

A *pyme*
comercio

Los beneficios de las metodologías ágiles para tu pyme.

Diciembre 2022



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"

Contenidos

1 > Introducción	03.
2 > Agilidad del cambio	05.
3 > Liderazgo Agile	06.
4 > Tipos de metodologías ágiles	09.
5 > ¿Cómo empezar a aplicar las metodologías ágiles?	18.
6 > Conclusiones	20.
7 > Referencias	21.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

1. Introducción

En el contexto actual, donde existe un continuo cambio y es necesaria una elevada capacidad de adaptación constante al entorno cambiante, el concepto de agilidad cobra sentido.

La **agilidad** se entiende como la **habilidad de crear y responder al cambio para generar valor para el cliente en un entorno de cambio constante**. Asumir la agilidad como un concepto propio supone una ventaja: si una pyme, independientemente de su tamaño, asienta sus cimientos interiorizando los valores y los principios que conforman la base de las metodologías ágiles, es capaz de trabajar conforme a estos conceptos y posicionarse como una pyme con alta capacidad de adaptación y agilidad al cambio. **La agilidad convierte la digitalización de un negocio en una ventaja competitiva desde el primer momento.**

La agilidad debe implantarse a través de la metodología agile, que es algo más que una herramienta. También va más allá de las estrategias o de la organización. Es una filosofía que está cambiando el *modus operandi* de las empresas más reconocidas del mundo para desarrollar los proyectos y satisfacer las necesidades de sus clientes.

En otras palabras, *agile* es una metodología moderna que tiene como objetivo identificar las demandas del cliente y sus necesidades más urgentes para satisfacerlas de la manera más rápida posible. Se basa en la comunicación constante entre los miembros de un equipo, que se reparten las tareas dividiendo los proyectos en partes para después unirlos como si fuera un puzzle.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA



[REF-03]

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

2. Agilidad del cambio

Uno de los principales fundamentos a considerar dentro del concepto de agilidad es la agilidad del cambio: es un equilibrio entre el arte (habilidades, postura ante el cambio, experimentos) y la ciencia (modelos mentales, herramientas, mediciones) del cambio. La agilidad ante el cambio permite hacer prosperar el proceso de digitalización constantemente. La tecnología está en constante cambio y evolución y, la capacidad de aplicar metodologías ágiles que permitan detectar de forma rápida las nuevas necesidades e implantarlas, conlleva una ventaja competitiva en el mercado. La digitalización en todos los aspectos de la pyme está a la orden del día, tanto para la gestión de clientes, como para la gestión interna y otros ámbitos, siendo imprescindible contar con una gestión ágil de la misma.

En este sentido cabe destacar **Lean Change**, un modelo o marco de gestión desarrollado por Jason Little, que combina los distintos enfoques de las metodologías Agile, Lean Startup, Change Management y Design Thinking. Este modelo **busca la co-creación y el cambio con la involucración de las personas afectadas por este cambio**, en vez de la imposición de este sin tener en consideración a las personas implicadas.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es

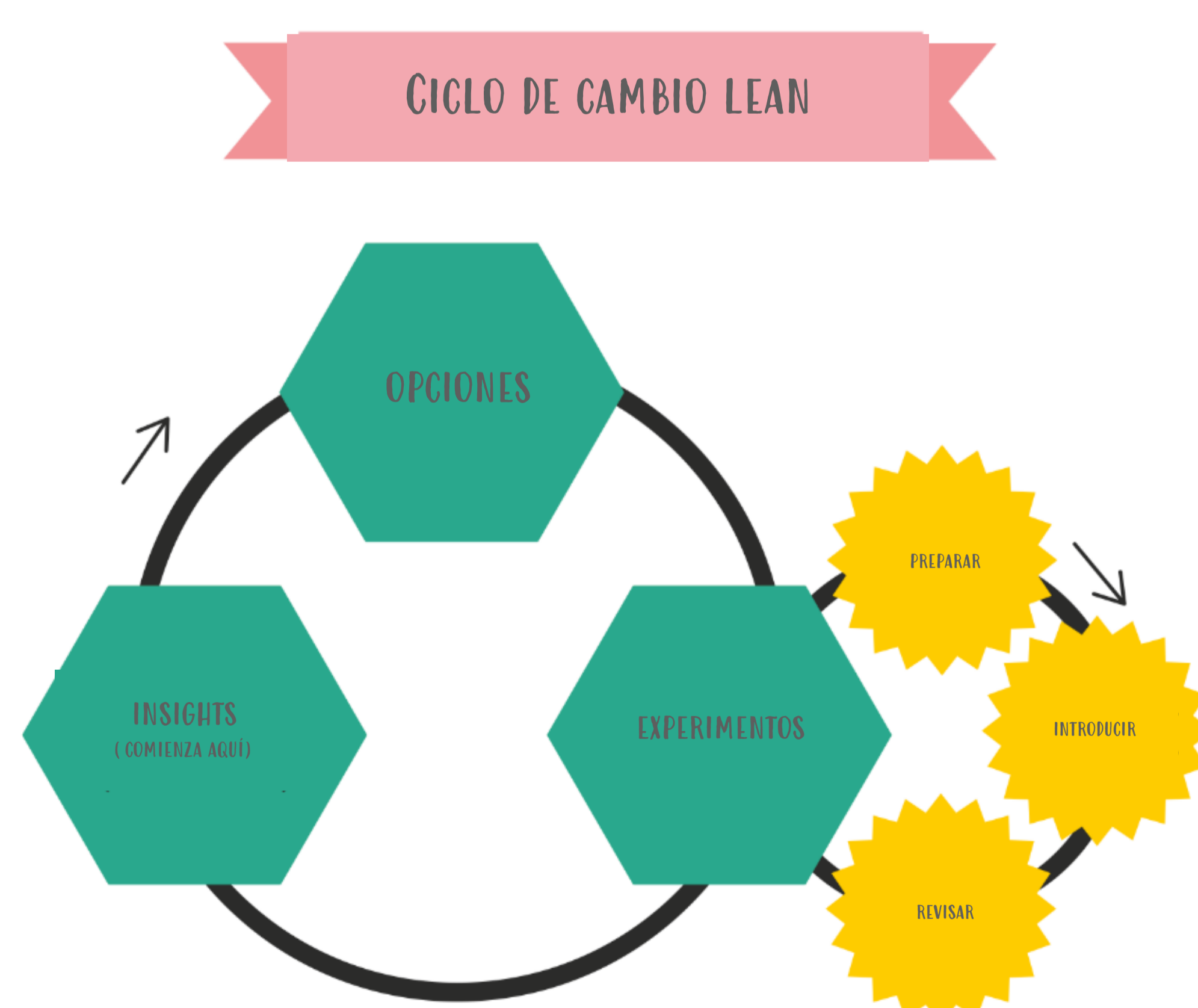


UNIÓN EUROPEA

Este modelo implica la necesidad de atender a las personas involucradas, pues son ellas las impulsoras del cambio y las prescriptoras del mismo. Para ello, desarrolla un modelo, el Lean Change Cycle:

1. Se inicia con los insights, esto es, el momento inicial de un proyecto o negocio en el que se observa la situación de partida y requiere de la implantación de una nueva metodología.
2. Se continúa con la fase de opciones, en la que se evalúa el coste, el valor y el impacto de cada una de las diferentes posibilidades a implantar.
3. Tras ello, se crea una hipótesis en la que se prueban mediante experimentos los beneficios esperados de cada una de las opciones. Cada uno de estos experimentos incluye tres partes: la preparación, la introducción y la revisión de cada uno de ellos en equipo.

Ello permite que los involucrados se alineen con la implantación de una metodología ágil.



Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"

3. Liderazgo Agile

El liderazgo Agile busca la integración de los principios, valores y prácticas ágiles mediante el posicionamiento de los empleados y el cliente en el centro de cada interacción. Esto se fomenta a través de la retroalimentación, la generación de líderes y apoyando la retención del talento interno en la organización.



Es fundamental que una empresa que quiera ser ágil sepa cómo medir, motivar y trabajar con un equipo; debiendo iniciar una transición del modelo de liderazgo tradicional al modelo de liderazgo que permitirá tener una empresa ágil.

Para esto, un buen líder o manager debe creer en un equipo unido en el que se tienen en cuenta todos los puntos de vista, teniendo flexibilidad a la hora de otorgar roles y responsabilidades, y buscando el origen de los problemas, más que las consecuencias de los mismos.

En este sentido, también debe ser abierto y transparente con la información y el conocimiento, buscando la participación activa, sugerencias e ideas del equipo.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

A pyme comercio

Finalmente, un líder de una organización ágil debe empoderar a su equipo con tiempo, recursos y motivación, siendo transparente y ofreciendo una revisión constante para la detección de posibles mejoras **[REF-04]**.

La digitalización, no se basa en herramientas, si no en como lideran los individuos en la gestión de las herramientas para ponerlas al servicio de las personas.



Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

4. Tipos de metodologías ágiles

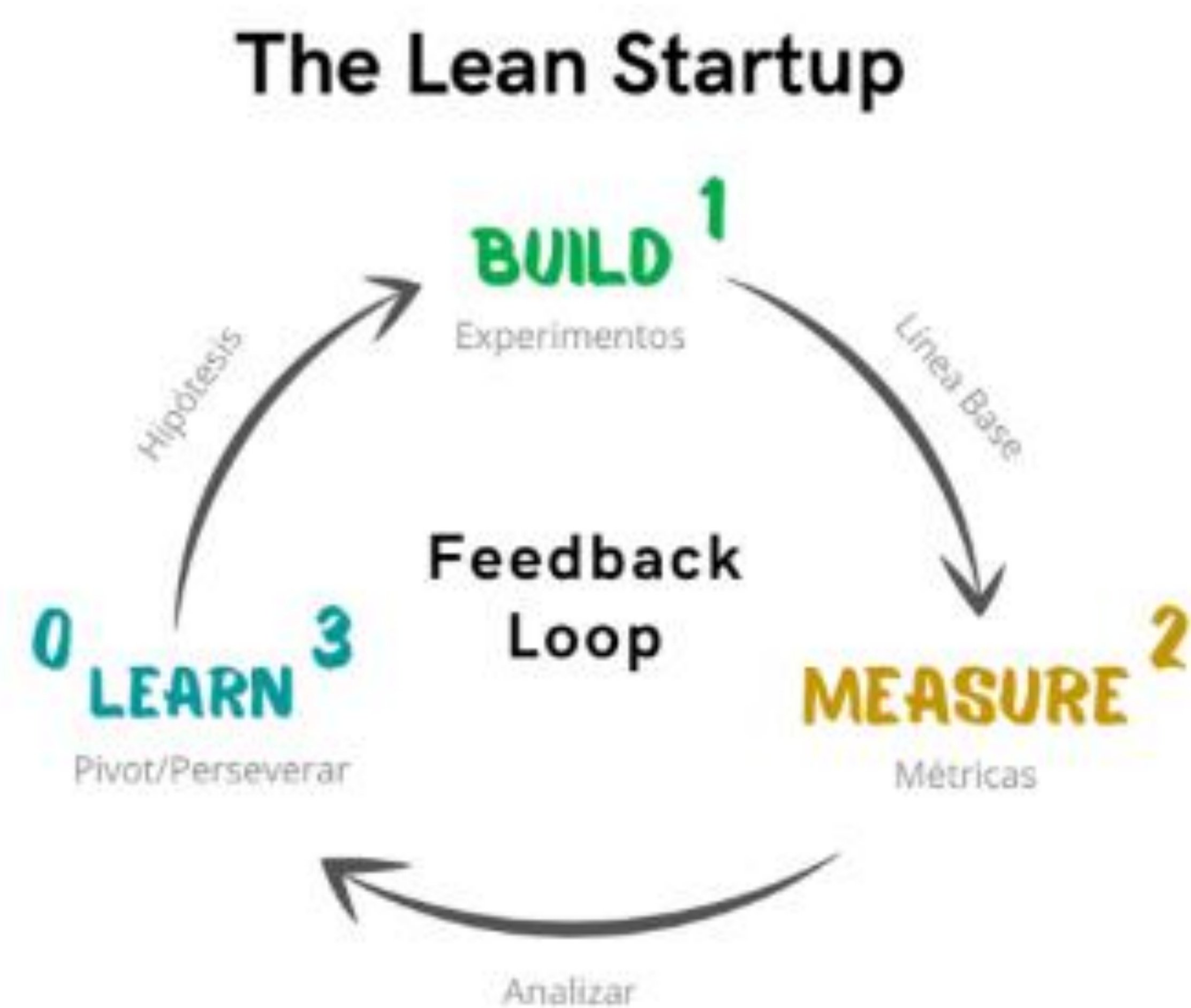
Lean Startup

Lean Startup es una metodología creada para el desarrollo de negocios y productos, que se centra en periodos cortos de desarrollo, adoptando una combinación de experimentación y medición, ya que se lleva a cabo una generación de hipótesis y se mide el progreso de manera iterativa.

El método Lean Startup tiene en consideración desde cómo dirigir, hasta cuándo girar y cuándo perseverar y hacer crecer el negocio lo más rápido y mejor posible.

Se basa en la identificación de un público objetivo que permita una fácil adopción de la solución para iterar y mejorar la idea inicial y poder expandir, a partir de ahí, a un público resistente pero potencial en beneficios.

La máxima de esta metodología es la de llevar a cabo una inversión menor para un retorno en aprendizaje mayor, generando hipótesis de negocio arriesgadas, que se construyen, testean y miden, permitiendo así, finalmente, aprender en base a ellas **[REF-05]**.



Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"

Scrum

Por otro lado, la metodología de Scrum es un marco de trabajo que fomenta la colaboración en equipo, mejorando la entrega de productos de manera iterativa e incremental.

Es destacable en esta metodología la ausencia de sub-equipos o jerarquías, siendo un equipo centrado en un objetivo a la vez, el Product Goal (Objetivo del Producto). El equipo es un equipo interfuncional, en el que todos los miembros cuentan con las habilidades necesarias para crear valor, tratándose de un equipo autogestionado **[REF-06]**.

En el marco de trabajo de Scrum, el trabajo se divide en sprints y, en cada uno de ellos, existen cuatro reuniones:

- **Sprint Planning:** Se planifica el contenido del sprint y se definen sus objetivos.
- **Daily Scrum:** El equipo de desarrollo mantiene reuniones diarias de 15 minutos para ver el progreso y mejoras.
- **Sprint Review:** Se lleva a cabo una revisión del sprint y se ven los resultados e incrementos, realizando los ajustes necesarios sobre el proyecto.
- **Sprint Retrospective:** Se definen vías para mejorar la calidad y efectividad en nuevos sprints.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

Estas cuatro reuniones o eventos deben seguir el orden establecido en todos los casos, ya que cada evento depende de la finalización con éxito del evento anterior para asegurar que los equipos puedan inspeccionar y adaptar.

Previo al inicio de cada Sprint, resulta necesario haber llevado a cabo la Sprint Retrospective del Sprint anterior; pues ello permitirá planificar adecuadamente el próximo Sprint. En caso contrario, el equipo no sabría qué mejoras podrían hacer sus interacciones, procesos o herramientas para el próximo Sprint.



Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"

Kanban

Kanban permite crear un sistema visual para la gestión de flujos de trabajo con otros tipos de trabajo (por ejemplo: urgente, emergencia, etc.). Estos principios y las prácticas generales del Método Kanban están concebidos para establecer las bases de una capacidad de adaptación en una organización.

Este modelo se desarrolla de la siguiente forma **[REF-07]**:

- Se visualizan los flujos de trabajo existentes y los riesgos comerciales.
- Se limitan los flujos “WIP” (work in progress) para reducir el trabajo en curso, pues limitar el trabajo en paralelo permite responder de mejor forma y más rápida ante el trabajo existente.
- Se gestionan los flujos de trabajo que están en proceso de trabajo y se limita la existencia de nuevos flujos de trabajo. Se prioriza terminar el trabajo en curso antes de comenzar nuevos flujos.
- Se establecen políticas explícitas para los flujos existentes, gestionándolos a través de los datos existentes y haciendo los flujos más predecibles, definiendo así cómo va el trabajo, qué actividades se deben desarrollar, etc.
- Se definen ciclos de retroalimentación, que permiten, en base al aprendizaje de los flujos existentes, mejorar el desarrollo de los siguientes.
- Se mejora en colaboración y experimentación en base a hipótesis realizadas.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

5. Cómo empezar a aplicar las metodologías ágiles

Ahora bien, ¿cómo se pueden aplicar estas metodologías ágiles en el marco de las pymes en España? En una pequeña y mediana empresa, la adaptación al cambio debe ser rápida, así como la velocidad a la que se resuelven nuevos problemas con el fin de asegurar la supervivencia empresarial.

A través de la agilidad del cambio, se pone el foco en las personas que van a sustentar el cambio necesario para evolucionar las organizaciones y pymes. Es imprescindible contar con un liderazgo ágil con el que se va a permitir la adaptación en base a las necesidades cambiantes del sector, con personas motivadas. Por ejemplo, a través de Lean Startup, la adaptación se realiza en el desarrollo de productos y servicios de manera más rápida. Además, para los clientes se realiza de manera adaptativa, generando nuevas opciones de concepción del producto iniciales, generando eficiencia y eficacia, acertando con las necesidades del cliente en los momentos oportunos.

El modo de operativizar el cambio en productos y servicios es generando adaptación, que se realiza a través del marco de Scrum y el método Kanban mediante iteraciones y/o un flujo continuo de valor, con una serie de prácticas, herramientas, principios y valores que fomentan un cambio cultural organizacional y una entrega al cliente de forma temprana y de calidad.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

Para implantar una metodología ágil en tu pyme, sigue los siguientes pasos **[REF-08]**:

- 1. Identifica tus objetivos comerciales:** Previo a la implantación de cualquier metodología, resulta necesario identificar los objetivos de la pyme. Para ello, es necesario contar con una visión clara de los objetivos y saber cómo la implantación de una nueva metodología de gestión permite contribuir a alcanzar dichos objetivos.
- 2. Analiza la cultura de tu pyme:** La metodología agile se basa, entre otros, en una comunicación con transparencia y liderazgo, donde todos los miembros del equipo conocen los objetivos y los comparten. Es por ello que, para poder implantar una metodología agile en tu pyme, resulta necesario que la cultura organizacional esté abierta a implantar este tipo de metodologías, de forma que los esfuerzos no sean aislados y formen parte de la base y estructura del propio negocio.
- 3. Detecta el impacto potencial en tus clientes:** Previo a la implantación de este tipo de metodologías, es conveniente preguntarse cómo impacta en los clientes, qué mejora en la experiencia del usuario, cómo afecta a la calidad, etc. Existen una serie de puntos clave a tratar para identificar cómo la implementación de la metodología agile afecta en tu pyme.
- 4. Determina los recursos disponibles en tu empresa:** Las personas y las tecnologías disponibles son un aspecto fundamental para valorar si resulta posible sacar el mejor provecho a la implantación de metodologías ágiles en tu pyme. Únicamente disponer de ellos permitirá una implementación con éxito.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

- 5. Apóyate en líderes de tu empresa:** La implantación de una nueva metodología de gestión de proyectos supone un cambio global, tanto en procesos de gestión de proyectos, como en relaciones con el cliente, en gestión del personal, etc. y se enfoca en el uso de la tecnología de una forma distinta. Por ello, es importante involucrar a todos los líderes, para que puedan apoyar en este cambio y darle seguimiento.
- 6. Implementa procesos con base en agile:** Implantar una metodología agile implica un cambio en los procesos, para que sean ágiles, impactando en los flujos, las personas que participan en ellos, las acciones a llevar a cabo y las tecnologías que se utilicen.
- 7. Desarrolla tu día a día basado en esta metodología:** Comienza organizando el trabajo del equipo y calendarizándolo en distintos sprints. A continuación, define, junto al equipo de trabajo, el contenido de cada sprint: sus objetivos, tareas e impacto esperado. Organiza reuniones diarias que permitan que el equipo de desarrollo pueda llevar a cabo un seguimiento continuo del estado de las tareas y de su avance, permitiendo a su vez ver el grado de consecución del impacto esperado, así como desbloquear posibles problemas que pudieran darse y revisiones de alcance. Con todo ello, observa en todo momento las posibilidades de mejora y adapta en todo momento tu plan de trabajo, para conseguir obtener el resultado esperado.

Es imprescindible que se tenga en cuenta que el entorno puede cambiar en cualquier momento, y se debe contar con capacidad de adaptación y flexibilidad constante, para enfrentarse a escenarios imprevistos que pueden suponer el fin de un proyecto de cualquier pyme. Para esto, tanto el líder como el resto de los empleados deben contar con una predisposición a moldearse a las situaciones que vayan a venir y exista una colaboración constante y sincera entre todo el equipo, en la que se respeten las responsabilidades y conocimientos de cada uno de los miembros.

6. Beneficios de las metodologías ágiles

Las metodologías ágiles permiten una gestión eficaz del equipo basada en la transparencia, la adhesión a los propósitos y la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno de forma más rápida. Los beneficios de implantar un modelo con metodologías ágiles en tu pyme son los siguientes:

- Conseguirás una mejor y más rápida entrega de los productos para tus clientes.
- En entornos cambiantes que no están bajo el control de tu empresa, adoptando un enfoque ágil, puedes sacar provecho para proporcionarle al cliente una ventaja competitiva.
- Al haber mayor colaboración y comunicación en tu equipo, ante posibles obstáculos, puedes llegar de forma más eficaz a las soluciones. Además, las metodologías ágiles incitan a los equipos a reflexionar de manera regular sobre su efectividad, adaptándose y perfeccionándose de forma constante.
- Adoptar la agilidad en tu negocio es una manera de buscar de forma constante la excelencia en los productos y en la atención al cliente.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

7. Herramientas aplicables

En el mercado existen diferentes herramientas que pueden acompañar a las pymes que quieran convertirse en organizaciones más ágiles. Es una manera muy sencilla de mejorar la comunicación y colaboración interna con todos los miembros del equipo, evitando obstáculos que acaban repercutiendo en los productos que se entregan a los clientes.

Estas herramientas permiten llevar a cabo una metodología ágil, a través de la organización de tareas del equipo del sprint, llevando sesiones colaborativas con todo el equipo, permitiendo visualizar ideas y conceptos clave, etc.

Scrumblr es un tablero de notas virtual gratuito a las que se puede acceder vía navegador. La gran ventaja es que permite compartir información con el resto del equipo y crear contenido de una forma más ágil y colaborativa. Scrumblr es la herramienta ideal en sesiones de brainstorming con un equipo.

Trello es una herramienta sencilla que incluye tableros, listas y distintas tarjetas, además cuenta con funciones muy intuitivas para las que no se requieren grandes conocimientos. A su vez, también se puede integrar con otras aplicaciones como Google Drive y Dropbox. Es gratuito crear hasta 10 tableros, si no, el plan empieza a partir de los 9,99€/mes.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"

A pyme comercio

Como herramienta colaborativa, también está de forma gratuita y con versión de pago **MURAL**. Esta herramienta permite crear de forma colaborativa diagramas, listas o ilustraciones desde cualquier punto para equipos, también es una gran herramienta para llevar a cabo un *brainstorming*.

Por otro lado, **MIRO** es una herramienta similar a MURAL, con una pizarra virtual que permite videollamadas y chats integrados en la propia herramienta, facilitando la colaboración desde un solo lugar, sin necesidad de hacer uso de otras aplicaciones externas. Cuenta con una versión gratuita y hay opciones de pago desde los 8\$ que incorporan funcionalidades adicionales.

Slack es una herramienta gratuita, aunque cuenta con una versión de pago desde 6,75€/mes para hasta 50 usuarios. Permite compartir archivos y cuenta con mensajería instantánea, además permite la integración con diferentes plataformas de archivos en la nube como Google Drive, Dropbox, Salesforce, etc.



Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

8. Conclusiones

En muchas ocasiones los trabajadores de las organizaciones y pymes están sobrecargados, llevando a cabo, en paralelo, varias tareas a la vez, además de la posibilidad de interrupción de las mismas debido a cambios de tareas constantes. Esto resulta en que, en ocasiones, se inicien distintas tareas sin llegar a terminar alguna, alargando plazos de entrega y el valor aportado al cliente. Como resultado de esta situación, se dan momentos en los que los intervinientes no cuentan con una visión global de todas las tareas, dando lugar a errores. Por ello, la implementación de metodologías ágiles se estima conveniente, ya que se posiciona como una herramienta que permite evitar muchos cuellos de botella en aquellas pymes sujetas a un entorno cambiante y a la necesidad de adaptarse a los cambios constantes de manera eficaz y óptima.

Adoptando las metodologías ágiles, una pyme puede estructurarse para llevar a cabo sus procesos de manera más eficaz, evitando aquellas barreras constantes de una organización tradicional y optimizando sus recursos, permitiendo una mejor sinergia entre todos los equipos involucrados en el desarrollo cualquier producto o servicio en cualquier ámbito. Esto permite a las pymes poder responder al cambio de manera organizada y preparada, generando así valor para el cliente en un entorno cambiante, especialmente acentuado en los pequeños negocios.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

A pyme comercio

Todo comienza con aspirar a ser ágil, y siguiendo las diferentes pautas establecidas a lo largo de este documento, una pyme puede alcanzarlo. Si se definen unos valores y principios, y se respetan en todo momento por todos los miembros de un equipo, una pyme estará mejor organizada, creará sus productos de forma más ágil, mejorando la relación con sus clientes y teniendo menos probabilidades de fracasar utilizando el método de prueba y error.

La capacidad de digitalización y de prosperar como negocio, se debe apoyar en un cambio de paradigma (agilidad) al servicio del propósito de la propia empresa.



Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"



VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

9. Referencias

[REF-01] – The Agile Manifesto. Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. 2001. <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>

[REF-02] – The Agile Manifesto. Principios del Manifiesto Ágil. 2001. <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

[REF-03] – Management 3.0 – What does it mean? Characteristics of a Management 3.0 Manager, a true Agile Leader. <https://management30.com/learn/>

[REF-04] – The Lean Startup Methodology. Eric Ries. <http://theleanstartup.com/principles>

[REF-05] – The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Ken Schwaber & Jeff Sutherland. Noviembre 2020. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

[REF-06] – The Order of Events in Scrum Matters. Mary Iqbal. Marzo 2022. <https://www.scrum.org/resources/blog/order-events-scrum-matters>

[REF-07] – Revisiting the Principles and General Practices of the Kanban Method. David J. Anderson. David J Anderson School of Management. <https://dja.com/revisiting-the-principles-and-general-practices-of-the-kanban-method/>

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"