

Scaled Agile - Publicación del blog

B3, la Bolsa de Valores de Brasil, alinea equipos y entrega valor más rápido con SAFe

B3, la Bolsa de Valores de Brasil, alinea equipos y entrega valor más rápido con SAFe

PUBLICADO EL 17 DE ENERO DE 2024



¿Cómo adaptas la cultura de tu organización para que sea más receptiva a las necesidades del Cliente y pueda competir con las alternativas emergentes sin alterar lo que ya funciona ni agregar capas innecesarias de complejidad, todo mientras se lleva a cabo una fusión importante y profundamente transformadora? Este fue el desafío al que se enfrentó la bolsa de valores más grande de América Latina, [B3 S/A Brasil Bolsa Balcão \(B3\)](#), en 2019.

Recientemente, en la SAFe® Summit de Nashville en 2023, conversamos con Marcio Tambelini, SPC y coordinador de Transformación Lean Agile en B3, para conocer la experiencia de su organización con SAFe en los últimos años. Habló abiertamente sobre los desafíos que llevaron a B3 a considerar las metodologías ágiles, lo que los motivó a adoptar el Scaled Agile Framework® y sus resultados.

- Desafíos
- Proceso
- Resultados



Los líderes de B3 se reúnen en persona para priorizar y alinear el trabajo para el PI como parte de la iniciativa plurianual de SAFe en la organización brasileña.

Desafíos

Cada organización tiene una propia cultura y normas de funcionamiento propias. En el caso de una fusión, el desafío se convierte en combinar esas normas y establecer una nueva forma unificada de trabajar.

Esta era la situación que enfrentaba B3 en 2019. En ese punto, llevaba dos años inmersa en una fusión que había marcado el comienzo de una nueva era en su historia. BM&FBOVESPA, una bolsa líder en la región, se había unido con CETIP, una cámara de compensación de valores, para crear B3. Esta unión posicionó a B3 como un actor clave en el panorama financiero de América Latina, pero también creó la necesidad de establecer valores compartidos y metas comunes.

“Había una distancia entre estas áreas, y cada área tenía problemas diferentes”, dijo Tambelini.

También estaba surgiendo una cantidad creciente de competidores en el mercado brasileño, lo que ejercía aún más presión sobre B3 para ofrecer nuevas Features, captar nuevos mercados y responder a desafíos de manera más rápida y predecible.

Cuando los líderes comenzaron a explorar opciones para mejorar su cultura, se sintieron atraídos por Agile debido a su enfoque en la velocidad y la colaboración. También estaban interesados en SAFe por su capacidad para proporcionar la capacitación necesaria para escalar las prácticas ágiles.

“Decidimos que Agile nos traería objetivos y desafíos comunes”, dijo Tambelini. “Esto fue muy importante para nosotros porque cada área tenía problemas y desafíos personales. Así que decidimos trabajar juntos, y las metodologías ágiles fueron, para nosotros, la mejor manera de resolver este problema”.



Los líderes de B3 se reúnen en persona para priorizar y alinear el trabajo para el PI como parte de la iniciativa plurianual de SAFe en la organización brasileña.

Proceso

B3 comenzó con un pequeño portafolio, en el que utilizó SAFe para guiar la adopción de los principios ágiles a escala. En 2021, después de demostrar el valor del enfoque que propone Agile, decidieron pasar a una [suscripción a SAFe Enterprise](#). Esto les permitiría poner a disposición la capacitación y los recursos para toda la organización y alinear mejor la adopción de Agile en los diferentes equipos.

Para 2023, las prácticas ágiles se habían extendido por todo B3. Habían formado 32 cadenas de valor, con 121 Equipos Ágiles y más de 1400 personas trabajando en ellas. También habían comenzado a expandir los valores ágiles más allá de los equipos de desarrollo y hacia el lado operativo del negocio.

“En B3, estamos trabajando en pos de la Agilidad Empresarial, no solo con Agile... hay muchas iniciativas en otras áreas, tales como Recursos Humanos, Infraestructura, Finanzas y otras”, dijo Tambelini.

Además, afirmó que la creación de cadenas de valor había sido particularmente importante para los líderes, ya que antes las diversas partes de B3 funcionaban con diferentes desafíos y objetivos, lo que hacía difícil monitorear el progreso y alinear esfuerzos. Las cadenas de valor permitieron ver cómo cada parte de la organización desempeñaba un rol crítico en la entrega de un producto o servicio al mercado.

Otra forma en que B3 unió a los equipos fue adoptando métricas compartidas como los Objetivos y Resultados Clave (OKR) y los Indicadores Clave de Desempeño (KPI). También cambiaron su mentalidad para centrarla en los productos en lugar de en los proyectos, con miras a ayudar a los equipos a visualizar mejor al Cliente y enfocarse en el valor final entregado.

“Esto nos ha dado la oportunidad de mejorar nuestro enfoque centrado en el Cliente, y así ofrecer productos y servicios más alineados con sus necesidades”, dijo Tambelini.



Los líderes de B3 se reúnen en persona para priorizar y alinear el trabajo para el PI como parte de la iniciativa plurianual de SAFE en la organización brasileña.

Resultados

Según Tambelini, los resultados han sido abrumadoramente positivos y han ayudado a posicionar a B3 como la bolsa de valores líder en América Latina.

“Todos los portafolios que comenzamos en los últimos dos o tres años tuvieron muchos tipos de resultados favorables, especialmente cuando hablamos de los clientes”, dijo.

Uno de los mayores beneficios ha sido la capacidad de entregar valor a los clientes en un ciclo de tiempo mucho más corto. Antes, lanzar un nuevo producto o Feature podía llevar hasta un año. Ahora, los desarrolladores de B3 pueden implementar nuevas Features para los clientes durante todo el año, mucho más rápido de lo que era posible anteriormente.

Dentro del portafolio más grande de B3, que representaba el 70 por ciento de sus ingresos, el desafío se había convertido en gestionar las capas de complejidad entre clientes, mercados y reguladores. Entonces, antes de proponer cambios drásticos, los líderes comenzaron por trazar las interdependencias entre plataformas y equipos.

Su prioridad inicial con este portafolio era lograr alineación y transparencia en el trabajo. Por tanto, optaron por adoptar la Gestión Lean del Portafolio (LPM), ya que creían que comenzar desde arriba y enfocarse en el aspecto financiero entre líderes y partes interesadas traería la claridad y dirección que tanto se necesitaban en el resto del proceso.

“Nuestra comprensión creció, e identificamos puntos de contacto y cuellos de botella”, dijo Tambelini. “Propusimos cadenas de valor que podrían mejorar la productividad y aumentar las entregas a los clientes”.

En lugar de presupuestar para proyectos, comenzaron a presupuestar para productos, lo que permitió a B3 aumentar la velocidad y volverse más una organización más receptiva.

“Esta acción ha sido fundamental en nuestra evolución y generó ventajas significativas, tanto con clientes como con reguladores”, dijo. “Podemos responder a nuevos desafíos, ser más eficientes, mejorar la experiencia del Cliente y captar nuevos mercados”.

Para Juan Saldivar, [director de Desarrollo de Negocios para América Latina en Scaled Agile, Inc.](#), la experiencia de B3 es uno de los muchos ejemplos inspiradores de cómo SAFe está ayudando a los negocios en la región de LATAM a transformarse, competir y volverse más centrados en el Cliente.

“Del lado del desarrollo, han logrado ciclos más cortos y, en una liberación de producto que conozco, pudieron obtener diez veces el número esperado de Clientes”, dijo Saldivar. “Creo que se dieron cuenta del poder de SAFe al desarrollar nuevas Soluciones y productos y llevar una solución atractiva al mercado”.

Conclusión

La adopción de SAFe por parte de B3 ha demostrado ser muy exitosa, ya que les ha permitido a los líderes superar los desafíos de la fusión y las presiones de un mercado dinámico, así como comenzar a funcionar como una organización unificada. Desde su comienzo con un portafolio en 2019 y a través de su expansión en los años siguientes, han logrado reducir los tiempos de entrega y aumentar el valor creado. Su historia demuestra la importancia de abordar el cambio de manera intencional, holística y con el Cliente en el centro.

Consulta estos recursos adicionales (disponibles en inglés) para aprender más:

- [Acerca de SAFe Enterprise](#)
- [Sobre la Gestión Lean del Portafolio](#)
- [Sobre la Gestión de Cadenas de Valor](#)
- [Explorar historias de Clientes](#)
- [Encuentra un socio en tu región](#)

Publicado en [Customer Story, Financial Services](#)

Etiquetas [agile transformation](#), [business agility](#), [scaling agile](#)



Work Differently.
Build the Future.

