



# El Proyecto Unicornio

Una novela sobre desarrolladores,  
disrupción digital y prosperidad  
en la era de los datos

Gene Kim

Autor de *The Phoenix Project*

# Contenido

Títulos de Gene Kim	5
Dedicatoria	7
Agradecimientos	9
Nota al lector	12
Guía de empleados de Parts Unlimited	13
Prólogo. Martes, 2 de septiembre	15
<b>PARTE UNO. 3 DE SEPTIEMBRE-18 DE SEPTIEMBRE</b>	<b>19</b>
Capítulo 1. Miércoles, 3 de septiembre	21
Capítulo 2. Viernes, 5 de septiembre	37
Capítulo 3. Lunes, 8 de septiembre	53
Capítulo 4. Jueves, 11 de septiembre	75
Capítulo 5. Jueves, 11 de septiembre	89
Capítulo 6. Viernes, 12 de septiembre	103
Capítulo 7. Jueves, 18 de septiembre	121
<b>PARTE DOS. 23 DE SEPTIEMBRE-9 DE NOVIEMBRE</b>	<b>131</b>
Capítulo 8. Martes, 23 de septiembre	133
Capítulo 9. Lunes, 29 de septiembre	161
Capítulo 10. Lunes, 29 de septiembre	175
Capítulo 11. Miércoles, 1 de octubre	187
Capítulo 1. Lunes, 13 de octubre	203
Capítulo 13. Jueves, 6 de noviembre	223
<b>PARTE TRES. 10 DE NOVIEMBRE-PRESENTE</b>	<b>247</b>
Capítulo 14. Lunes, 10 de noviembre	249
Capítulo 15. Martes, 25 de noviembre	267
Capítulo 16. Viernes, 5 de diciembre	287
Capítulo 17. Viernes, 12 de diciembre	299
Capítulo 18. Jueves, 18 de diciembre	321
Capítulo 19. Martes, 13 de enero	335
Epílogo. Un año después	351
Tareas: Ingeniero distinguido	358
Los cinco ideales	359
Línea cronológica	360
Referencias	363

## CAPÍTULO 3

• *Lunes, 8 de septiembre*

Después de la reunión abierta, Maxine vuelve a su mesa y mira el calendario. Es el cuarto día de su confinamiento y su cruzada para realizar una construcción de Fénix, pero parece que hubiese pasado un año; las horas transcurren al paso de la tortuga.

Recibe una notificación en el teléfono que le devuelve a la realidad:

Proyecto Fénix: actualización de estado para partes interesadas  
(empieza en 15 minutos).

Es una reunión nueva para ella. Para profundizar en su misión, ha pedido a todos que no duden en invitarla a cualquier reunión. Es mejor que estar sentada a su mesa, todavía tanteando el terreno. Espera encontrar a alguien que pueda conseguirle alguna de las cosas que necesita. Ha sido cuidadosa para evitar que le asignen elementos de acción y no se ha ofrecido voluntaria para trabajar en ninguna característica que suene divertida; no puede distraerse de la construcción de Fénix.

Aquí todo el mundo piensa que las características son importantes, porque es lo que se ve en la aplicación, en la página web o en la API, pero nadie parece darse cuenta de lo importante que es el proceso de construcción. Los desarrolladores no pueden ser productivos sin un proceso de construcción, integración y pruebas genial.

Llega pronto y se sorprende al ver que solo hay sitio libre en la parte de atrás. Se queda de pie junto a la pared con otras cinco personas. Cuando mira alrededor, abre los ojos como platos: todos los que consiguen que se hagan cosas en la empresa están ahí. Maxine sonríe cuando ve que Kirsten Fingle está a cargo de la reunión. Ella es quien se responsabiliza de la oficina de Gestión de proyectos. Maxine disfrutó mucho trabajando con ella cuando actuaba como apoyo para un programa importante al que se había asignado a varios ninjas de gestión de proyectos de Kirsten; por lo general, se les reservaba para los proyectos más importantes que requerían mucha coordinación entre muchos grupos dentro de la empresa. Son un hacha a la hora de hacer que pasen las cosas. Pueden elevar y resolver problemas con rapidez, a menudo con un solo mensaje de texto.

rompecabezas de la construcción de Fénix más rápido de lo que lo habría hecho cualquier otro. Hacen un montón de preguntas acerca de con quién habló, en qué equipos estaban, dónde se quedó atascada, etc.

—Eso es impresionante, Maxine, de verdad —dice Dave el Cascarrabias—. Hace años monté un servidor de construcción que pudiese utilizar mi equipo a diario, pero eso fue cuando Fénix tenía solo dos equipos; ahora tenemos unos veinte. El equipo de construcción juega en una liga totalmente diferente con personas que, siento decirlo, no tenían suficiente experiencia para ser desarrolladores de aplicaciones.

—Ahora estamos muy cerca. Creo que solo nos falta un certificado firmado para el servicio de procesamiento de pagos —dice Adam.

—Tiene razón —asiente Brent—. Maxine, ¿puedes enseñarme los registros de la construcción? Estoy seguro de que podemos crear esos certificados nosotros mismos. En realidad, no serían válidos, pero bastarían para un entorno de desarrollo o de pruebas.

Maxine suelta un taco, visualizando mentalmente su portátil encima de su mesa.

—Puedo enseñártelo mañana a primera hora —suspira.

—Esto está muy bien, chicos. Vamos a ver lo que necesitamos todavía: una manera automatizada de crear entornos y realizar construcciones de código —dice Kurt, contando con los dedos—. Necesitamos una forma de automatizar esas pruebas y una manera automatizada de desplegar esas construcciones en producción. Necesitamos construcciones para que los desarrolladores puedan hacer su trabajo. Así que ¿algún voluntario para ayudar a Maxine a poner en marcha esas construcciones de Fénix? —pregunta Kurt.

Para sorpresa de Maxine, todos levantan la mano.

—Maxine, ¿te ves capaz de ponerte al frente de esta tarea, con la ayuda de todos estos voluntarios tan talentosos y dispuestos? —vuelve a preguntar Kurt.

Maxine se siente abrumada por el apoyo repentino de todas esas personas. La semana pasada, no conseguía ayuda de nadie y estaba pensando en acudir a entrevistas en otras empresas. De pronto, ya no está tan segura.

Se toma un momento para recomponerse y dice:

—Sí, me encantaría. Gracias a todos. Estoy deseando trabajar con vosotros.

Maxine está emocionada. Está realmente asombrada por lo que ha estado haciendo este grupo y por el hecho de que la hayan elegido para ayudarlos. «Por fin he encontrado mi tribu —piensa—. Y así es como debería ser una red efectiva, cuando eres capaz de reunir a un grupo de personas motivadas para resolver un problema grande, incluso aunque el equipo no se parezca en nada al organigrama oficial».

«Estoy bastante segura de que voy a aprender y a conseguir más con este grupo de lo que habría sacado de una comida con Sarah», piensa. Se pregunta si está siendo mezquina y ruin. Aún no sabe si debería aceptar la reunión o simplemente esperar a que Sarah se olvide de ella.

—¡Excelente! Decíme si necesitáis algo de mí —dice Kurt a todos los ocupantes de la mesa. A Maxine le dice—: Intentamos reunirnos todas las semanas. Solemos tener dos cosas en el orden del día. Primero, compartimos información sobre quién necesita ayuda y sobre otras personas a las que podríamos reclutar. Después, hablamos sobre algo que hayamos aprendido recientemente o sobre nuevas tecnologías que creemos que podrían ayudar a cambiar las cosas en Parts Unlimited. Propongo que añadamos un tercer punto, que será hablar del progreso de las construcciones de Fénix, ¿os parece bien?

Todos asienten.

Kurt mira el reloj.

—Chicos, una cosa más antes de irnos. Voy a empezar una porra sobre cuándo tendrá el equipo de entrega la aplicación de Fénix ejecutándose con éxito en producción.

La apuesta más optimista es la de Dave el Cascarrabias, que cree que será el sábado a las dos de la mañana, ocho horas después de que empiece el despliegue. La mayoría de las apuestas se sitúan entre las tres y las nueve de la mañana; Maxine apuesta por las seis de la mañana.

—Al fin y al cabo —dice—, los sistemas de los puntos de venta de las tiendas tienen que estar funcionando para el sábado a las ocho de la mañana.

Para sorpresa de todos, Dwayne apuesta por la tarde-noche del domingo.

—No tenéis ni idea de lo poco preparados que estamos realmente para esta entrega; va a pasar a la historia.

---

**De:** Alan Perez (Socio operativo, socios capitalistas Wayne-Yokohama)  
**Para:** Dick Landry (Director financiero, Parts Unlimited), Sarah  
**Cc:** Moulton (Vicepresidenta sénior de Operaciones del sector minorista)  
Steve Masters (Director general, Parts Unlimited),  
Bob Strauss (Presidente del consejo, Parts Unlimited)  
**Fecha:** 3:15 p. m., 11 de septiembre  
**Asunto:** Maximizar valor para los accionistas \*\*CONFIDENCIAL\*\*

---

Sarah y Dick,

Gracias por la llamada de hoy y por explicarme la estrategia y el Proyecto Fénix. Estoy de acuerdo en que la estrategia omnicanal es necesaria para que cualquier minorista sobreviva en estos días, sobre todo debido a la amenaza del comercio electrónico. Además, vender productos fabricados internamente con un coste bajo de ventas resulta interesante.

Sin embargo, me preocupa el dinero que se ha desviado desde Fabricación (20 millones de dólares) para invertir en el sector minorista en los últimos tres años, sin beneficios evidentes. La pregunta es qué beneficios se habrían obtenido si ese dinero se hubiese invertido en otros aspectos de la empresa o se hubiese devuelto a los accionistas. Hasta ahora, invertir en boletos de lotería habría tenido más sentido a nivel económico.

Las historias sobre la innovación y la omnicanalidad están muy bien, pero el consejo necesita algo más que discursos y presentaciones de PowerPoint.

Buena suerte con el lanzamiento de Fénix mañana. Sé que hay mucho en juego.

—Alan

---

El viernes pasa como una exhalación para Maxine mientras continúan los preparativos para la entrega de emergencia. Ve un caos infinito cuando Desarrollo, QA y Operaciones intenta alinear cientos de piezas en movimiento para el despliegue. «Dwayne tenía razón», piensa. Y es demasiado tarde para cambiar su apuesta al domingo en la porra.

A las cinco de la tarde, el lanzamiento empieza como estaba previsto. Hay rumores de intentos desesperados de última hora para cancelarlo, porque no se ve a William, Chris ni Bill por ninguna parte. Esas esperanzas quedan aplastadas cuando llega un correo de Sarah y Steve, que deja muy claro que se va a proceder al lanzamiento como se había programado.

A las diez de la noche, Maxine está aún en la oficina. A estas alturas, hay una sensación de pánico real porque todo va muy muy mal. Va tan sumamente mal que incluso Dwayne, que fue quien hizo los pronósticos más pesimistas en la porra de la entrega de Fénix, susurra a Maxine:

—Esto va peor de lo que me esperaba.

Ahí es donde Maxine se asusta de verdad.

A medianoche, está claro que la migración de la base de datos va a tardar en completarse cinco horas, en vez de cinco minutos, y no hay forma de detenerla ni reiniciarla. Maxine intenta ayudar, pero no está suficientemente familiarizada con los sistemas de Fénix para saber dónde sería más útil.

Por el contrario, a Brent lo tienen todo el tiempo de acá para allá y lo necesitan para todo tipo de problemas, desde solucionar el colapso de la base de datos en progreso hasta ayudar a la gente a arreglar sus archivos de configuración. Al ver eso, Maxine organiza un equipo para hacer de porteros y proteger a Brent de interrupciones y lidiar con problemas para los que no se le necesita.

Maxine se da cuenta de otra cosa. Debe de haber doscientas personas responsables de alguna porción de la entrega, pero, para la mayoría de ellas, solo son cinco minutos de trabajo, por lo que tienen que esperar durante horas para hacer su pequeña parte en esta operación terriblemente larga, compleja y peligrosa. El resto del tiempo lo pasan mirando y... esperando.

A eso de las dos de la mañana, todo el mundo se da cuenta de que hay un riesgo muy real de cargarse todos los registros de puntos de venta en todas y cada una de las casi mil tiendas, lo que mandaría a Parts

## CAPÍTULO 12

• *Lunes, 13 de octubre*

A lo largo de la última semana, a Maxine le ha quedado claro que *Hub* de datos ha encontrado la forma de proporcionar un valor mejor, de manera más rápida, más segura e incluso más feliz, pero también está claro que ha surgido una nueva limitación. Antes, la limitación estaba en conseguir los entornos; nadie conseguía uno y, cuando lo hacía, nunca estaba bien del todo. Después, las limitaciones pasaron a ser las pruebas, que solo empezaban cuando Desarrollo había terminado todas sus características; encontrar y arreglar defectos llevaba semanas, en vez de las horas o los días que lleva ahora.

Ahora, es evidente que la limitación es el despliegue; pueden tener las características listas para producción enseguida, pero aún tienen que esperar varias semanas para que Operaciones despliegue su código en producción.

Descubrir cómo hacer llegar el *hub* de datos a producción más deprisa ya no es una preocupación teórica. Tom está de pie al frente de la sala de juntas con el resto del equipo de *Hub* de datos.

—Maxine, las sospechas que tuviste cuando estuviste enferma han dado en la diana. Según Maggie y todos sus *product owners*, crear paquetes promocionales efectivos es una de las prioridades más importantes y urgentes de Fénix —dice—. Kurt, la reunión con Maggie está programada para mañana y me pediste que estudiase esto de antemano —continúa Tom—. Esto es lo que sé: Marketing está experimentando constantemente con campañas de promoción para acelerar las ventas y eso es importantísimo según se acercan las vacaciones, que es la temporada alta de ventas. Por ejemplo, ahora que está nevando en muchas zonas, quieren crear un paquete de promoción de invierno: cadenas para los neumáticos, sales para derretir el hielo y rascadores para ventanillas. También necesitan crear un precio rebajado para ese paquete, por ejemplo, el 20 % de descuento. También preparan promociones para segmentos de clientes; si compras un montón de limpiaparabrisas, pueden ofrecerte un paquete de líquido limpiaparabrisas y desempañadores de cristales, sabiendo que solo necesitas un empujoncito para comprar.

»A nivel conceptual, suena fácil, pero hay una locura de pasos que tienen que seguir para hacerlo: primero, cada paquete de productos nuevo necesita un SKU nuevo, igual que cualquier otro artículo que vendemos. Estos SKU los utilizan casi todas las aplicaciones en la empresa:

El director le dijo que pensaba que era importante sopesar los problemas con claridad y, en su caso, escribir las cosas aportaba un rigor lógico que, en su opinión, era muy importante que tuvieran los líderes. «¿Cómo puedes llevar una empresa por una ruta estratégica cuando no has pensado con detenimiento cuáles son todas las consecuencias?».

Aquello dejó una impresión profunda en Maxine. Desde entonces, sobre todo a medida que ha ido avanzando como sénior, se asegura de que dedica tiempo a escribir las cosas, lo que también le permite tener una influencia mayor sobre ellas.

Sabe que algunas de las cosas que ha observado no tendrían que estar en su cabeza. Tienen que estar delante de las personas cuyo trabajo diario consiste en escribir y mantener las aplicaciones de las que dependen los empleados de las tiendas.

Cuando termina el borrador, una hora después, cierra el portátil. Sabe que no todo el mundo va a leer el documento, lo que significa que tendrá que preparar una presentación. Por suerte, ha hecho un montón de fotos, aunque menos de las que habría hecho normalmente; ninguno de los otros aprendices estaba haciendo fotos y no quería llamar la atención.

Envía una nota a Kurt y Maggie en una sala de chat:

Este es mi informe del Día 1. Estoy viendo cosas que no me puedo quitar de la cabeza. Muchas cosas fáciles que podemos abordar y que ayudarán a avanzar hacia los objetivos de Promociones.

Adjunto el informe sin editar. Kurt, ¿puedes venir conmigo a la formación mañana? Hay varias cosas con las que podríamos ayudar, aunque no sea de inmediato.

A la mañana siguiente, Maxine saca de la secadora la camiseta que llevaba ayer y suelta un taco cuando se da cuenta de que va a tener que plancharla. «Ni loca me presento ahí con una camiseta arrugada», piensa.

Llega a la tienda con quince minutos de antelación, como a ella le gusta. Se alegra cuando Kurt dice que podrá pasarse más tarde a lo largo de la mañana.

Cuando llegan todos los aprendices, todos siguen a Matt al taller mecánico. Ha habido un programa piloto de varios años para equipar algunas de las tiendas más grandes con esos talleres, que han tenido un gran éxito entre los clientes.

La formación de esta mañana se centra en los diagnósticos relativos a las baterías de los coches. Una de las razones principales por las que los clientes acuden a las tiendas es que el coche no arranca.

—Esta es solo una introducción a los conceptos básicos. No podréis hacer esto por vuestra cuenta hasta que no trabajéis con alguien que ya haya recibido formación y certificación. —Se colocan junto a un Honda Accord de quince años con una técnica que lleva un mono de Parts Unlimited y está ocupada en llevar cables a la batería conectados a una pila de instrumentos.

Matt explica los pasos mientras la técnica trabaja.

—Y ahora, introduce los datos en el ordenador, que utilizaremos para generar un informe del diagnóstico para el cliente.

Maxine observa con interés mientras Matt continúa sus explicaciones y, de vez en cuando, hace preguntas a la técnica acerca del trabajo que está realizando.

Kurt entra en la zona de servicio mientras están viendo trabajar a la técnica. Lleva el uniforme de Parts Unlimited igual que ella, incluida la credencial con «Hola, me llamo Kurt». Lleva la camiseta un poquito arrugada. Debe de haber salido con prisa por la mañana, porque suele ser bastante pulcro.

Kurt se coloca de pie junto a Maxine y Matt le hace un gesto con la cabeza y sonríe.

Maxine observa a la técnica trabajar. Después de un minuto, no puede evitar preguntar:

—¿Por qué tenemos que introducir tantos datos? Si la persona es un cliente habitual, ¿aún tenemos que escribir todo eso? —Maxine intenta sonar como sus compañeros. Esta experiencia de incorporación a la empresa les pertenece a ellos y ella es una intrusa; no quiere hacer nada que le quite valor.

Matt se ríe y se vuelve hacia la técnica.

—¿Cuánta información tienes que volver a introducir para cada diagnóstico?

La técnica, que lleva una credencial con las palabras «Hola, me llamo Emily», niega con la cabeza.

—Da la sensación de ser muchísima. Escribir la dirección del cliente lleva tiempo, pero lo peor son los números de identificación del vehículo. Tienen diecisiete caracteres y es muy fácil meter una errata. Y todavía tengo que introducir la marca, el modelo y el año. En la mayoría del resto de nuestros sistemas, todo se rellena en nuestro lugar a partir del VIN. Hay gente que mete basura en los campos del VIN, pero a mí no me parece bien.

—Sigo sin entenderlo. ¿Por qué tenemos que escribir tanta información? —pregunta el aprendiz más joven.

—La corporación quiere que lo hagamos —dice Matt, lo que provoca la risa de los aprendices. Incluso los de veintitantos parecen cansados del mundo, como si ya hubiesen tratado con burócratas de la administración.

requieren para cumplirlas. Esta iteración rápida y este aprendizaje antes de invertir mucho en la introducción de un gran proceso disruptivo es un ejemplo excelente del Tercer Ideal de Mejora del Trabajo Diario.

Del mismo modo, tener toda la experiencia dentro del equipo y todos los datos que necesitan a mano es un gran ejemplo del Primer Ideal de Localidad y Simplicidad, y las ideas locas que la gente está dispuesta a proponer dejan clara la presencia del Cuarto Ideal de Seguridad Psicológica.

—¿Por qué sonríes? —pregunta Debra, que la mira fijamente.

Maxine solo niega con la cabeza y, en vez de responder, saluda a la directora de Operaciones cuando entra con su equipo en la sala de juntas.

## CAPÍTULO 19

• *Martes, 13 de enero*

---

**De:** Steve Masters (Director general, Parts Unlimited)  
**Para:** Todos los empleados de Parts Unlimited  
**Fecha:** 8:45 a. m., 13 de enero  
**Asunto:** Sarah Moulton ya no pertenece a la empresa

---

Con efecto inmediato, Sarah Moulton disfrutará de una excedencia para dedicar más tiempo a su familia. Maggie Lee pasará a ocuparse de las cuestiones relacionadas con el sector minorista y Pamela Sanders asumirá el control de marketing de productos, relaciones con analistas y relaciones públicas. Cualquier otra cuestión debe dirigirse a mí, por favor. Agradecemos a Sarah su contribución a la empresa en los últimos cuatro años.

¡Nos vemos en la próxima reunión abierta! Steve

---

---

**De:** Alan Perez (Socio operativo, socios capitalistas Wayne-  
**Para:** Yokohama)  
**Fecha:** Steve Masters (Director general)  
**Asunto:** 3:15 p. m., 13 de enero  
Enhorabuena por un trimestre excepcional

---

Steve, en confianza...

Enhorabuena por un trimestre excepcional. Como se suele decir, dos puntos no representan una tendencia, pero es muy emocionante verlos. Las ventas récord en el Black Friday y las vacaciones de Navidad y las contribuciones a los beneficios son dignas de atención y, definitivamente, cambian la postura financiera de la empresa. Atisbo una historia de crecimiento que va tomando forma.

Me alegro de que te hayamos apoyado durante este cambio de rumbo. Buena suerte al saldar los libros; estoy deseando ver las cifras definitivas del trimestre.

Atentamente, Alan

P.D.: Es una pena que Sarah no llegase a compartir tu visión. Habría sido un activo muy valioso.

---

Maxine está sentada en segunda fila en la reunión abierta de enero. No puede dejar de sonreír por la noticia de la marcha de Sarah y, lo que es aún mejor, Chris ha enviado una circular para informar de que han readmitido a Kurt y se han retirado las acusaciones contra él. Kurt está sentado a su lado y, en contra de sus expectativas, ambos tienen un pequeño papel en el orden del día de hoy.

A las diez en punto, Steve enciende el micrófono y se dirige a todos los presentes.

—Buenos días y feliz año nuevo a todos. Teniendo en cuenta la excelente temporada de vacaciones y la llamada que acabo de recibir con el informe de las ganancias, ¡podemos esperar que ese año sea el mejor de la empresa hasta ahora!

Todo el auditorio empieza a aplaudir y vitorear. Maxine ha visto en la prensa las fantásticas noticias acerca del increíble trimestre de la empresa. Steve repasa su reiteración habitual de la misión de la compañía y ahonda en detalles más específicos sobre el excelente rendimiento de la empresa en diciembre. Entre aplausos atronadores, pide a Maggie que suba al escenario.

—¡Enhorabuena por el gran trabajo realizado al ayudar con la auditoría de inventarios urgente y por tu nuevo puesto como vicepresidenta sénior de operaciones del sector minorista!

Hasta esta reunión abierta, siempre había sido Sarah quien había hablado sobre la estrategia de la empresa. Maxine está encantada y orgullosa de que Maggie haya ocupado su lugar y de que se le haga un reconocimiento delante de toda la empresa.

—Gracias, Steve —dice, muy elegante con su traje de diseño—. Voy a ser muy breve. En diciembre, batimos récords en todos los campos: ingresos, tamaño medio de los pedidos, tasas de conversión de artículos promocionados y márgenes. Incluso satisfacción del cliente.

»Gracias al estupendo trabajo preliminar de Fénix, los equipos de Unicornio pudieron crear con rapidez capacidades de promoción para atraer a la gente a nuestra aplicación móvil, nuestro sitio de comercio

electrónico y nuestras tiendas físicas. Por supuesto, no fue solo cosa de Marketing. Fue un maravilloso esfuerzo conjunto que incluyó al personal de las tiendas y a los equipos tecnológicos —dice—. En particular, quiero destacar el trabajo espectacular de Kurt Reznick, Maxine Chambers y todo el equipo del Proyecto Unicornio.

Maggie señala a Maxine y Kurt desde el escenario e insiste en que se levanten y saluden desde sus asientos. Maxine saluda a todo el mundo con los dientes apretados.

Maggie va mostrando una serie de gráficos.

—... En resumen, debido a este gran rendimiento, Steve y Dick anunciaron nuestro primer trimestre con beneficios en casi dos años y medio.

Maxine oye a la gente vitorear a lo grande y se da cuenta de lo importante que es esto para el futuro de la empresa.

—Puedo asegurar que esto es solo el principio. Steve no va a dejar que nos durmamos en los laureles. De hecho, ha aumentado nuestros objetivos y estamos peleando, intentando determinar cómo cumplirlos. ¡Muchas gracias a todos! —dice Maggie con una sonrisa enorme.

Steve vuelve a coger el micrófono y da las gracias a Maggie por su excelente trabajo.

—Me gustaría anunciar de manera oficial los ganadores del concurso de Innovación que celebramos en diciembre. Se seleccionaron alrededor de treinta equipos para que presentasen sus ideas ante un grupo de jueces elegidos en todas las áreas de la empresa —dice—. Se propusieron un montón de ideas increíbles y estoy muy satisfecho con las decisiones del comité.

Maxine observa encantada a Brent, Shannon, Dwayne y Wes subir al escenario para recibir el reconocimiento de Steve, así como a los otros equipos que presentaron la puntuación de las estaciones de servicio y la entrega en cuatro horas.

Steve señala a las personas que están sobre el escenario.

—Cada uno de estos equipos ha trabajado ya de manera increíble con Maxine y sus equipos para explorar, crear prototipos y validar estas ideas. Os informaremos de los resultados trimestralmente —dice.

Cada equipo ofrece una presentación de cinco minutos de lo que están planeando y cada uno puede hacer una demostración de lo que ya han creado, lo que piensan hacer a continuación, sus objetivos para los próximos tres meses y la ayuda que necesitan.

Maxine está muy impresionada por lo que han creado todos.

Steve les da las gracias y pide a cada equipo que comparta algo que haya aprendido, ya sea a partir de un error o de un experimento.

## TAREAS: INGENIERO DISTINGUIDO

Promover y cultivar una cultura de excelencia técnica a través de las siguientes actividades:

- Preparar a nuestra siguiente generación de líderes técnicos mediante orientación, patrocinio y programas de formación formal.
- Establecer y participar en grupos interequipo centrados en áreas tecnológicas como seguridad, rendimiento y fiabilidad del sitio.
- Dirigir la creación de una función de revisión de gobernanza y arquitectura que pueda evolucionar y garantizar que las obligaciones de la empresa se cumplan en años venideros.
  - Revisar cuestiones importantes que preocupan a la directiva.
  - Esta función incluirá riesgo y garantías, información y registros electrónicos y arquitectura.
  - Proporcionar asistencia técnica a cualquier equipo que busque *feedback* sobre su enfoque.
  - Desarrollar medidas para asegurar que las capacidades de gobernanza y su personal permanecen activos y relevantes.
- Actuar como portavoz de la empresa ante un público técnico para potenciar la marca de la empresa y facilitar la contratación, compitiendo con las empresas tecnológicas más importantes por reclutar a empleados con talento.
- Supervisar la arquitectura, el diseño y la implementación de Shamu, la plataforma de *event sourcing* de la empresa que sustituye al *hub* de datos, y el calendario previsto para la transición necesaria para que todos los servicios de la empresa la utilicen.

## LOS CINCO IDEALES

**El Primer Ideal:** Localidad y Simplicidad

**El Segundo Ideal:** Concentración, Fluidez y Felicidad

**El Tercer Ideal:** Mejora del Trabajo Diario

**El Cuarto Ideal:** Seguridad Psicológica

**El Quinto Ideal:** Concentración en el Cliente



«Cualquier empresa que esté pasando por una transformación digital necesita convertir este libro en lectura obligatoria para todos sus directivos».

**COURTNEY KISSLER** vicepresidenta de Tecnología global, NIKE, Inc.

«El trabajo magistral de Gene Kim demuestra cómo una aproximación a la transformación tecnológica dinámica y orientada al descubrimiento puede combinar los esfuerzos de varias personas para crear ventajas empresariales para todos».

**DR. STEVE SPEAR** autor de *The High-Velocity Edge*, profesor titular del MIT y director de HVE LLC.

«*El Proyecto Unicornio* es maravilloso y me ha gustado 100 veces más que *The Phoenix Project*... Me ha hecho recordar cada uno de los pasos que hemos dado en adidas en los últimos 4 años».

**FERNANDO CORNAGO** director sénior de Ingeniería de plataformas, adidas.

«La misma importancia que tuvo *The Phoenix Project* para gestionar el cambio organizativo la tiene *El Proyecto Unicornio* para la mayoría de quienes nos dedicamos a resolver problemas. Este libro ofrece una visión que los ingenieros de software podrán aprovechar durante generaciones».

**DR. TOM LONGSTAFF** director de Tecnología, Universidad Carnegie Mellon, Instituto de Ingeniería de Software.

«*El Proyecto Unicornio* es la novela sobre la guerra civil organizativa que todo innovador tecnológico y empresarial debe leer».

**CHRISTOPHER O'MALLEY** presidente y director general, Compuware.

«*El Proyecto Unicornio* aclara el qué y el porqué de la transformación digital».

**JEFFREY SNOVER** miembro técnico, Microsoft.

