancia, toda vez que no incluir un trabajo crítico, o incluir uno que no lo es, puede alterar el resultado del producto. Para asegurar que un trabajo es de este tipo, podemos hacernos las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué sucedería si el producto fuese lanzado sin esta característica?
 2. ¿Existe un plan alternativo ante la carencia de esta característica? ¿Existe una manera alternativa y más simple de conseguir el mismo resultado?
 3. ¿Puede funcionar el producto si lo lanzamos sin esta característica?
- **S - Should Have** (debería incluirse): se trata de una necesidad que debe formar parte del producto ya que, aunque no se considera crítica para el resultado final, su inclusión puede resultar de una gran importancia. Por lo tanto, si resulta adecuado su encaje en la planificación del desarrollo del producto, podrán incluirse de forma prioritaria a otras características de menor nivel. En el caso de que su inclusión no pudiera realizarse, su ausencia podría ser en alguna medida pernicioso para el producto, pero no por ello perdería esta su viabilidad ni su identidad. Por esta razón decimos que se considera importante pero no vital. A diferencia de las Must Have, la inclusión de estas características en el desarrollo de un producto puede postergarse en el tiempo.
- **C - Could Have** (podría incluirse): peticiones o demandas que son deseables y, por lo tanto, sería conveniente tener en el producto. La decisión de incluirlas o del momento más oportuno para hacerlo, dependerá de las disponibilidades presupuestarias y de planificación temporal para llevarlas a cabo. Ante la carencia de tiempo para disponer de una versión del producto, o del presupuesto necesario para abordarlas, o bien ante la aparición de cualquier riesgo que pudiera significar su inclusión en el resultado final, se tomará la decisión de descartarlas por delante de cualquier otra característica de mayor

prioridad, toda vez que su ausencia no afecta la funcionalidad ni el comportamiento fundamentales del producto. En comparación con las características **Should Have**, el impacto de dejarlas fuera es menor, por lo que se les asignará siempre la menor prioridad.

- **W - Won't Have** (no debe incluirse): Se trata de funcionalidades de muy baja prioridad o incluso que hayan sido descartadas para este momento del desarrollo del producto. No quiere decir que nunca vayan a ser incorporadas. En un momento futuro, en el que las prioridades del producto puedan incrementar la importancia de incorporar esta característica, podrá significar que esta característica que ahora es rechazada pase a alguna de las clasificaciones anteriores. Por esta razón, se recomienda mantenerlas en el Backlog, pudiendo servir asimismo para ayudar a clarificar el alcance y la gestión de expectativas por parte de los stakeholders.

Aunque se podría pensar que una iteración de producto debería idealmente incluir exclusivamente características **Must**, y es posible que esto suceda, especialmente en ellas primeras iteraciones, la realidad es que una adecuada combinación de características de diferentes prioridades aporta mayor valor al conjunto del producto en sí mismo y de su desarrollo. De esa manera, resultará incluso conveniente en ocasiones desafiar los **Must**, de manera que pueda verificarse realmente que se les ha asignado la prioridad adecuada. De esta manera, la siguiente ilustración muestra un mix de prioridades que podría considerarse adecuado.



Moscow es un método efectivo de priorización con estas características:

- Fácil de explicar, entender y aplicar.
- Extendido a los elementos de más bajo nivel de del backlog (User Stories/Tareas)
- Nivel de subjetividad y ambigüedad en la práctica.

PRIORIZACIÓN KANO

Se trata de un método ideado por Noriaki Kano en los años 80. Resulta especialmente recomendable para:

1. Clasificar los **requisitos** de acuerdo con las expectativas de los clientes.
2. Identificar los **puntos críticos** en cuanto a disponibilidad de recursos para abordarlos.

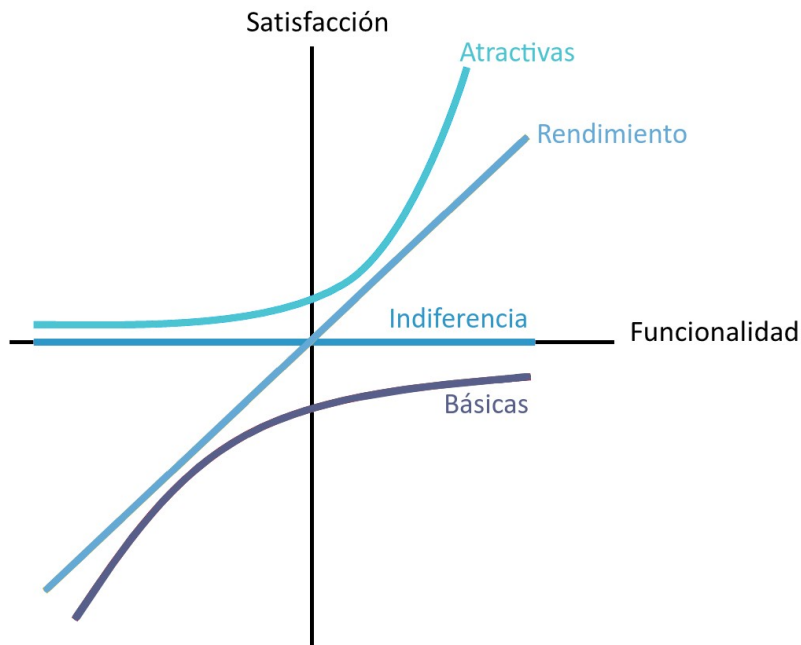
El método Kano centra toda la valoración de las características a incluir en un producto en torno a la satisfacción del cliente. Aunque, como veremos, tiene semejanzas con el modelo Moscow, aquel se centra en las características del propio producto, mientras que Kano se centra en cómo esas características son percibidas por el cliente.

Kano se utiliza con frecuencia en situaciones con tiempo o recursos limitados, o en los que la entrega de un producto mínimo viable resulta muy crítica, y debe garantizarse que el funcionamiento del producto responde a las características básicas esperadas.

Este modelo clasifica las necesidades, peticiones, características o requisitos en cinco grandes grupos o categorías que se alinean con los grados de satisfacción de los usuarios o clientes sobre el producto:

- **Rendimiento (performance):** son aquellos que producen satisfacción cuando se cumplen e insatisfacción cuando no se cumplen. Están lineal y positivamente relacionados con el impacto que producen en el cliente. Su aporte de valor se efectúa en el momento en que el cliente compara el producto con otros por su dimensión. Utilizando como ejemplo de producto un smartphone, se trataría de la cantidad de memoria incluida en el dispositivo.
- **Atractiva (delighter o experiencial):** son las características que más van a influir en la atracción del cliente, maximizando su satisfacción, aunque no se trate de elementos fundamentales para el producto. Incluir estas características ofrece un valor suplementario al producto, de manera que pueden mejorar la percepción del cliente, y proporcionar oportunidades para diferenciarse de la competencia. En el caso mencionado del smartphone, podría tratarse de la capacidad de realizar fotografías 3D.
- **Básica (requeridas):** se trata de las funcionalidades sin las cuales el producto resultante no se considera útil o perdería su identidad. Incluye fundamentalmente las características que NO atraen al cliente a escoger el producto, pero sin las cuales el cliente lo rechazará. Continuando con el ejemplo anterior, podría tratarse de la capacidad para instalar aplicaciones en el sistema operativo.

- **Indiferencia:** aquellas que, aunque puedan tener una importancia en el desempeño del producto u otras características, no resultan de interés por si mismas para el cliente. En este caso, un ejemplo sería el número de micras en la construcción del procesador
- **Rechazables (inversa):** características que, de incluirse en el producto, pueden provocar un rechazo por parte del cliente. En el ejemplo del smartphone podría ser un tacto desagradable en el material de la carcasa.



Kano propone realizar un sencillo cuestionario de 2 preguntas a los clientes para poder asignar en qué categoría se encuentra cada una de las características. Las preguntas son:

1. ¿Como te sentirías si el producto incluyera... ó añadiera mayor cantidad de ...?
2. ¿Como te sentirías si el producto careciera de... ó la cantidad de ... fuera menor?

y las posibles respuestas son:

- **Me gusta.**
- **Lo espero.**
- **Soy neutral.**
- **Puedo tolerarlo.**
- **Me desagrada.**

En función de estas respuestas, Kano propone la siguiente tabla de asignación:

		SI NO ESTÁ PRESENTE				
		Me gusta	Lo espero	Soy neutral	Puedo tolerarlo	Me desagrada
SI ESTÁ PRESENTE	Me gusta	X	A	A	A	RN
	Lo espero	RC	X	I	I	B
	Soy neutral	RC	I	I	I	B
	Puedo tolerarlo	RC	I	I	X	B
	Me desagrada	RC	RC	RC	RC	X

(A) Atractivas (RN) Rendimiento (I) Indiferentes (B) Básicas (RC) Rechazables

Los cuadros marcados con X corresponden a respuestas que plantean conflicto y deben ser revisadas al haber contestado el cliente, por ejemplo, que la presencia de una característica le gusta, y su carencia también.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

El presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower desarrolló un método propio para gestionar y clasificar las tareas a realizar con el fin de priorizar el trabajo de los equipos. Eisenhower distingue entre importancia y urgencia y combina estos dos valores para determinar la acción a realizar:

- **(A) Importante y Urgente:** estas tareas tienen la prioridad más alta y deben llevarse a cabo con la máxima atención. Si no se acometen, no podrán alcanzarse los objetivos fijados, que son requeridos para fechas muy próximas. La acción a realizar con ellas es Realizarlas de inmediato.
- **(B) Importante, pero no Urgente:** es deseable realizar estas tareas para facilitar y mejorar el producto y alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, su ejecución puede ser postpuesta para un momento posterior, al ser requeridas para una fecha lejana. La acción a realizar con ellas es Planificar su ejecución.
- **(C) Urgente, pero no Importante:** se trata de tareas que, aunque carezcan de relevancia para el producto, deben quedar completadas en un plazo cercano. La acción a realizar con ellas es Delegarlas o externalizarlas.

- **(D) ni Importante ni Urgente:** estas tareas se encuentran al final de la lista de prioridades, porque no son relevantes, o porque su importancia para el logro de los objetivos marcados, es menor. Como consecuencia, no necesitan completarse en plazo cercano, salvo que las anteriores hayan quedado resueltas. La acción a realizar con ellas es Eliminarlas o dejarlas de lado.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Resolución de crisis Proyectos con fecha próxima REALIZAR	Reporte de actividad Desarrollo profesional PLANIFICAR
NO IMPORTANTE	Entradas de blog Algunas llamadas DELEGAR	Redes sociales Entretenimiento ELIMINAR

La razón de ser de la matriz de Eisenhower reside en evitar la trampa de la urgencia, según la cual lo último en entrar en nuestra cola de tareas, y más aún si es de forma vehemente, es lo primero que debemos acometer.

HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri es una herramienta de origen japonés desarrollada tras la II Guerra Mundial y cuya traducción podría hacerse como “¿cómo aseguramos que vamos en el camino correcto?”.

Hoshin Kanri es parte de un proceso continuo de revisión de la planificación estratégica en las compañías y que, gracias a una matriz que veremos posteriormente, permite la comunicación y alineamiento de los objetivos estratégicos de la empresa para su desarrollo operativo e implementación.

¿Qué se necesita para utilizar Hoshin Kanri? El elemento fundamental es la habilidad de disponer de una visión estratégica clara, como piedra angular para que en una empresa se definan:

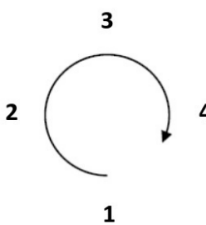
1. **Estrategia:** es la expresión de la misión de la organización para un período específico. Por ejemplo, la diferenciación en el mercado mediante una calidad de servicio dirigida hacia un

segmento de mercado. La definición de la visión estratégica es el fundamento básico del modelo Hoshin Kanri, y debe ser explicitada en una serie de retos que permanecerán, con pocas o ninguna variación, durante largos periodos de tiempo, o incluso durante toda la vida de la organización.

2. **Objetivos estratégicos:** derivan de la estrategia, como metas concretas para la organización. Por ejemplo, focalizar las ventas hacia los clientes de mayor valor. Estos objetivos deberán redactarse para períodos de tres a cinco años. Estos, a su vez, serán desglosados en objetivos anuales que deberán revisarse para cada ejercicio. Evitar proponerse demasiadas metas permitirá a las organizaciones concentrarse en lo que es estratégicamente importante.
3. **Indicadores o KPI (key performance indicator):** miden el alcance y cumplimiento de los objetivos definidos. Por ejemplo, aumentar un 4% las ventas de una gama de productos determinado. Estos indicadores consistirán en la expresión de los objetivos estratégicos para cada una de las áreas de la organización, o incluso para cada uno de sus miembros. Y podrán corresponder a metas a realizar mensual, trimestral o anualmente, lo que conllevará las correspondientes revisiones. A nivel individual serán la base para la medición del desempeño.
4. **Iniciativas o productos:** su desarrollo y lanzamiento impactará en los indicadores previamente definidos. Por ejemplo, realizar una campaña de lanzamiento estacional de uno de los productos con intención de generar un aumento de ventas. La definición de los productos debe realizarse con la visión de cómo el nuevo producto encaja en la visión estratégica, y cuáles son los objetivos mediante los cuales arraiga en ella, lo que permitirá definir los indicadores correspondientes para realizar el seguimiento durante su desarrollo de las metas perseguidas de eficacia y eficiencia.

Para ayudar en la tarea de priorización, estos niveles están conectados entre sí. La conexión entre los niveles puede calificarse mediante una escala en Alta, Media o Baja, lo que permite percibir de un vistazo cuáles deben ser los elementos en los que centrar los esfuerzos de la organización en ese periodo.

El uso de esta herramienta en entornos ágiles debe coincidir con las revisiones estratégicas de las prioridades de las organizaciones, como puede ser al principio del PI Planning de SAFE o en cada iteración de Quarterly Business Review.

Alta			KPI 03			Alta			
	Media		KPI 02				Media		
		Baja	KPI 01					Baja	
	Objetivo 03	Objetivo 02	Objetivo 01	INDICADORES  ESTRATEGIA			Producto A	Producto B	Producto C
Alta			Reto estratégico 1			Alta			
	Media		Reto estratégico 2				Media		
		Baja	Reto estratégico 3					Baja	

El uso de Hoshin Kanri es un proceso continuo e iterativo. Por lo tanto, tiene una gran inspiración en el ciclo PDCA de Demming: Plan, Do, Check y Act. La experiencia que se adquiera en el uso de esta herramienta para cada uno de los ciclos, y la incorporación de las nuevas necesidades de la compañía, irán permitiendo una mejora en la capacidad de planificación y afinamiento de su utilización.

Esta herramienta no solo permite priorizar primero los objetivos de la organización y, en consecuencia, las iniciativas a desarrollar por sus miembros. Sino que, de manera adicional, colabora en el alineamiento de todos los niveles de una organización de cara a la misión estratégica.

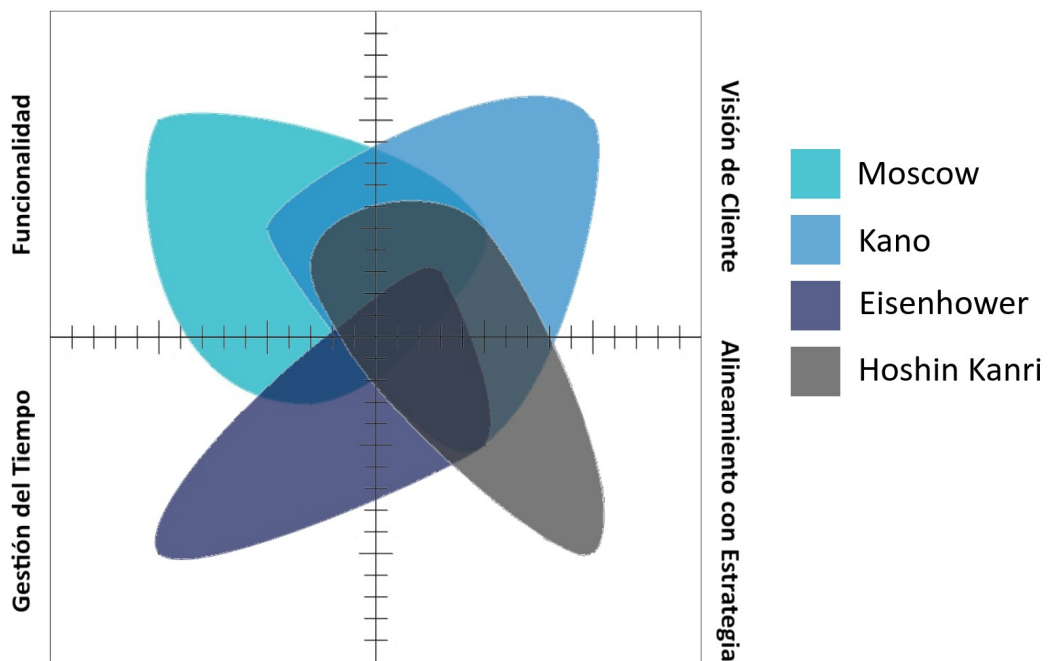
COMPARATIVA

Los cuatro modelos expuestos son perfectamente válidos. Todos ellos van a servir de gran ayuda a cualquier organización a la hora de tomar decisiones sobre priorización a diferentes niveles.

Pero siendo todos válidos, presentan grandes diferencias en cuanto a su orientación y definición. Para poder compararlos de forma objetiva, hemos definido un diagrama de 4 ejes:

- **Funcionalidad.**
- **Visión de Cliente.**
- **Gestión del Tiempo.**
- **Alineamiento con Estrategia.**

y hemos asignado valores a estos ejes para cada uno de los modelos, de manera que podamos construir un mapa que refleje las fortalezas y debilidades de los cuatro modelos de cara a cada uno de los ejes. A continuación, os mostramos el resultado:



Como puede verse, cada uno de los modelos propuestos es más fuerte en cada uno de los ejes utilizados en el diagrama. Esta primera dimensión, sumada a la desviación que cada uno presenta hacia el resto de dimensiones (más amplia en Moscow y Kano que en Eisenhower o Hoshin Kanri), nos servirá de ayuda a la hora de escoger cuál es el método de priorización que debería ajustarse mejor a la estrategia de nuestra organización.

PRIORIZACIÓN DE PORTFOLIOS CON WSJF

DEFINICIÓN

El modelo de priorización WSJF responde a las siglas de “**Weighted Shortest Job First**”, que se traduce como: los trabajos de un menor peso, primero. Su definición fue responsabilidad de Donald G. Reinertsen dentro de su libro “The Principles Of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development” [1], publicado en 2009, como parte del marco de escalado SAFe [4], dentro del cual ha adquirido su mayor relevancia, si bien su aplicación puede ser de un ámbito más general.

La misión de WSJF consiste en establecer una secuencia de prioridades en los trabajos para lograr el máximo beneficio económico. Se formula como la **división entre el Coste de Retraso (Cost of Delay, CoD) entre el Tamaño del Trabajo (Job Size)**. Como resultado, dejaremos en las primeras posiciones de la pila de trabajos, aquellos que resulten tener el mayor CoD y menor tamaño, es decir, aquellos que ofrezcan un mayor cociente:

$$WSJF = \frac{\text{Coste Retraso}}{\text{Tamaño Trabajo}}$$

Por trabajo podemos entender nuevas funcionalidades de un producto, proyectos de un portfolio, etc. El coste de retraso (también llamado coste de oportunidad) se obtiene calculando el coste económico que se perderá por retrasar o no ejecutar un determinado trabajo. Mientras que el tamaño del trabajo se mide sencillamente como la duración necesaria prevista para realizarlo.

La propuesta para formalizar los valores de numerador CoD se basan en preguntarse por:

- **Valor para el negocio:**
 - Preferencias del usuario al comparar el producto con otro similar.
 - Penalización o impacto negativo si existiera retraso.

- Impacto en ingresos.
- Percepción del cliente de mejora de su trabajo, calidad de vida, ahorro de tiempo, posición social, exclusividad...
- **Criticidad de tiempo:** cómo es el comportamiento del valor a lo largo del tiempo:
 - Si existe una fecha fija de entrega, o bien aspectos legales y regulatorios.
 - Si se han programado campañas de marketing o hay periodos de compras previstos para el lanzamiento del producto (Navidad, temporadas, periodos vacacionales,...)
 - Si el lanzamiento puede esperar o existe alguna alternativa mientras llega.
 - Cuál es el efecto previsto en la satisfacción del cliente, incluso si el producto lanzado careciera de algunas funcionalidades.¹
- **Reducción de riesgos o Aprovechamiento de oportunidad:**
 - Nos posicionamos ventajosamente frente a la competencia.
 - Reducimos significativamente el riesgo actual o futuro.
 - Habilita nuevas oportunidades de negocio. Este es un factor que en determinados proyectos es crucial pues son habilitadores para oportunidades más grandes
 - Obtenemos información valiosa con este lanzamiento. Especialmente interesante cuando presentamos al mercado un MVP con ideas novedosas.

Completando todos los factores, la fórmula quedaría como sigue:

$$WSJF = \frac{\text{Valor negocio} + \text{Criticidad Tiempo} + \text{Reducción Riesgo}}{\text{Tamaño Trabajo}}$$

Representado en forma de tabla quedaría de esta manera:

Feature Capability	Valor negocio	Criticidad Tiempo	Riesgo & Oportunidad	CoD	Tamaño Trabajo	WSJF
1	3	2	2	7	2	3,5
2	9	3	1	13	7	1,8

Para aplicarlo, hay que llegar a un acuerdo sobre cómo rellenar los valores de la tabla. Para ello, se propone realizarlo de la siguiente manera:

1. Asignar valores relativos a cada atributo:
 - Valor para Negocio.

- Criticidad de Tiempo.
- Riesgo de Riesgo o Aprovechamiento de Oportunidad.

Para los valores de cada uno de ellos se propone utilizar una sucesión de Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13, 20...) como escala, lo que permite lograr que cuanto mayor sea el valor, la diferencia entre los elementos resulte más significativa.

2. Todas las columnas deben contener al menos un 1 para que sirva de referencia y que se pueda comparar y estimar el resto relativamente.
3. Para valorar el Tamaño del Trabajo se puede emplear el punto anterior o fijar algún valor de referencia realista en cuanto a tiempo (horas/semanas/sprints).
4. Para evitar condicionar los diferentes valores entre sí, se recomienda rellenar la tabla por columnas, de manera que aportemos una misma dimensión a todos los trabajos pendientes, con independencia de lo que incluyamos en el resto de columnas para cada trabajo.

Como consecuencia de los resultados que aporte la tabla, se pueden tomar varias decisiones de priorización:

- **No hay prioridad entre ellos:** se empieza a trabajar en los elementos por orden de creación. Al principio, en productos nuevos, puede ser una buena táctica, ya que apenas se cuentan con datos estadísticos. Pero según avance el tiempo, será necesario profundizar en un método de estimación.
- **Priorizar los elementos con un CoD más elevado** sin preocuparnos del tamaño: es la opción que desde negocio van a entender como más lógica. Como consecuencia, podemos tardar mucho tiempo en realizar las entregas, y la realidad nos demuestra que, aunque en el momento actual el valor sea relevante, cuando la entrega se dilata en el tiempo, el valor tiende a ser mucho menor.
- **Priorizar los elementos que tengan un tamaño menor:** entregamos rápido, pero los trabajos más sencillos y fáciles de completar no serán los que ofrezcan la mayor ventaja competitiva, y posiblemente tendrán dependencias con otros trabajos mayores.
- **Buscar la relación entre el coste de oportunidad y el tamaño WSJF:** en el largo plazo esta es la opción que ofrecerá un mejor resultado para construir un producto.

CRÍTICA A WSJF

El modelo WSJF, que podría haberse denominado “Ley de Coste y Tamaño” presenta algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de una aplicación continuada:

1. **Utilización del Tamaño en el denominador.** Las estimaciones de duración son las más comunes y, generalmente, se obtienen con facilidad. Pero también frecuentemente conllevan dificultades para homogeneizar las estimaciones. La complejidad surge en el momento de concretar este tamaño, ya que se mezclan la duración, el esfuerzo, la complejidad y aspectos relativos al entorno. Una posible solución de compromiso para resolver esta complejidad podría lograrse determinando como referencia cuántos incrementos o sprints serán necesarios para completar el trabajo. Si se tratase de un trabajo que tenga más de 5-6 incrementos, se deberá dividir en features más concretas. Con la utilización continuada de este método, los equipos que priorizan pueden lograr abstraerse de valoraciones en términos absolutos, y utilizar en su lugar estimaciones relativas que potencian la calidad y precisión del resultado, del tipo ¿cuánto es el tamaño/duración de un trabajo X comparado con otro Y?
2. La participación en la priorización de **miembros del equipo con intereses particulares o con un conocimiento parcial del producto** a desarrollar, puede ocasionar disparidad en la puntuación de los factores, resultando en que la discusión se centre en aspectos poco relacionados con el retorno de inversión. Una de las claves para lograr el éxito en la aplicación de este método reside en que los valores del numerador sean proporcionados por los Business Owners y Product Manager, acreditándoles como verdaderos conocedores del negocio, de manera que sus valoraciones serán las idóneas para valorar el impacto en el negocio y en el cliente de los 4 factores involucrados en el Cost or Delay (CoD) del numerador. Por otra parte, el denominador deberá ser calculado por el personal técnico, que será quien con más acierto podrá valorar la dimensión del esfuerzo necesario para alcanzar el resultado.
3. **Distorsionar la fórmula para simplificar los cálculos** y derivar la formula a:

$$WSJF = \frac{ValorNegocio}{Duración}$$

Nos lleva a una simplificación concentrada en aspectos parciales que puede llevar a un análisis de la inversión poco estricta. Sin embargo, y reconociendo que en ocasiones es

necesario trabajar con versiones simplificadas, podemos proponer que, en lugar de simplificar la fórmula, podamos simplificar los valores asignados a cada uno de los elementos tanto del numerador como del denominador. Un ejemplo de esta simplificación podría ser:

- Para los valores dentro de CoD (Valor, Criticidad y Riesgo &): una escala 1, 1,5 y 2.
 - Para el tamaño del trabajo: una escala 0,5, 1, 2 y 3.
4. **No tomar los “criterios de libro”** respecto al Valor, Criticidad y Riesgos. Cada valoración es única, por lo que es necesario realizar el análisis de cada negocio, cada entidad o cada región o país, incluyendo aquellas variables que resulten más significativas, con independencia de que se haya realizado anteriormente en casos similares. Las valoraciones serán mejorables a lo largo del tiempo y no tienen que ser iguales para todos los productos, ya que cada valoración se realiza en términos relativos y no absolutos, con lo que no siempre es eficaz un valor numérico como ROI u otro.
 5. **No estimar trabajos muy concretos con este método.** El mejor resultado se obtendrá al estimar trabajos agrupados como son épicas, capabilities, features o incluso proyectos con una lista de 8-10 elementos como máximo. Y se puede realizar cada 3-4 meses como por ejemplo en el Plan de Incremento. Intentar utilizarlo con trabajos de menor entidad resultará en una multiplicación de la complejidad para valorar los criterios con un mayor detalle y puede desvirtuar el nivel de historia de usuario.
 6. En el caso de **iniciativas que tienen por objetivo minimizar potenciales pérdidas** (por ejemplo, futuras penalizaciones derivadas de cambios regulatorios en el sector), es de especial importancia **desglosar todo lo posible la funcionalidad**. Es común la mala práctica de asumir un escenario de máximos que no permite abordar la iniciativa de manera iterativa e incremental, exactamente igual que se hace con las funcionalidades que tienen por objetivo el incremento de los ingresos o la reducción de gastos.
 7. Por último, y como no podía ser menos en el ámbito de compañías que persiguen convertirse en organizaciones adaptativas, enfatizar que cualquiera que sea el método de priorización elegido, se deben **medir sus resultados para inspeccionarlo y adaptarlo periódicamente**. Copiar los modelos que los marcos proponen, o que otros han implantado previamente, constituye sólo un buen punto de partida. Y nunca hallaremos un modelo definitivo, sino sucesivos modelos con los que nos vayamos sintiendo más cómodos en cada momento.

BENEFICIOS DEL MÉTODO WSJF

MÁS ALLÁ DE LA FÓRMULA

La utilización de este método de priorización, tanto si se trata de un portfolio de productos, de una secuencia de trabajos dentro de un producto, o de cualquier otro escenario, conlleva una serie de ventajas adicionales sobre otros métodos.

APERTURA DEL DEBATE (BRAINSTORMING)

Quizás el más importante de ellos consiste en que el uso de la secuencia de Fibonacci como escala, al distanciar los valores de forma más significativa que en una secuencia lineal, abrirá un debate entre los participantes en la valoración en el que se podrán descubrir puntos de vista diferentes que enriquecen y potencian el proceso de priorización. Es decir, si alguien lo ve como un 3 y otro como un 20, podemos estar seguros de que algo está sucediendo, o bien, algo no se está entendiendo bien. Ello nos llevará a abrir un debate para alinear esas puntuaciones donde suelen aflorar aspectos e incluso oportunidades.

GENERACIÓN DE CONFIANZA

La confianza entre los participantes del proceso de valoración es un aspecto fundamental. La utilización de técnicas de planning poker o una baraja con la escala de Fibonacci, permite generar un ambiente distendido que favorece conversaciones de valor incluso en niveles altos de dirección.

El uso de este tipo de técnicas puede plantear retos. Para los neófitos en el proceso, el primer reto consistirá en generar confianza en los resultados que puede aportar. A primera vista, una fórmula cómo esta puede generar rechazo en la planificación de un portfolio cuando está en juego la asignación de presupuestos elevados.

En segundo lugar, una técnica como el planning póker puede generar un rechazo absoluto en altos niveles de dirección y percibirse como una pérdida de tiempo. Hay que convencer de la importancia del fin que se persigue y no tanto del medio empleado para lograrlo. Esta incertidumbre suele desaparecer al superar las primeras rondas, y demostrar la solidez del debate generado. De hecho, un riesgo de la acomodación de la alta dirección a estas técnicas puede ser que los participantes terminen negociando sus votos unos con otros.

En tercer lugar, la utilización durante estas sesiones de técnicas de “visual management” (tableros, notas adhesivas, etc.), suele proporcionar una mejora en los resultados, dado que los directivos participantes están acostumbrados a procesar la información de manera agregada. Y aunque inicialmente no estén familiarizados con ellos, o utilicemos un formato físico y no digital, estos mecanismos les resultarán naturales.

ANEXOS

CÁLCULO DE WSJF EN JIRA

La utilización de este método de priorización, tanto si se trata de un portfolio de productos, de una secuencia de trabajos dentro de un producto, o de cualquier otro escenario, conlleva una serie de ventajas adicionales sobre otros métodos.

AUTOMATIZACIÓN EN JIRA DEL CÁLCULO DE UN MODELO WSJF SIMPLIFICADO

Para simplificar el ejemplo, se ha establecido las siguientes condiciones:

Atributos Custom fields creados:

- **WSJF Business Value:** Number Field
- **WSJF Criticality:** Select List (single choice). Se puede crear un contexto por Proyecto, por ejemplo: 1, 1,5, y 2
- **WSJF Job Size:** Select List (single choice). Se puede crear un contexto por Proyecto. En este ejemplo la serie: 1, 2, 3, 5, 8, 13
- **WSJF:** Number Field
- **WSJF Last Update:** Date Picker

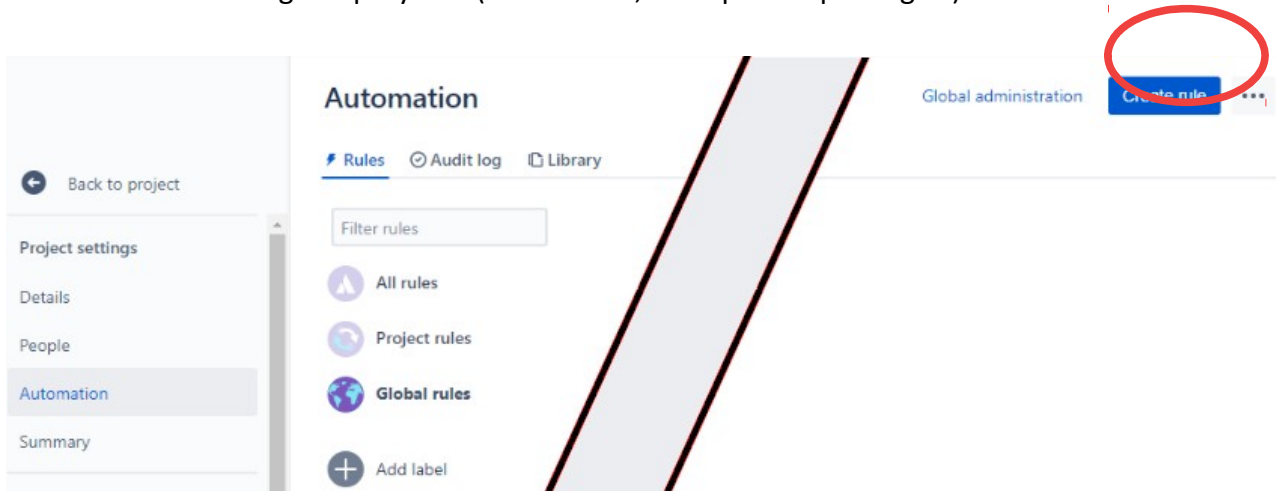
De manera que la fórmula queda de esta manera:

$$WSJF = \frac{WSJF \text{ Business Value} + WSJF \text{ Criticality}}{WSJF \text{ Job Size}}$$

Cuando se actualice el valor, deberá añadirse la fecha al campo WSJF Last Update

COMO REALIZAR LA AUTOMATIZACIÓN EN JIRA

- Añadir una regla al proyecto (Create Rule, se requieren privilegios):







- Seleccionar el tipo de trigger: Field Value Changed:

New trigger



Triggers start the execution of a rule. Triggers can listen for events or be scheduled to run.

All triggers

Recommended

 Field value changed Rule is run when an issue's field value changes. POPULAR	 Issue commented Rule is run when a new comment is added to an issue. POPULAR
 Issue created Rule is run when an issue is created. POPULAR	 Issue transitioned Rule is run when an issue is transitioned through its workflow. POPULAR

Issue triggers





 Field value changed Rule is run when an issue's field value changes.	 Issue assigned Rule is run when an issue is assigned to a user.
--	---

- Añadir los campos implicados en el cálculo para lo eventos Crear y Editar:




Field value changed

This rule will trigger when the value of the fields selected below changes. [Learn more.](#)

Fields to monitor for changes*

WSJF Job Size  WSJF Business Value  WSJF Criticality  WSJF  

For

Create issue  Edit issue  

Optionally select which operations this trigger will execute for. Leave blank for all operations.

- Añadir condiciones de ejecución cuando tengan valores validos los campos de cálculo: WSJF Business Value, WSJF Criticality) y WSJF Job Size (Add Condition > Issue Fields condition):


Issue fields condition

Checks whether an issue's field meets a certain criteria. [Learn more.](#)

Field*

WSJF Business Value 


Condition*

is not empty 


Issue fields condition

Checks whether an issue's field meets a certain criteria. [Learn more.](#)

Field*

WSJF Criticality 


Condition*

is not empty 


Issue fields condition

Checks whether an issue's field meets a certain criteria. [Learn more.](#)

Field*

WSJF Job Size 

Condition*


is not empty 

- Para terminar, completar la acción requerida: New Action > Edit Issue

Edit issue

Set values for fields on the issue. Simply add the fields you want to edit.

To display additional fields, select 'More options' for advanced field editing.

 Choose fields to set... ▾

WSJF Last Update

`{{now.jiraDate}}` ? ...

[Pick a date](#)

WSJF

`{{#=#}} (IF({{issue.WSJF Business Value}}=NULL,0,{{issue.WSJF Business Value}})` ..

[> More options](#)

Con los valores:

- **WSJF:** `{{#=#}} ({{issue.WSJF Business Value}} + {{issue.WSJF Criticality}}) / {{issue.WSJF Job Size}}{/}`
- **WSJF Last Update:** `{{now.jiraDate}}`



Business Agility Corporation

Speed Up your Business Transformation

Business Agility Corporation
Santa Leonor 65, Edif. GG
28037 Madrid

Email: comunicacion@businessagilitycorp.com