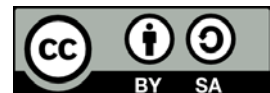


El Juego del Valor de Negocio v2.0

Jugando para aprender a sacar al
mercado los productos correctos con
las funcionalidades correctas en el
tiempo correcto

Vera Peeters
vera.peeters@tryx.com
TRYX
<http://www.tryx.com>

Pascal Van Cauwenberghe
pascal@nayima.be
NAYIMA
<http://www.nayima.be>



Contenidos

Por qué y cuando usar esta sesión.....	3
Preparación para la sesión.....	5
Jugando al juego – Introducción	7
Jugando al juego – Iteración 1	8
Jugando al juego – Iteración 2	15
Resumen de las Iteraciones 1 y 2	19
Jugando al juego – Iteraciones 3 y 4.....	20
Resumen de las iteraciones 3 y 4	24
Jugando al juego – Iteraciones 5 y 6.....	25
Resumen final	29
Si quieres saber más.....	32
Materiales para la sesión.....	33
Licencia.....	35

Por qué y cuando usar esta sesión

Formato y duración

90 minutos de aprendizaje y juego de simulación.

Ejemplo:

Duración	Total	Contenidos
5'	5'	Crear equipos y distribuir el material
15'	20'	Jugar la iteración 1 y explicar las reglas
10'	30'	Jugar la iteración 2
10'	40'	Revisar las dos primeras iteraciones
15'	55'	Jugar las iteraciones 3 y 4
10'	65'	Revisar las iteraciones 3 y 4
10'	75'	Jugar las iteraciones 5 y 6
15'	90'	Revisión final y conclusiones

Cuando, por qué y para qué

Usar esta sesión para:

- Involucrar comerciales, jefes de producto y gerentes en proyecto de mejoras ágiles.
- Extender la planificación ágil desde el plan de iteración hasta el plan de entregas; desde la priorización de historias hasta las peticiones de cliente y productos.
- Clarificar el concepto de “Valor de Negocio”.
- Complementar el “Juego XP” y responder preguntas lanzadas por este juego. Mientras que el juego de XP se centra en el plan de iteración y el rol del desarrollador, el Juego de Valor de Negocio se centra en la planificación de entregas y en el rol de cliente.
- Para empezar a definir el “Modelo de Valor de Negocio” de tu organización.

Participantes

Cualquiera que esté involucrado en la planificación de entregas: dueños de producto, jefes de proyecto, gerentes, comerciales, desarrolladores jefe, ingenieros de calidad, scrum masters, etc. Gente que enseña o entrena a personas en los roles anteriores.

Número máximo de participantes:

- 5-7 jugadores por equipo
- 1-2 equipos por entrenador

Entrenadores

Los entrenadores:

- Explican la teoría.
- Dirigen la simulación
- Moderan las revisiones y las discusiones.
- Dan pistas y consejos.

Los entrenadores deberían estar familiarizados con el agilismo, especialmente con los clientes y las técnicas de planificación además de tener experiencia en proyectos reales. Deberían tener además aptitudes básicas y experiencia en “coaching”, facilitación y conducción de sesiones. Cualquier experiencia en análisis de negocio o en crear casos de negocio es un beneficio.

Recomendamos que sólo se entrene un equipo la primera vez.

Preparación para la sesión

Preparar los materiales para la sesión

Imprimir el conjunto de tarjetas de personajes, peticiones de cliente, historias e iteraciones por equipo.

Recomendamos plastificar las tarjetas y usar rotuladores de tinta soluble en agua para que las tarjetas se puedan reutilizar, se reduzca el tiempo de preparación y sea mejor para el medio ambiente.

Organización de la habitación

Necesitas una mesa grande con 6-7 sillas por equipo. Distribuye las mesas por toda la habitación para que los equipos no se distraigan entre ellos.

Preparar a los participantes

Invita a los participantes a la sesión y deja el objetivo de la sesión claro: aprender y *experimentar* en un ambiente seguro y divertido con métodos para priorizar el desarrollo y maximizar el valor entregado. Puedes adaptar a tu conveniencia las siguientes descripciones de la sesión para tu invitación.

Breve descripción de la sesión para su uso en la invitación

Objetivos: aprender como asignar el valor de negocio a proyectos e historias, priorizar y hacer planes que den valor. Aprender por qué y cómo construir y usar un “modelo de valor de negocio”. Aprender cómo enseñar esta aproximación y sus técnicas.

Contenido:

Los equipos ágiles quieren entregar el máximo valor de negocio. Esto es fácil cuando el cliente presente *in-situ* asigna el valor de negocio a cada historia. Pero, ¿cómo lo hace el cliente?, ¿cómo puede estimar el valor de negocio?

¿Cómo decidir entre historias?, ¿cómo decidir entre proyectos?, ¿cómo decidir entre clientes?

Esta sesión enseña alguna técnica simple de estimación del valor de negocio que es “lo suficientemente buena” para uso diario. Un modelo de valor de negocio te ayuda a priorizar eficiente y consistentemente haciendo explícitos los *factores generadores de valor*.

La sesión se ejecuta como un juego dónde los equipos de comerciales tienen que hacer planes para sus equipos de desarrollo. El objetivo del juego es entregar el mayor valor de negocio posible como en el juego del XP. Este juego es un complemento al juego de XP: ¿cómo se eligen los “puntos de valor de negocio” en las tarjetas de historia del juego de XP?

Cada comercial en el equipo representa uno (o más) clientes que comprarán productos del equipo SI su(s) funcionalidad(es) forman parte del producto. El equipo tendrá que tomar decisiones difíciles. El equipo tendrá que decepcionar a algunos clientes porque el equipo de desarrollo tiene una capacidad finita.

Nosotros damos los clientes y sus deseos. Damos un equipo de desarrollo con un buen rendimiento. Sugerimos las técnicas para estimar el valor de negocio. El resto es cosa vuestra.

Jugando al juego – Introducción

Presentar la sesión y montar la simulación

Objetivo de la sesión

Experimentar con diferentes estrategias al asignar Valor de Negocio y al priorizar el desarrollo para maximizar el valor generado.

Crear los equipos de simulación

Formar equipos de 5-7 jugadores. Idealmente, cada equipo contendrá una buena mezcla de diferentes roles de diferentes compañías o departamentos dentro de una empresa. Una forma de crear equipos equilibrados es agrupar los participantes por el rol que tienen en su vida real y entonces formar equipos tomando una persona de cada grupo. Hay tres roles en el juego:

- Comerciales que traen peticiones de uno o más cliente.
- El equipo de desarrollo que recibe un conjunto de historias para implementar en cada iteración y marca las historias como completadas.
- El contable que lleva la puntuación, verifica que el equipo sigue las reglas y sirve como observador durante la planificación.

El equipo debería llamar al entrenador del juego para verificar la aceptación de historias y peticiones. Si algún jugador tiene una pregunta, debería preguntar al entrenador del juego.

Reparte las tarjetas de personaje a cada equipo y deja a los jugadores elegir su rol y el cliente que cada comercial va a representar.

Las reglas del juego

Cada equipo intentará ganar el mayor dinero posible en seis iteraciones. Un equipo puede ganar dinero:


- Entregando productos que contengan las funcionalidades pedidas por el cliente.
- Manteniendo al cliente feliz
 - El equipo recibe dinero al final del juego según el nivel de felicidad de sus clientes
 - Los clientes cuyo nivel de felicidad llega a cero dejan el juego. Todas sus peticiones se invalidan.

Jugando al juego – Iteración 1

El objetivo de la primera iteración es enseñar a los participantes las reglas del juego. Los entrenadores guían a los jugadores paso a paso.

Paso 1: Asignar el Valor de Negocio a las Peticiones de los Clientes

Repartir las tarjetas de Petición de Cliente para la primera iteración

Petición de Cliente: Castillo		
Cliente: Petra		
Iteración: 1		
Ingresos: 2500 € 😊: +5 VN:		

Terminado	Entregado	Historias
		Gran torre cuadrada
		Grupo de torres pequeñas
		Murallas
		Puente levadizo
		Rastrillo

Explicar los campos en la tarjeta de Petición de Cliente:

- Los **Ingresos** indican cuánto dinero pagará el cliente por la entrega de esta petición.
- El 😊 **Nivel de Felicidad** indica cuanta felicidad será incrementada en el cliente cuando la petición sea entregada.

Los jugadores necesitan estimar el Valor de Negocio (VN) de cada petición.

En la primera iteración, hacemos lo más sencillo que pueda funcionar:

- Ordenar las Peticiones de Cliente por ingreso y ponerlas al principio de la mesa.
- Poner el Valor de Negocio igual al ingreso. En la primera iteración, sólo tomaremos el ingreso en consideración para la estimación del Valor de Negocio. Los jugadores pueden tomar otras variables en consideración en las siguientes iteraciones.

**Pedir a los jugadores que ordenen las Peticiones de Clientes por ingreso.
Pedir a los jugadores que pongan el Valor de Negocio de cada petición
igual al ingreso de la petición.**

Paso 2: Distribuir el Valor de Negocio entre las historias

Cada Petición de Cliente consta de un conjunto de Historias de Usuario.

Distribuir las tarjetas de Historia de Usuario de la primera iteración.

Petición de Cliente: Castillo

Iteración: 1

Historia:

Gran torre cuadrada



Valor de Negocio	
Coste estimado	4
VN / Coste	
Terminado	

1/5

El equipo de desarrollo ya ha estimado cada historia de usuario en puntos de historia. Los jugadores necesitan estimar el Valor de Negocio de cada historia de usuario.

En la primera iteración, hacemos lo más fácil que funciona: dividir el Valor de Negocio de la Petición de Cliente equitativamente entre todas sus historias. Por ejemplo, cada una de las 5 historias de la Petición de Cliente del Castillo (valorada en 2500 VN) tomarían un valor de 500 VN.

Pedir a los jugadores que asignen el Valor de Negocio para cada historia dividiendo a partes iguales el valor de la Petición de Cliente entre todas sus Historias de Usuario.

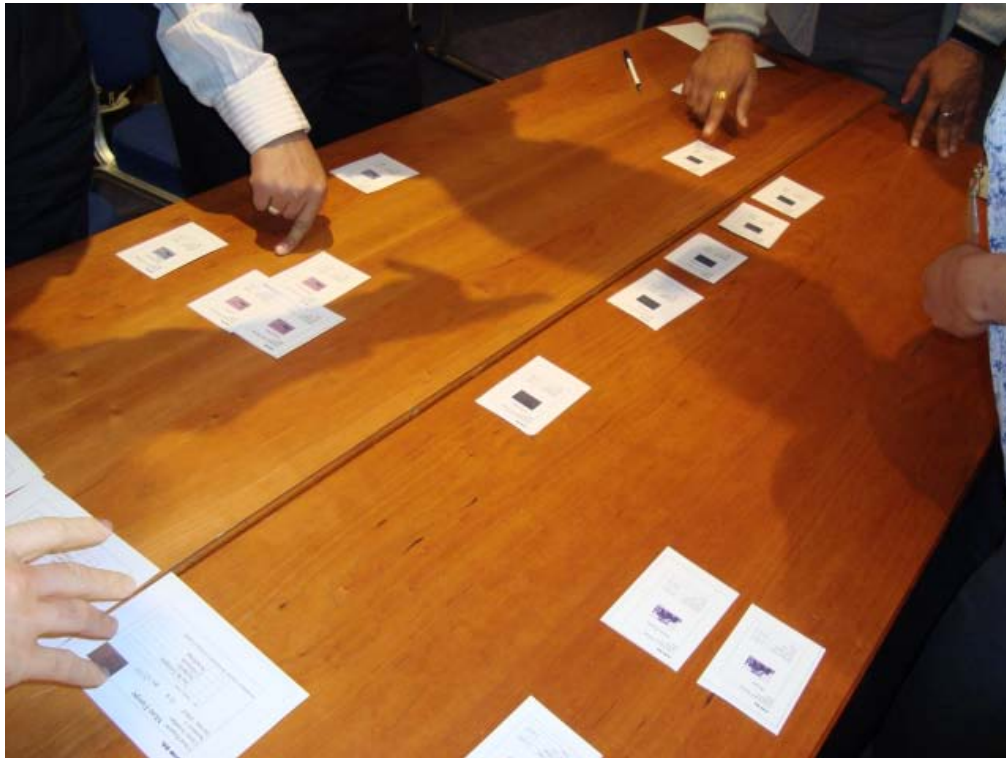
Paso 3: Ordenar las historias por Valor/Coste

Pedir a los jugadores que calculen el Valor de Negocio / Coste para cada historia y poner sobre la mesa las tarjetas de Historia de Usuario ordenadas verticalmente de mayor a menor VN/Coste



Paso 4: Alinear Historias de Usuario por Petición de Cliente

Pedir a los jugadores que muevan las tarjetas de Historia de Usuario horizontalmente (para que el orden VN/Coste se mantenga) para alinear las Historias de Usuario con sus correspondientes Peticiones de Cliente.



Paso 5: Seleccionar las Historias de Usuario para la iteración

Los jugadores deben seleccionar ahora las Historias de Usuario que quieren implementar en el orden en que ellos quieren que sean implementadas. Cada equipo de desarrollo tiene una velocidad de 15 puntos.

Los jugadores pueden elegir su propia estrategia, tomando los siguientes puntos en consideración:

- El objetivo es maximizar el dinero ganado. Maximizar el Valor de Negocio es la herramienta.
- Los clientes pagan por petición completa, no por historias individuales.
- Los clientes son menos felices cuanto más tienen que esperar por sus peticiones.

Para entregar la Petición de Cliente al cliente (y para cobrar), el equipo necesita implementar todas las Historias de Usuario en una Petición de cliente y “**sacar al mercado**” (entregar) las historias. Cuando la tarjeta de “Salir al Mercado” o “Entrega” es parte de la iteración, **todas** las historias no entregadas en esta y en anteriores iteraciones se ponen en producción (incluyendo aquellas que están

programadas después de la tarjeta de Salida a Mercado). Como la tarjeta de Salida a Mercado tiene un coste, los jugadores necesitan sopesar los pros y los contras de entregar frecuentemente (y cobrar antes) en contraposición de tener más Historias de Usuario implementadas.

Pedir a los jugadores que construyan su plan de iteración con Historias de Usuario priorizadas en el orden que quieren que sean implementadas.

Paso 6: Implementación

Pedir al equipo de desarrollo que “implemente” todas las Historias de Usuario marcándolas como HECHAS.

El jugador que representa al equipo de desarrollo marca cada historia como hecha siempre que el coste de la historia sea menor o igual que la “velocidad” del equipo de desarrollo: 15 puntos.

Paso 7: Actualizar las Peticiones de Cliente

Pedir a los comerciales que marquen las Historias de Usuario como HECHAS y ENTREGADAS en sus tarjetas de Petición de Cliente

Los comerciales llevan el progreso de las Peticiones de sus Clientes. Una Petición de Cliente puede estar en uno de los siguientes tres estados:

- **Incompleto:** una o más Historias de Usuario no se han implementado.
- **Completado:** todas las Historias de usuario se han implementado pero no se han entregado
- **Entregado:** todas las Historias de Usuario se han implementado y entregado

Paso 8: Calcular los resultados

La puntuación se calcula en base a Peticiones de Cliente completadas y entregadas. El contable no trata con detalles como las Historias de Usuario o Peticiones de Cliente incompletas.

Da la hoja de puntuación y un bolígrafo al contable y guíale en cómo debe rellenar la hoja.

La parte superior de la hoja de puntuación es algo así:

Nombre del equipo:										
Iteración	Velocidad Estimada		Velocidad Real	Valor de Negocio	Valor Potencial	¿Entregado? S/N	Valor Ganado	ROI	Total Iteración	Total
1	15		15		€		€		€	€
2	15				€		€	€	€	€
3	15				€		€	€	€	€

Pedir al contable que rellene la hoja como sigue:

- 1. Elegir el nombre del equipo**
- 2. Rellenar el total del Valor de Negocio de todas las Peticiones de Cliente completadas**
- 3. El Valor Potencial es la suma de los ingresos de todas las peticiones completadas**
- 4. Indicar si la tarjeta de Salida a Mercado se jugó**
- 5. Si la tarjeta de Salida a Mercado se jugó, el Valor Ganado equivale al valor potencial de todas las no entregadas. De otro modo, el Valor Ganado es cero.**
- 6. El Total Iteración es el Valor Ganado para esta iteración**
- 7. El Total es la suma de todos los Totales de Iteración**

Algunas aclaraciones:

- El Valor Potencial es la cantidad de dinero que podemos obtener mediante las Peticiones de Cliente. Pero este no es el dinero en el banco ya que el cliente sólo paga cuando se entrega la petición.
- El Valor Ganado es un valor importante a seguir: ¡es la cantidad que vamos a facturar al cliente!

Ejemplo de una hoja de puntuación para un equipo que ha implementado y entregado el “Parque de Atracciones”

Nombre del Equipo: XXX										
Iteración	Velocidad Estimada		Velocidad Real	Valor de Negocio	Valor Potencial	¿Entregado? S/N	Valor Ganado	ROI	Total Iteración	Total
1	15		15	1800	1800€	S	1800€		1800€	1800€
2	15				€		€	€	€	€
3	15				€		€	€	€	€

Si este equipo no hubiera entregado, su Valor Ganado, Total Iteración y Total serían 0 €

Paso 9: Actualizar la Felicidad del Cliente

Cada comercial actualiza sus tarjetas de personajes de cliente.

- Si alguna petición de este cliente fue parte de una entrega, incrementar la felicidad del cliente según lo indicado en la petición.
- Si no es así, disminuir la felicidad en uno.

Pedir a los comerciales que actualicen el nivel de felicidad de sus clientes

Nota: cada cliente sin una entrega se entristece, **incluso si no tienen ninguna petición en progreso**. El equivalente en el mundo real sería el software que no se toca

y que gradualmente pierde su valor ya que cada vez está más lejos de las demandas del mercado.

Dar a cada comercial que ha entregado su Petición de Cliente al cliente (y ha ganado dinero para el equipo) una chocolatina como premio.

Si los jugadores no sacan el tema, habla de bonificaciones “injustas” en la retrospectiva después de la segunda iteración. Deja claro que hay bonificaciones individuales y bonificaciones que se comparten, de esta manera el comercial con espíritu de equipo puede seleccionar chocolatinas para compartir con el equipo.

Resumen de la primera iteración

Los equipos han pasado la primera iteración. Verifica que todo el mundo entiende los objetivos y las reglas del juego. Hay un resumen de los diferentes pasos en el material. La estructura de las siguientes 5 iteraciones será similar pero gradualmente introduciremos algunas situaciones más complicadas. Jugaremos otra iteración y entonces miraremos qué ha pasado. Desde ahora, asignaremos valor de negocio a las peticiones comparándolas con las de la iteración anterior.

Jugando al juego – Iteración 2

Segunda iteración

Reparte las peticiones de cliente y las historias de usuario adicionales para la segunda iteración

Unas pocas funcionalidades nuevas son añadidas a esta iteración. Explica los cambios antes de que los jugadores empiecen con la planificación.

Estimando el valor de negocio estimando por comparación

Nuevas peticiones son añadidas con los mismo ingresos que peticiones en la iteración 1 con la diferencia del nivel de felicidad en el cliente. El valor de negocio es asignado a la petición por comparación con las peticiones ya existentes. Si dos peticiones tienen el mismo ingreso, la que da mayor nivel de felicidad tendrá mayor valor de negocio. A partir de ahora, asignaremos siempre el valor de negocio por comparación con otras peticiones.

Los jugadores tienen que idear su propia forma de estimar el valor de negocio. Gradualmente, empezarán creando un “Modelo de Valor de Negocio” compartido, un acuerdo en cómo estimar el valor de las peticiones.

Petición de Cliente: **Europa**

Cliente: Jonathan

Iteración: 2

Ingresos: 2500 € 😊: +8 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Atomium
		Torre Eiffel
		Casa de Anne Frank
		Big Ben

El ingreso de esta petición es 2500€, el mismo que la petición del Castillo de la primera iteración. El nivel de felicidad es mayor: 8 en lugar de 5. Por lo tanto, esta petición tiene un mayor valor de negocio. Como el equipo puede ganar 100€ por nivel de felicidad al final del juego, podrían decir que esta petición vale 300€ más que la del Castillo. Una primera aproximación al Valor de Negocio podría ser:

- $VN = \text{Ingreso} + 100\text{€} * (\text{Nivel de felicidad} - 5)$ o
- $VN = \text{Ingreso} + 100\text{€} * \text{Nivel de felicidad}$

Por lo tanto, el Valor de Negocio de esta petición serían 2800

Petición de Cliente: Granja

Cliente: Arnold

Iteración: 2

Ingresos: 1500 € 😊: +2 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Tractor
		Establo para vacas
		Vacas

Si usamos el modelo del valor de negocio, esta petición tendría un valor de negocio de 1200 ya que no trae mucha felicidad al cliente.

Variación del Desarrollador

En la primera iteración sabemos que la velocidad exacta del equipo de desarrollo. La velocidad real del equipo es más variable: normalmente un poco más o menos que su velocidad media. Para simular esto, el representante del “Equipo de Desarrollo” tira un dado para determinar la velocidad real **después de planificar**, pero justo antes de implementar. La siguiente tabla de conversión también está disponible en la hoja de puntuación:

Tirada	Velocidad
1	Base -1 = 14
2	Base -1 = 14
3	Base = 15
4	Base = 15
5	Base +1 = 16
6	Base +1 = 16

Si la velocidad es menor que 15, el “Equipo de Desarrollo” implementa todas las historias en el orden dado por los jugadores hasta que el coste total de las historias es menor o igual a la velocidad. Si la velocidad es mayor que 15, el equipo puede seleccionar una historia extra por valor de un punto. Escribe la velocidad real en la hoja de iteración. En las siguientes iteraciones, el equipo debería preparar un plan que tome en cuenta esta variación.

Los jugadores tienen que ordenar las historias cuidadosamente basándose en el valor de negocio para que las historias con mayor valor tengan menor probabilidad de caerse de la iteración. Esto incluye la tarjeta de Salida a Mercado: si tomas esta tarjeta

como la última en la iteración y no hay velocidad suficiente para implementarla, no podrás sacar nada al mercado.

Mejoras de Entregas

El equipo obtiene una tarjeta de “Mejora de Entrega”. Esta tarjeta tiene un coste en puntos como las historias. Cuando esta tarjeta se implementa en la iteración, el coste de las futuras entregas se reduce en 1 punto.

El equipo tiene que elegir entre invertir en una mejora a largo plazo o en desarrollar nuevas funcionalidades que traerán dinero a corto plazo.

Pide al equipo que empiece a jugar una iteración hasta que han rellenado la hoja de puntuación

Puntuación en la Segunda Iteración

Retorno de Inversión

Cuando sacamos al mercado una petición, cobramos. Podemos usar estos ingresos para invertir en otros proyectos. En cada ronda, ganamos un 10% de nuestro total como retorno de inversión, redondeado a la baja del múltiplo de 100 más cercano.

Por lo tanto, hay una gran diferencia entre el Valor Potencial (futuros ingresos de funcionalidades implementadas pero no entregadas) y el Valor Ganado (dinero que hemos ganado ya por funcionalidades entregadas): el último representa el dinero real que podemos invertir para obtener más dinero. Entregando temprano y frecuentemente obtenemos un efecto dramático en el movimiento de efectivo y en los ingresos.

Rellenando la hoja de Iteración

Hay dos cambios en esta ronda:

- La velocidad real puede ser diferente de la planeada debido a la tirada del dado.
- Necesitamos calcular el Retorno de Inversión (ROI) que obtenemos del dinero que hemos ganado en las iteraciones anteriores. El dinero que invertimos tiene un retorno de alrededor el 10%. $ROI = 10\%$ del total de la iteración anterior redondeado a la baja del múltiplo de 100 más cercano. ROI es como un interés compuesto, cuanto antes ganemos dinero, mayor será el efecto en el ROI.

Ejemplo:

Nombre del equipo: Los Listillos										
Iteración	Velocidad Estimada		Velocidad Real	Valor de Negocio	Valor Potencial	¿Entregado? Y/N	Valor Ganado	ROI	Total Iteración	Total
1	15		15	1800	1800€	Y	1800€		1800€	1800€
2	15	5	16	2800	2500€	Y	2500€	100€	2600€	4400€
3	15				€		€ 400€		€	€

El ejemplo anterior muestra una hoja de iteración después de dos iteraciones. ¿Qué ha ocurrido?

- En la iteración 1, una petición de cliente de valor 1800€ fue implementada y sacada a mercado. El total de las ganancias del equipo fue 1800€
- En la iteración 2, una petición de cliente con valor de negocio de 2800 puntos y un ingreso de 2500€ fue completada y entregada.
- En la iteración 2, el dinero ganado de la iteración anterior es invertido y devuelve $100€ = 1800€ / 10$, redondeado a la baja del múltiplo de 100 más cercano.
- En la iteración 2, el equipo de desarrollo tiró el dado y sacó 5. La velocidad es un punto de historia mayor que el normal.
- En la iteración 3, el equipo ganará un ROI de 400€

Resumen de las Iteraciones 1 y 2

Mantén una pequeña retrospectiva en pie con todos los jugadores. Cada equipo dice su nombre y el valor ganado. Muestra las puntuaciones para ensalzar la competición. Actualizaremos las puntuaciones al final de las iteraciones 4 y 6.

Cada equipo tiene que contestar tres preguntas:

- ¿Qué habéis hecho, qué estrategia habéis seguido y cuál fue el resultado? Los equipos no deberían temer a compartir sus ideas y técnicas con los otros equipos. Después de todo, el agilismo se centra en la colaboración. Recuerda: el objetivo del juego es maximizar las ganancias de cada equipo, no el minimizar las ganancias de los otros equipos.
- ¿Qué haréis, qué estrategia seguiréis y en las siguientes iteraciones?
- Impedimentos: ¿hay algo que no esté claro o que necesite ser resuelto?

Algunas preguntas más que preguntar:

- ¿Por qué hay diferencias entre los valores ganados?
- ¿Es el proceso de priorización fácil y rápido de implementar? Si no es así, ¿por qué no?
- ¿Cómo decides qué sacar a mercado?
- ¿Qué cambios has hecho al proceso básico de priorización?
- ¿Cómo estimaste el valor de la tarjeta de mejora de entrega?, ¿mejoras tu proceso de salida a mercado?, ¿por qué?, ¿por qué no?
- ¿Cómo de felices están tus clientes?, ¿cómo optimizaste la felicidad de los clientes?
- ¿Cómo negociaste las prioridades?, ¿defendió cada jugador a “su cliente” o mirasteis en conjunto? Recuerda: el objetivo es maximizar el valor ganado y la felicidad de los clientes por equipo, no por jugador.
- ¿Qué efecto tiene el recompensar a los comerciales al sacar al mercado peticiones?

Jugando al juego – Iteraciones 3 y 4

Los equipos tienen 15 minutos para las dos iteraciones. Mantén informados a los equipos sobre el tiempo que queda. Tan pronto como completen una iteración, cada equipo debería llamar a su entrenador para verificar si todos los criterios de aceptación de las peticiones se han cumplido. Sólo entonces se les da las siguientes tarjetas de Petición de Cliente e Historias.

Tercera iteración

Reparte las tarjetas de Petición de Cliente y de Historia de Usuario de la tercera iteración.

Pide a los jugadores que jueguen la iteración al completo y que llamen al entrenador cuando hayan terminado.

Las Peticiones de Cliente extra y las Historias marcadas para la iteración 3 son distribuidas a los equipos. Unas pocas nuevas funcionalidades son introducidas en esta iteración. Si los jugadores no ponen atención en los criterios de aceptación y en las restricciones de las Peticiones de Clientes, los entrenadores deben recordarles que lean la “letra pequeña”. Los entrenadores deberían asegurar que los jugadores verifican todas las restricciones se cumplen al final de la entrega. El equipo aprenderá una lección memorable si el entrenador rechaza una entrega porque algunas restricciones no se cumplen.

Peticiones Dependientes

Petición de Cliente: **Castillo (extensiones)**

Cliente: Petra

Iteración: 3

Ingresos: 3000 € 😊: +5 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Establos
		Vivienda
		Pozo

Condición: pedido si la Petición “Castillo” se entrega

La petición de las Extensiones del Castillo sólo pueden hacerse si la petición de “Castillo” se ha entregado previamente. El proceso básico de priorización es todavía el mismo pero el representante del cliente tiene que tomar en cuenta la restricción a la hora de seleccionar historias. Esta restricción podría llevar a implementar historias

con un valor de negocio pequeño (primera petición) antes de historias con un alto valor de negocio (petición dependiente). El Contable debería verificar que las restricciones se cumplen antes de escribir las puntuaciones de la petición.

Criterio de Aceptación

Petición de Cliente: **Más Europa**

Cliente: Jonathan

Iteración: 3

Ingresos: 2500 € 😊: +8 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Arco del Triunfo
		Acrópolis
		Coliseo
		Stonehenge

Criterio de Aceptación: Monumentos en Capitales Europeas

La petición de “Más Europa” tiene un criterio de aceptación “Monumentos en Capitales Europeas”. Los jugadores que estén atentos verán que “Stonehenge” no está en una capital. La petición se aceptará incluso si la historia de “Stonehenge” no se implementa; esta historia tiene un valor de negocio cero! Si el equipo implementa la historia, habrán malgastado esfuerzo en sacar al mercado una historia sin valor de negocio.

Esto subraya la importancia de entender y construir lo que el cliente realmente NECESITA y no sólo lo que el cliente pide.

No todos los equipos se dan cuenta de esto. Asegúrate de mencionar el criterio de aceptación durante la retrospectiva. Una situación similar podría darse en iteraciones posteriores.

Mejoras para el equipo de Desarrollo

El equipo obtiene un conjunto de tarjetas “Mejoras de Equipo”. Estas tarjetas tienen un coste en puntos como cualquier otra historia. Cuando las tres tarjetas se han implementado, la velocidad media del equipo se incrementa a partir de la siguiente iteración. Los modificadores del dado (-1 y +1) todavía son aplicables a la nueva velocidad media.

Estas pequeñas historias de mejoras de proceso de bajo coste subrayan la importancia de hacer mejoras en el proceso en pequeños pasos. Estas historias de un punto son útiles para “rellenar” la entrega, especialmente si ninguna otra historia cabe en la velocidad que queda.

Cuarta iteración

Reparte las tarjetas de Petición de Cliente y de Historia de Usuario para la cuarta iteración después de que hayas verificado que la tercera iteración se ha completado correctamente.

Pide a los jugadores que jueguen la iteración completa y que llamen al entrenador cuando hayan terminado.

Unas pocas funcionalidades son introducidas en esta iteración. Si los jugadores no ponen atención a las restricciones de las Peticiones de Cliente, los entrenadores pueden recordarles que lean la “letra pequeña”.

Petición basada en la Felicidad del Cliente

Petición de Cliente: **Doma**

Cliente: Arnold

Iteración: 4

Ingresos: 3000 € 😊: +6 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Establos para caballos
		Caballos
		Prado

Condición: pedido si Arnold 😊 ≥ 4

Cuando los clientes tienen que esperar por sus entregas, pueden perder confianza en los desarrolladores. Cuando la felicidad de un cliente llega a cero, éste se va con la competencia. Algunos clientes pueden irse antes que esto, Arnold hará nuevas peticiones sólo si su nivel de felicidad es igual o mayor que 4.

En esta iteración, la felicidad de Arnold será probablemente baja. Los equipos probablemente no querrán implementar sus peticiones ya que estas tienen un valor de negocio pequeño. Los equipos tendrán que decidir si quieren implementar una petición con valor bajo para mantener a Arnold feliz. Algunas veces es mejor dejar que un cliente se vaya para concentrarse en otros clientes.

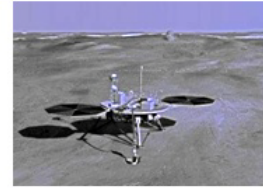
Mirar al valor de negocio/coste

Petición de Cliente: **Exploración Marciana**

Cliente: Peter

Iteración: 4

Ingresos: 1500 € 😊: +5 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Robot
		Plataforma de aterrizaje
		Estación meteorológica

Fecha de entrega: no se debe entregar después de la iteración 5

La petición de la exploración marciana parece tener un valor de negocio realmente bajo. Sin embargo, el valor de negocio/coste de la petición es alto. Pequeñas peticiones con bajo coste pueden ser muy útiles para “rellenar” entregas si hay puntos de velocidad disponibles o para entregar y ganar dinero rápidamente.

No será fácilmente visible que la petición tiene un gran ratio valor/coste a menos que el equipo empiece a “extender” el coste de historias individuales a la petición.

Fechas de entrega de Clientes

La petición de la exploración marciana tiene una fecha de entrega. La petición debe ser entregada en las iteraciones 4 o 5. De otro modo, el cliente no aceptará la entrega. En otras palabras, el valor de negocio de la petición cambia con el tiempo: ¡a partir de la iteración 6 el valor de negocio es cero!

Resumen de las iteraciones 3 y 4

Mantén una retrospectiva en pie con todos los jugadores. Pregunta a cada equipo que anuncie su valor ganado. Muestra las puntuaciones para motivar la competición. Actualizaremos la puntuación final después de la iteración 6.

Pregunta a cada equipo las siguientes tres preguntas en la retrospectiva:

- ¿Qué habéis hecho?, ¿qué estrategia habéis usado y cuál ha sido el resultado?
Los equipos no deberían tener miedo a compartir sus ideas y técnicas con los otros equipos. Después de todo, el agilidad se basa en la colaboración.
Recuerda: el objetivo del juego es maximizar los ingresos del equipo y no el minimizar los ingresos de los otros equipos.
- ¿Qué vais a hacer?, ¿qué estrategia elegiréis en la próxima iteración?
- Impedimentos: ¿hay algo que no esté claro o que necesitemos resolver?

Algunas preguntas más:

- ¿Por qué hay diferencia en el valor ganado?
- ¿Qué parámetros tomáis en cuenta para determinar el valor de negocio?, ¿cómo es vuestro modelo de valor de negocio?
- ¿Cómo afectó los criterios de aceptación en vuestras decisiones? Si ningún equipo menciona que “Stonehenge” tiene valor 0, resáltalo.
- ¿Cómo tratasteis con fechas de entrega y dependencias?
- ¿Implementasteis las tarjetas de mejora de equipo?, ¿por qué?, ¿por qué no?
- ¿Cómo de felices están vuestros clientes?, ¿cómo afecta esto a vuestras decisiones?

Jugando al juego – Iteraciones 5 y 6

Quinta iteración

Esta vez, los equipos tienen sólo 10 minutos para jugar dos iteraciones. En este punto ya deberían tener un acuerdo sobre su modelo de valor de negocio, saber cómo se juega el juego y qué hace cada rol.

Reparte las tarjetas de Petición de Cliente y de Historias de Usuario para la quinta iteración.

Pide a los jugadores que jueguen una iteración completa y que llamen al entrenador cuando hayan terminado.

Las peticiones de cliente extras y las historias marcadas para la iteración 5 son manejadas por los equipos. Unas pocas nuevas funcionalidades son añadidas en esta iteración.

Petición barata con criterio de aceptación

Petición de Cliente: Puerto Espacial Marciano

Cliente: Peter

Iteración: 5

Ingresos: 1500 € 😊: +5 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Plataforma de lanzamiento
		Terminal
		Mostrador de facturación
		Tienda libre de impuestos

Criterio de Aceptación: Cosas que necesitas para volver a la Tierra

El puerto marciano es otra petición de bajo valor/bajo coste. El valor de negocio/coste de las historias es mucho mayor si nos damos cuenta de que “La tienda libre de impuestos” no es realmente necesaria para volar de vuelta a la Tierra.

Más Criterios de Aceptación

Petición de Cliente: **Bellos Jardines**

Cliente: Petra

Iteración: 5

Ingresos: 2000 € 😊: +9 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Mini cascada
		Laberinto místico
		Fuente musical
		Jardines colgantes de Babilonia

Criterio de Aceptación: Únicamente las que no aparezcan en libros de historia.

Los bellos jardines requieren que los jugadores sepan que los “Jardines colgantes de Babilonia” es un hecho histórico.

Sexta iteración

Reparte las tarjetas de petición de cliente y de historias de usuario adicionales de la sexta iteración después de que hayas verificado que la quinta iteración se ha completado correctamente.

Pide a los jugadores que jueguen una iteración completa y que llamen al entrenador cuando hayan acabado.

Unas pocas nuevas funcionalidades son añadidas en esta iteración.

Demostración al cliente para incrementar su felicidad

Petición de Cliente: Parque de Atracciones II

Cliente: Susan

Iteración: 6

Ingresos: 2000 € 😊: +5 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		Montar en Poni
		Rápidos
		Patio de recreo interior
		Simulador de vuelo

Demo: Cuando se demuestren las atracciones para niños, 😊 aumenta en 3.

La segunda parte del parque de atracciones permite a los jugadores incrementar la felicidad del cliente dando una demostración de las atracciones para niños.

- Demostración = la historia se implementa pero no se entrega necesariamente
- Atracciones para niños = “Montar en poni” y “patio de recreo interior”

Las dos historias de atracciones para niños tienen un mayor valor de negocio que las otras historias en la petición porque conllevan felicidad extra. Por lo tanto, el valor de negocio de la petición no está distribuida equitativamente entre las historias.

En la mayoría de los casos, no queremos gastar mucho tiempo asignando el valor de negocio a cada historia individualmente. En algunos casos, sin embargo, hay historias con un valor más alto o incluso sin valor como es el caso de las historias que no entran en el criterio de aceptación.

Criterio de aceptación basado en peticiones anteriores

Petición de Cliente: **Redescubrir Europa**

Cliente: Jonathan

Iteración: 6

Ingresos: 3000 € 😊: +3 VN:



Terminado	Entregado	Historias
		La sirenita
		El ojo de Londres
		La torre de Pissa
		Neuschwanstein

Criterio de Aceptación: solo países que no tenemos todavía.

La petición de “Redescubrir Europa” tiene un criterio de aceptación que requiere que los jugadores miren las peticiones que han implementado en el pasado. Los equipos que mantengan sus peticiones e historias bien organizadas gastarán menos tiempo en implementar el criterio de aceptación.

Recordatorio:

- La Sirenita está en Copenague, Dinamarca
- El Ojo de Londres está en Londres, Reino Unido. No se necesita porque ya tenemos el Big Ben.
- La Torre de Pisa está en Pisa, Italia. No se necesita porque ya tenemos el Coliseo.
- El Castillo de Neuschwanstein está en Bavaria, Alemania

Resumen final

Calcular la puntuación final

Los jugadores calculan el total después de seis iteraciones y el número total de puntos de felicidad de todos los clientes que todavía quedan en juego. El equipo gana un extra de 100€ por punto de felicidad. La puntuación final es el total más el extra.

Cada equipo anuncia su puntuación final y el equipo ganador obtiene un premio.

Discusión

Algunas preguntas:

- ¿Qué estrategia ha elegido el equipo ganador?
- ¿Qué habéis aprendido?
- ¿Cómo aplicaréis lo aprendido en la vida real?

Recomendación de la estrategia para el Juego del Valor de Negocio

Pide a los jugadores que identifiquen qué estrategias les han llevado al éxito.

En nuestra experiencia, la mejor estrategia incluye, en orden de importancia:

- Concentrarse en la entrega de peticiones tan pronto como sea posible.
- Optimizar el coste del proceso de entrega tan pronto como sea posible.
- Sólo seleccionar mejoras de desarrollo para “rellenar” una iteración usando las tiradas altas del dado. El valor de retorno de estas mejoras es bajo para un juego de seis iteraciones.
- Priorizar basándose en el valor de negocio de la petición/coste de la petición. Esto requiere que los jugadores metan el coste de las historias de usuario individuales en el nivel de la petición. Esto permite que los jugadores vean que petición que parece tener un valor bajo es, en realidad, muy barata y da un buen ratio valor/coste, algo que no es fácil ver en el nivel de historias de usuario.
- No molestarse en poner el valor de negocio en historias excepto en ocasiones excepcionales como historias con valor 0 (debido al criterio de aceptación de la petición) o historias con valores muy altos (debido a que una demostración de historias aumenta la felicidad).

Por supuesto, esta estrategia refleja la predisposición o prejuicios de los autores del juego 😊

Consejos y técnicas para el valor de negocio

El objetivo del resumen final es el alcanzar un conjunto de técnicas y una heurística que los participantes puedan usar en un proyecto real. Estas recomendaciones están en el material de las sesiones:

- Mira al todo y recompensa apropiadamente. Mantén el objetivo en mente.
- Comienza con algunas estimaciones base; ingresos extra que pueden ser generados, ingresos que podrían perderse si el producto no contiene alguna funcionalidad, cuanto desea el cliente una funcionalidad, fechas de entrega, etc.

- Estimar el valor de una petición empezando por la estimación del valor añadido de la venta (o el valor perdido si la funcionalidad no está disponible). Ajustar el valor base en factores como la importancia del cliente, la felicidad del cliente, futuras ventas, riesgos. Comparar y asignar el valor de negocio a peticiones en relación a algunas peticiones base. Este es tu **Modelo de Valor de Negocio**.
- Priorizar peticiones basadas en valor de negocio/coste. Ajustar el orden para tomar en cuenta la fecha de entrega y otras limitaciones.
- A veces es mejor mirar hacia el futuro un poco. Por ejemplo, una petición de valor relativamente bajo implementada ahora puede habilitar una petición de valor alto.
- No analices de más el valor de negocio a nivel de historia: empieza por distribuir equitativamente el valor sobre todas las historias de la petición. Compara y ajusta.
- Define el criterio de aceptación y evalúa todas las historias en base a él.
- El valor se genera mediante la entrega de funcionalidades mínimas de mercado (FMM), no mediante el desarrollo de historias.
- Conoce tu capacidad de desarrollo y limita la entrada de peticiones e historias consecuentemente.
- Céntrate. Algunas veces es mejor satisfacer a un cliente y perder otro que tener dos clientes insatisfechos.
- Para cerrar el bucle de retroalimentación:
 - Compara los ingresos reales por cliente con el valor de negocio estimado por cliente.
 - Sigue la pista a la satisfacción del cliente para ver si tu estimación de la felicidad del cliente es la correcta.
- Actualiza tu modelo.

¿Qué es el Valor de Negocio?

El Valor de Negocio no es un valor.

El Valor de Negocio es un modelo.

El Valor de Negocio es un modelo de lo que tú valoras.

Los parámetros (Divisas del Valor de Negocio o los factores que mueven el Valor de Negocio) que se toman en consideración cuando estimamos el valor de negocio dicen mucho sobre lo que realmente valoras. Posibles factores son:

- Ingresos que serán pagados, posiblemente descontados para tomar en cuenta cuando cobremos.
- Felicidad del cliente.
- Felicidad del equipo.
- Información ganada.
- Visibilidad en el mercado.
- Oportunidades para generar otros tipos de beneficios.

El tiempo es siempre un factor en el modelo del Valor de Negocio:

- Si hay una fecha de entrega, el valor pasa a ser cero después de esta fecha.
- Cuanto más tarde se entregue, menor podrá ser el valor que la funcionalidad le da al cliente ya que empezará a ganar valor más tarde.

- Cuanto más tarde entregues, más tardarás en cobrar, menos valor tendrá el dinero recibido.
- Algunos productos tienen una ventana de valor muy corta, entregando demasiado pronto o demasiado tarde traerá poco valor. Por ejemplo: juegos de ordenador que deberían estar en las tiendas justo antes de Navidades.

Si quieres saber más

Sobre los autores

Vera Peeters

Vera Peeters es una consultora independiente. Tiene su propia compañía TRYX. Tiene más de 15 años de experiencia en el desarrollo de sistemas de software, especialmente en desarrollo orientado a objetos en cualquier tipo de entornos de alta tecnología. Lleva practicando con formas de trabajar de manera ágil desde 1999. Vera ha presentado talleres en varias conferencias: XP200X, XP Universe, OT200X, XP Days (Benelux, Londres, Alemania)

Website: <http://www.tryx.com>

Pascal Van Cauwenberghe

Pascal es un consultor con base en Bruselas especializado en mejoras de los procesos de software y en gestión de proyectos usando Lean, teoría de restricciones, metodologías ágiles y pensamiento sistemático. En los últimos 15 años ha implementado sistemas actuando en varios roles como desarrollador, gerente y consultor.

Pascal es un orador habitual en eventos ágiles.

Website: <http://www.nayima.be>

Vera y Pascal fundaron el grupo de usuarios belga XP, desarrollaron el “Juego de XP” y están entre los fundadores de los días “XP Days Benelux”.

Gracias a

Portia Tung (<http://www.portiatung.org>) por sus ideas, fotos, comentarios, ensayos, revisiones y sugerencias.

Janina Köppel (<http://www.sp-studio.de/>) por “South Park Studio” para dibujar a los clientes.

Todo el mundo que ha jugado el juego y que ha dado comentarios.

Materiales para la sesión

Tarjetas de cliente

El apéndice 1 contiene un número de tarjetea que describen a un cliente y contienen la tarjeta de felicidad de cliente. Los jugadores representan a estos clientes en las reuniones de planificación. Cada equipo necesita un conjunto de tarjetas de cliente.

Las tarjetas se entregarán a los equipos en las distintas iteraciones como se indica en las propias tarjetas.

Tarjetas de petición de cliente

El Apéndice 2 contiene un número de tarjetas que describen las peticiones de cliente para uno de los clientes en las tarjetas de cliente. Cada tarjeta de petición de cliente contiene:

- Un nombre de petición de cliente y una descripción
- El nombre del cliente que hizo la petición
- El factor de felicidad: cuando más feliz será el cliente cuando entreguemos la petición.
- Ingresos: cuando pagará el cliente cuando se entregue la petición.
- Una lista de nombres de historia que perteneces a la petición del cliente. Cada historia tiene 2 cajas que los participantes pueden usar para seguir el estado del juego. La primera caja significa “implementado” y la segunda significa “entregado” (o sacado a mercado).
- Algunas peticiones tienen un criterio de aceptación que define las pruebas que tienen que pasar las historias en la petición.
- Algunas peticiones tienen condiciones que necesitan ser satisfechas antes de que el cliente acepte la petición.

Cada equipo necesita un conjunto de tarjetas de peticiones de cliente. Las tarjetas serán entregadas al equipo en las distintas iteraciones como se indica en las tarjetas.

Tarjetas de historia

Cada petición de cliente está subdividida en un número de historias.

Cada tarjeta de historia contiene:

- Nombre de la historia y descripción breve.
- Nombre y dibujo de la petición del cliente que contiene a dicha historia.
- Puntos de esfuerzo de historia (estimados por el equipo de desarrollo)

Los jugadores tienen que asignar un valor de negocio a la historia. El Apéndice 3 contiene las tarjetas de historia.

Hoja de iteración

El Apéndice 4 contiene una hoja donde el equipo escribe los resultado por iteración. Al final del juego, el equipo que ha ganado más dinero gana.

Resumen de las reglas

El Apéndice 5 contiene una hoja que resume las reglas del juego.

Dado

Cada equipo necesita un dado para determinar cuántos puntos de historia su equipo de desarrollo es capaz de implementar en una iteración

Lápiz y papel

Para rellenar las hojas y las tarjetas, hacer cálculos, etc. Las calculadoras no están permitidas. Definir el valor de negocio no debería ser tan complicado para que no se pueda hacer a mano.

Cronómetro

Los entrenadores deberían mantener a los equipos en el tiempo descrito en los tiempos de la sesión para que el juego se pueda jugar en el tiempo reservado. Deja claro que los jugadores deberían usar sólo métodos y estrategias simples.

Idealmente, usa un cronómetro visible como un temporizador de cocina, por ejemplo, para que todo el mundo esté al tanto del tiempo.

Caramelos y chocolatinas

Recompensa a los vendedores que hayan entregado una petición (y, por tanto, generado ingresos) con caramelos o chocolatinas. Intenta ofrecer recompensas para una persona y recompensas que puedan ser compartidas para que así, jugadores con espíritu de equipo, puedan compartirla.

Licencia

Vera Peeters
vera.peeters@tryx.com
TRYX
<http://www.tryx.com>

Pascal Van Cauwenberghe
pascal@nayima.be
NAYIMA
<http://www.nayima.be>



Eres libre de:

- Compartir — copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra
- Mezclar — hacer obras derivadas

Bajo las siguientes condiciones:

- **Reconocimiento** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **Compartir bajo la misma licencia** — Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

Ver <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/be/deed.es>