



Nº 36 · Diciembre 2021

MarketingNews

Revista de EMK Expertos en Marketing y Comercialización-CGE

AGILE MARKETING

¿Somos rápidos, ágiles y antifrágiles?
¿Por qué es imprescindible una re-evolución
en las organizaciones?: seamos "Agile"

JUAN FERRER CÁRDENES

El valor de las metodologías Ágiles,
¿que son y cómo pueden ayudar a tu empresa?

ALICIA CANO MORENO

La Dirección de Finanzas "Agile"

RAFA PAGÁN

economistas
Consejo General

EMK expertos en marketing
y comercialización

Herramienta web que permite analizar cualquier variable socioeconómica de cualquier municipio de España con NUEVAS FUNCIONALIDADES QUE PERMITEN INTERACTUAR CON LOS DATOS



economistas
Consejo General

ESPAÑA

COMUNIDADES
AUTÓNOMAS

PROVINCIAS

COMARCAS

GRUPOS DE
ACCIÓN LOCAL

MUNICIPIOS

Fichas socioeconómicas 2020

Los Datos Económicos y Sociales, que recogen las Fichas Socioeconómicas del Consejo General de Economistas, tienen como objetivo **impulsar y facilitar el análisis territorializado de la realidad socioeconómica del país**, ofreciendo a todas las personas, medios e instituciones interesadas una recopilación actualizada de los principales datos económicos y sociales de los 8.131 municipios existentes, 376 comarcas y 270 Grupos de Acción Local, además de las 50 provincias, 17 comunidades autónomas y el total nacional, desglosada en 12 apartados.

La herramienta se ha mejorado introduciendo nuevas funcionalidades que permiten el análisis de la situación económica de todos los municipios de España y su comparación con otros de su mismo nivel territorial generando un fichero Excel que permite interactuar con los datos y elaborar informes periciales, fiscales, laborales, de marketing o de índole económica general, objetivos, de alto valor y a la medida del usuario.

Ante la encrucijada de la próxima dotación de fondos europeos, contar con informes bien sustentados en datos objetivos será de vital importancia a la hora de optar a cualquier tipo de prestación evitando con ello que se incurra en subjetividades y discrecionalidades para la asignación de los mismos, para lo que los informes que proporcionan las Fichas Socioeconómicas serán de gran utilidad para los economistas que asesoran a las diferentes entidades o que trabajan en ellas.



Ágiles

Carlos Alonso de Linaje

En la Universidad todos aprendimos que el comportamiento de la economía es cíclico. Tras un periodo de crisis suele venir un periodo de crecimiento o bonanza económica. Así en los tiempos de expansión económica la abundancia era compartida por todas las empresas y casi todos los sectores. En la recuperación de la crisis de dos mil siete esto no ocurrió. Pudimos ver cómo dentro del mismo sector hubo empresas con unos resultados fabulosos y cómo otras se arruinaban. ¿Cuál era la diferencia entre unas y otras? La gran diferencia era la gestión. Aquellas empresas que gestionaban bien obtenían resultados muy significativos, mientras que aquellas que seguían con la inercia tradicional lo pasaban mal o incluso quebraban. Los errores empezaban a tener consecuencias importantes en el futuro de las compañías. Hace unos años realicé un postgrado en el cual nos insistían mucho en que la brillantez está en el método que empleamos y compartimos. Las ideas sueltas no valen nada si no pueden ponerse en práctica y aportar valor.

Las metodologías Ágiles han venido para cubrir una parte importante de esa captación de valor para las empresas. Dentro de sus objetivos se encuentran mejorar la calidad de los productos o servicios, incurriendo en unos costes asumibles y realizando el proceso en tiempos mas reducidos, siendo mas eficientes. Las ventajas de aplicar estas metodologías van a tener un reflejo directo en la satisfacción de los clientes, al estar involucrados en los procesos que les atañen. También tendrán reflejo en la motivación de los trabajadores debido a la implicación en la autogestión, a la potenciación de la capacidad creativa y de innovación. En todo el desarrollo será fundamental el uso de métricas relevantes para controlar los procesos, así como la capacidad de predicción en tiempos y costes. Se trata de obtener un control sobre la gestión de la empresa que nos permita no depender de la "suerte" en el cumplimiento de nuestros objetivos. A través de los parámetros mas relevantes en la gestión, seremos capaces de corregir cualquier desviación no deseada en el mínimo tiempo, obteniendo una respuesta que nos ayude a cumplir los objetivos.

Consejo Directivo

PRESIDENTE:	Carlos Alonso de Linaje García
VICEPRESIDENTES:	Jorge David del Carpio Pons Sebastián Ramón Mendoza Torres
VOCALES:	Alfredo Font Almagro Jorge García Carmona Lázaro Marín Navarro-Soto Pedro Juan Martín Castejón Rafael Oliver Bolinches José Luis Pérez Luján Alexander Seoane Gardoqui Ana Valado
COORDINADOR:	Javier Muñoz Amador

ISSN: 2792-8276



¿Somos rápidos, ágiles y antifrágiles?



¿Por qué es imprescindible una re-evolución en las organizaciones?: seamos "Agile"

Juan Ferrer Cárdenes

Formador, consultor y *speaker* especializado en la Gestión del Cambio en organizaciones tanto privadas como públicas. Formado en la Harvard Kennedy School en el desarrollo y la formación del liderazgo y en el MIT en la creación de organizaciones de alta velocidad, ha trabajado en más de 11 países y publicado cuatro libros, desempeñando su actividad profesional entre España y Latinoamérica.

Cuando la gran mayoría de las organizaciones tuvieron que enfrentarse a la parálisis total de su actividad generada por el COVID-19, algunas de ellas aplicaron tres principios, incluso sin etiquetarlos como tales, que han garantizado su supervivencia y su futuro con éxito: la antifragilidad, la anticipación y el self-empowerment.

Estos conceptos van más allá de los clásicos resiliencia, adaptabilidad y empowerment, que se recomienda en las grandes convenciones y conferencias. Pero si el mundo ha cambiado, también lo ha hecho la forma de acometer los retos, porque la experiencia y los éxitos anteriores, pueden ser "el problema del problema".

España se caracteriza por destrozar nuevas ideas y formas de trabajar, primero etiquetándolas, luego poniéndolas de moda y luego desprestigiándolas como una "moda pasajera", posiblemente porque los "expertos" no son tan expertos y cuando la enseñan o aplican hacen más daño que beneficios. Pero el valor está ahí para quien quiera hacer uso debido de ello.

¿POR QUÉ UNA ORGANIZACIÓN "AGILE" ES LA RESPUESTA A ESTE MUNDO SALVAJEMENTE CAMBIANTE?

¿Creen ustedes que los clásicos modelos organizacionales, con su burocracia, departamentos silos, jefes embudo, estructura piramidal, incontables e interminables reuniones, y así un sin fin de características, puede sobrevivir en un mundo como en el que estamos? Creo que no. Hace falta otra manera de trabajar, de crear, de vivir y de conformar el lugar donde pasamos más tiempo en nuestras vidas: nuestro trabajo.

Las organizaciones Agile diría que se caracterizan por ser "rápidas", "ágiles", "reactivas" e incluso "anticipativas" y "antifrágiles". Profundicemos en cada una de ellas:

• Rápidas

Ello se aplica tanto a la toma de decisiones (y no esperar a frustrantes reuniones para escalar o desescalar una decisión) como a su ejecución. Recuerdo el caso de una directiva que me trasladó lo realizada que se sentía en plena pandemia, al poder tomar decisiones de manera rápida y eficiente, sin tener que pasar por las numerosas aprobaciones que antes existían. En ese momento no tenían más remedio que confiar en ella, y esta autonomía la hizo sentir plena y realizada. Tristemente, con la normalidad, se ha vuelto a sentir

En primer lugar no habría que llamarlas metodología Agile.

Son "marcos de trabajo" y esto supone una gran diferencia. Un marco de trabajo supone que podemos cambiar todo aquello que sea necesario para adaptarlo a nuestra realidad, teniendo como foco, la eficacia y la eficiencia.

frustrada y no entiende que confiaran en ella en plena crisis, ahora duden o quieran controlar sus criterios en la normalidad.

• Ágiles

En esto caso nos referimos a la capacidad de cambio de dirección. Un trasatlántico podrá navegar a su máxima velocidad, pero ¿es ágil para cambiar de rumbo? Tal vez sea esta cualidad la más exigida por la realidad, puesto que la competencia, normativa o cualquier imprevisto puede que nos obligue a girar nuestro rumbo de manera inmediata.

• Reactivas

Me voy a permitir la licencia de reflexionar sobre la obsolescencia de la famosa frase de Darwin: "La especie que sobrevivirá, no es la más inteligente, sino la que mejor se adapte al cambio". Tal vez sintetizaba la supervivencia en otro tiempo, pero en los actuales, el periodo de adaptación puede ser demoledor para una empresa: la competencia te supera, los clientes te abandonan o el talento de tu empresa sale por la puerta. La realidad exige algo más, y considero que o bien tienes una altísima capacidad de reacción o, si has invertido en innovación, puedes que te adelantes y estés preparado para cuando el cambio llegue o incluso seas quien provoque el nuevo "océano azul".

• Antifrágiles

Distingamos entre una persona/organización/país que puede ser frágil (se

rompe al experimentar una crisis), dura (aguanta), resiliente (se recupera) o antifrágil, que viene a significar mejorar con el golpe, con la herida, con la crisis. He vivido en primera persona cómo durante la fase inicial de la pandemia, hubo empresas que estaban esperando a que volvieran sus clientes y así "recuperarse" (resilientes), pero también hubieron otras que en lugar de ello, invirtieron recursos, personas y tiempo para ser mejores, para evolucionar y estar preparados para este nuevo mundo. Esa capacidad de mejorar tras cada golpe no la tienen todas las personas, y mucho menos, las grandes organizaciones.

¿QUÉ SON LAS METODOLOGÍAS "AGILE"?

En primer lugar no habría que llamarlas "metodologías". Son "marcos de trabajo" y esto supone una gran diferencia. Escuchando a un experto en este campo reconocía que su gran error en la implementación fue el descubrir que pasados tres años, al volver en una visita a la compañía, todavía seguían aplicando al pie de la letra lo que él les había explicado. No había sabido enseñarles. Un marco de trabajo supone que podemos cambiar todo aquello que sea necesario para adaptarlo a nuestra realidad, teniendo como foco, la eficacia y la eficiencia.

Todos estos nuevos nombres como *Scrum*, *Kanban*, *Design Thinking*, *Lean*, *DevOps*, *XP*, etc., son fruto de un grupo de per-

Había que hacer evolucionar la forma de trabajar, comunicarse, participar, gestionar el talento y sobrevivir en un entorno Hiper VUCA (...) Además, a ello se unían ciertas desagradables sorpresas como los “cisnes negros” (...) Hay que añadir una incorporación al mercado laboral de nuevas generaciones con otras ambiciones y otros valores, que obligan a gestionar el talento de forma diferente, poniendo foco en otras cuestiones más allá del presentismo laboral o del sacrificio por el sacrificio. Es ahí cuando necesitamos organizaciones “Agile”.

sonas que vieron un desajuste entre la salvaje realidad cambiante y la forma de responder a ello. Había que hacer evolucionar la forma de trabajar, comunicarse, participar, gestionar el talento y sobrevivir en un entorno Hiper VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

Además, a ello se unían ciertas desagradables sorpresas como los “cisnes negros”, concepto bautizado por Nassim Taleb como fenómenos imprevisibles, con enormes repercusiones y que luego se podían explicar como algo previsible. Recordemos el triunfo de Donald Trump, el Brexit o el Covid-19.

¿Y ahora qué hacemos? ¿Cómo gestionamos estos continuos “tsunamis”? A ello hay que añadir una incorporación al mercado laboral de nuevas generaciones con otras ambiciones y otros valores, que obligan a gestionar el talento de forma diferente, poniendo foco en otras cuestiones más allá del presentismo laboral o del sacrificio por el sacrificio. Es ahí cuando necesitamos organizaciones “Agile”.

Es obligatorio decir que si bien se fija el año 2001 como hito de creación de este concepto, al reunirse en Utah los 17 CEOs de las principales empresas de software americanas para poner en común las mejores prácticas, creando así el *Manifiesto Agile* con un conjunto de valores y principios, dichas prácticas no eran algo nuevo. Se habían aplicado en numerosos proyectos, como en la construcción del Empire

State Building en 1931 (se realizó en 13 meses) o la del submarino Polaris en 1956 (se estimó realizarlo en 9 años y se finalizó en 3 años). Prácticas como equipos autónomos o entrega incremental ya se practicaban en dichos proyectos.

Cuando decidimos analizar, mejorar y en este caso aplicar metodologías “Agile” hay tres dimensiones a considerar: formas de trabajo, arquitectura y cultura.

¿QUÉ ES AGILE Y CUÁL ES EL ADN DE TODAS ELLAS?

Es una forma de pensar y por tanto de trabajar, basada en un conjunto de cuatro valores y doce principios, que conforman toda una serie de prácticas, comportamientos y marcos de trabajo.

Tras investigar, aplicar y aprender de su implementación en varias organizaciones, me atrevería a definir cinco elementos que conforman su ADN:

1. Planificación conjunta

¿Nos sentimos partícipes en la toma de decisiones? Es lógico que el “qué” pueda venir desde arriba, pero en el “cómo”, ¿sentimos que podemos dar nuestro opinión, aportar nuestras ideas, o simplemente mejorar las propuestas que pretenden llevar a cabo las mentes pensantes que nunca han pisado o están desconectadas de la realidad? En el mundo Agile, existe una **participación constante de todos los involu-**

crados en el proyecto, lo que permite activar la Inteligencia Colectiva, distribución justa de cargas de trabajo, transparencia y cómo no, justicia.

2. Entregas cortas

El mercado cambia constantemente, por lo que no podemos llevar a cabo grandes proyectos sin un *feedback* constante de clientes o propietarios del proyecto. En este caso, lo establecido es **planificar entregas cortas** (conocidas en el argot, como *sprints*) **para que el cliente trabaje con nosotros**, poder ayudarnos, hacer ajustes, verificar el trabajo realizado y ajustar los equipos a la carga de trabajo.

3. Seguimiento regular

Hay tres claves para el éxito de los proyectos: seguimiento, seguimiento y seguimiento. Recuerdo en cierta ocasión, dirigiendo proyectos agile en una constructora, cómo la sesión de seguimiento duró un sólo segundo, pues no habían podido hacer nada debido a la compra de otra empresa. Aún así insistí en hacer dicho seguimiento, con el objetivo de mandar un mensaje claro: **el seguimiento mantiene la responsabilidad y el compromiso de que se va a seguir por ese camino**. Es triste ver cómo muchos proyectos que empezaron con fuerza se van diluyendo por no llevar a cabo un seguimiento adecuado.

4. Visualización del flujo de trabajo

¿Se imaginan ustedes un partido de cualquier deporte, sin marcador ni cronómetro, y donde sólo tendrían que “jugar”, o traducido al ámbito laboral, sólo tendrían que “hacer tareas”? Así son muchos de los trabajos actuales, unas veces por rutina (reponer, limpiar, contabilizar, etc.) y otras porque no han sabido darle un propósito que active la motivación intrínseca. Puede que algunos estén familiarizados con los

tableros Kanban o sistemas de tarjetas. Lo que se busca es “visualizar” lo que hemos planificado, estamos haciendo, hemos terminado o cualquier flujo de trabajo que nos permita ver todo lo que sucede, para desde ahí tomar decisiones de distribución de cargas de trabajo, desatascar embudos o bien celebrar logros (¡qué poco lo hacemos!). Herramientas tecnológicas como Trello, Planner o Jira ya son habituales en estos equipos ágiles de trabajo.

5. Mejora continua

¿Por qué decidimos cambiar sólo cuando estamos en crisis? ¿Sería posible que en nuestro ADN hubiera ese gen de ambición por mejorar, evolucionar y desarrollar el potencial que tenemos tanto como personas, como organización? La naturaleza está evolucionando de manera constante, mientras que las organizaciones lo hacen a saltos, cuando hay peligros, toman conciencia o llega un cambio drástico. Deberíamos aplicar la filosofía “Kaizen”, palabra japonesa que implica una mejora constante, continua y sistematizada. De esta manera los conflictos, desajustes o inoperancias durarán el tiempo que se tarda en percibirlos y ponerse manos a la obra. ¿Se imaginan aplicar dicha filosofía a nuestro día a día en las organizaciones? ¿Cuánto durarían los problemas que sabemos que ya son endémicos?

¿Y LA ARQUITECTURA? ¿QUÉ EFECTOS TIENE?

¿Es el modelo piramidal el ideal para ser rápidos, ágiles, reactivos y antifrágiles? Si hay algo por lo que se caracterizan las estructuras “Agile” es por **trabajar en equipos multifuncionales, buscando la responsabilidad de principio a fin** en la cadena de valor. Es decir, no echar culpas a otro departamento o a un procedimiento demasiado burocrático. Esta multifun-

cionalidad se manifiesta en la creación de equipos compuestos por personas de diferentes departamentos (RRHH, Marketing, Logística, etc.), los cuales son responsables de principio a fin de un proceso o de un servicio, para de forma coordinada, autónoma y alineada con los objetivos establecidos, ser lo más efectivos y eficientes posibles.

Aquí tendríamos que hablar de nuevas estructuras como la “holocracia” de Zappos, el “sistema operativo dual” de Bosch o el BBVA, el sistema de “escuadrones y tribus” de Spotify o como en el caso de Buurtzorg (empresa holandesa de enfermeras a domicilio), con más de 16.000 personas divididas en equipos autónomos y con sólo 22 personas en los servicios centrales, todas ellas ejemplificando otra forma de estructurar una organización, buscando autonomía, liderazgo colectivo, responsabilidad de principio a fin y sobre todo generar un cambio cultural.

LA CULTURA: EL GRAN CAMBIO EN EL SISTEMA OPERATIVO

Como afirmaba John Maynard Keynes, *“la verdadera dificultad al cambiar el curso de cualquier organización, no reside en desarrollar nuevas ideas, sino en librarse de las viejas”*. Pero ¿sabemos cuáles son las viejas? ¿Acaso no somos ignorantes de nuestra ignorancia? Toca ser consciente de las creencias y formas de trabajar que convienen cambiar, y Agile lo focaliza en tres dimensiones:

- Organización

Haciéndola evolucionar desde el modelo “Orquesta Sinfónica” (con una partitura que debe ejecutarse tras aprobarse el presupuesto anual, un director que determina cuándo, cómo y quién tocar y un espacio donde se prohíbe la improvisación), a muchos “Grupos de Jazz”, donde todos se escuchan, se rota el protagonismo, estando dispuestos a impro-

visar (aunque quien está improvisando es el mercado), y donde existe creatividad y expresión del talento. **Es evolucionar de una fábrica “taylorista” de trabajar por tareas, ejecutando una partitura escrita desde las alturas, a un sistema donde el talento se pone al servicio de la creatividad.**

- Empleados:

Ya no vale el victimismo. Toca evolucionar del *empowerment* (delegación) donde tienes autonomía pero sólo cuando tu jefe te lo dice y en el área que te dice, al *self-empowerment*, donde con libertad responsable y perfectamente coordinada con quienes afecte, puedes proponer ideas, mejoras o innovaciones. Es cuando se activa un **liderazgo colectivo**, donde cada persona se siente líder de su ecosistema.

- Jefes

Supone evolucionar del “yo pienso, yo ordeno, yo controlo” a ser un *servant-leader* o **facilitador de la Inteligencia Colectiva**, donde la función es conectar neuronas, conocimiento, ideas y ponerlas en valor a través de una **escucha adecuada**.

Tal vez el cambio más difícil sea este último, pues supone **pasar de un modelo de control, a uno de desarrollo del talento**. Pero es así como *startups* nacen y crecen a una velocidad endiablada, atrayendo talento y dejando obsoletas a empresas de su sector.

Considero que para un mundo salvajemente cambiante, los modelos antiguos no dan respuesta a la rapidez y agilidad que se exige para sobrevivir. Sólo puedo reafirmar la frase de Alvin Tofler, escritor y futurista estadounidense: **“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no saben leer ni escribir, sino lo que no puedan aprender, desaprender y reaprender”**.



El valor de las metodologías Ágiles



Alicia Cano Moreno
Chief Operating Officer
(COO) Pavabits.

¿Que son y cómo pueden ayudar a tu empresa?

Digitalización, sostenibilidad e innovación son hoy los tres ejes estratégicos de muchas empresas españolas, en busca no solo de incrementar su competitividad en mercados cada vez mas volátiles y cambiantes, sino también concienciados por las personas y el entorno en el que operan.

La pandemia e impulso gubernamental a través de ayudas para la digitalización han hecho que esta transformación digital y cultural, vaya llegando cada día a más empresas que abogan por dar un paso más en su búsqueda por la optimización y mejora continua.

Este proceso no consiste únicamente en la instalación de un software de gestión o la modernización de procesos, sino en un cambio más profundo que afecta a la es-

tructura, y cultura empresarial de la compañía.

Hablamos de las metodologías y cultura ágiles, mucho mas que un sistema de trabajo para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad; es una filosofía que supone una forma distinta de trabajar y de organizarse.

Las metodologías ágiles, permiten aumentar la resiliencia de la organización y sus departamentos, aportando mayor flexibili-

dad ante un entorno en constante evolución en el que;

- las prioridades se adapten a cada momento,
- los objetivos de empresa se alineen con las necesidades del cliente,
- se obtengan resultados tangibles de forma rápida, constante, de mayor calidad.

En Pavabits buscamos, mediante la digitalización de los procesos administrativos,

aportar valor a la relación cliente y proveedor.

El empleo de estas metodologías nos permite elaborar desarrollos de calidad que responden a las necesidades de unos clientes cuyas prioridades cambian a una velocidad cada vez mayor. Esta forma de trabajo se adapta a la perfección a necesidades de proyectos complejos, cambiantes, reduciendo tiempos, costes y añadiendo valor incremental de forma constante.

QUÉ SON LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

Cuando hablamos de metodologías ágiles, nos referimos a una serie de pautas que se implementaron especialmente en el mundo del desarrollo de software pero que cada vez están más extendidas a otros sectores e industrias, dada su adaptabilidad y eficacia para el incremento del esfuerzo y productividad en los equipos de trabajo.

En el año 2001, algunas de las principales empresas de software del momento se reunieron en Utah, para tratar sobre las distintas técnicas y procesos para el desarrollo de software. Es en esta reunión donde se creó el 'Manifiesto Agile' un conjunto de principios sobre los cuales se basa un modelo de mejora continua en el que se planifica, crea, se comprueba el resultado y se mejora.



Los integrantes de la reunión resumieron los principios sobre los que se basan estas metodologías, en cuatro postulados:

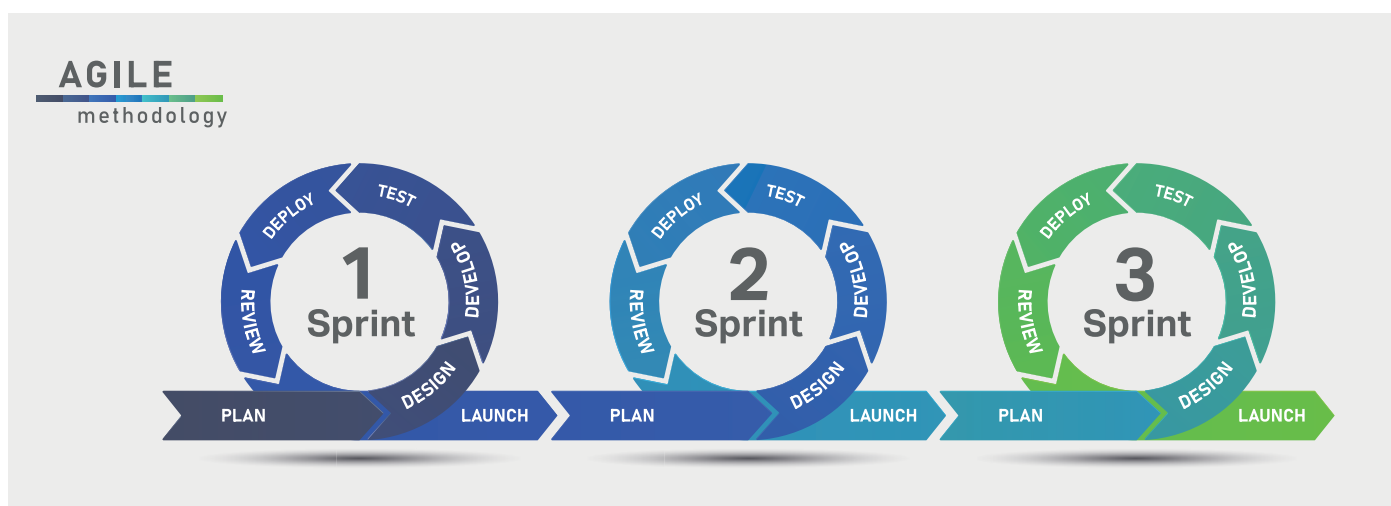
- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

A pesar de la existencia de diferentes metodologías y herramientas de trabajo (los cuales ilustraremos más adelante), uno de los aspectos principales de las metodologías ágiles es la aplicación de manera regular de un conjunto de buenas prácticas para trabajar en equipo, de forma colaborativa y obtener el mejor resultado

El empleo de estas metodologías nos permite elaborar desarrollos de calidad que responden a las necesidades de unos clientes cuyas prioridades cambian a una velocidad cada vez mayor.

posible de cada proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras consiguiendo flexibilizar la hoja de trabajo, para que esta se ajuste a las necesidades del momento. Lo cual permite encontrar las respuestas adecuadas a una situación concreta lo antes posible.

Mediante la división en ciclos de iteración, cada fase de un proyecto se divide en pequeñas tareas que han de completarse para su entrega, en plazos cortos (15-30 días) denominados 'sprints'. Tras los cuales



se identifican aquellas partes a modificar o ampliar, realizando cambios únicamente en las áreas implicadas.

Uno de los rasgos característicos de las metodologías ágiles es el de emplear equipos multidisciplinares que trabajen juntos en cada uno de los ciclos y se involucren en el desarrollo de manera conjunta, sean de la especialidad que sean. De esta forma se consigue un *feedback* más representativo de la distintas áreas de la organización, y mayor adaptación de la solución creada a la demanda del mercado.

Los equipos ágiles además se reúnen de forma diaria, en las denominadas, reuniones de “daily” a través de las cuales los miembros del equipo de trabajo exponen qué tareas se han completado, cuáles se realizarán después, se identifican barreras o impedimentos para progresar.

De forma que los ‘dailys’ sirven para que los miembros del equipo se sincronicen y ayuden entre ellos asegurando la continuidad del proyecto.

Cuando comparamos esta operativa a los sistemas tradicionales de gestión de

proyectos o desarrollo de software, vemos que estos se estructuraban de acuerdo a un proceso lineal (en cascada o ‘waterfall’) que podía tardar varios años en dar frutos, incluso no alcanzar el producto final, además del alto riesgo por la posible falta de adaptación a la demanda final del cliente. En estos casos se llegaba a descartar el producto e incluso se podía llegar a iniciar de nuevo desde cero o se creaban soluciones a modo de parche para poder avanzar. Con las consecuentes implicaciones monetarias y retrasos para el cliente.

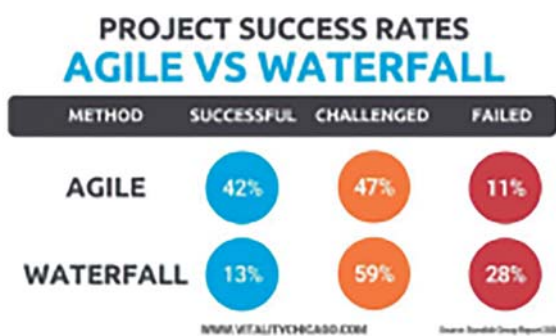


Image source www.emprendices.co

BENEFICIOS DE TRABAJAR CON METODOLOGÍAS ÁGILES

Son muchos los beneficios y quizás el que más fácilmente podemos observar al implementar correctamente estas metodologías es el de un **aumento en la productividad**. Un trabajo eficiente, que no dura más de lo establecido, hace que el cliente/departamento acabe satisfecho y que los presupuestos no se desequilibren.

Al estructurar los plazos de pequeñas partes del proyecto final, se favorece la mejora del producto de entrega en entrega, evolucionando hacia lo que el cliente realmente requiere.

Los ajustes necesarios para llegar a este punto se realizan durante todo el proceso de producción, por lo que no hay que esperar al final para validar los cambios

Esto supone un nivel de satisfacción muy importante por parte de los clientes, a los que estas metodologías involucran a lo largo de todo el desarrollo, permitiendo incorporar su experiencia y sus conocimientos. Un informe sistemático de progresos, hitos y logros será lo que marque el avance del proyecto.

Se consigue así detectar errores y posibles mejoras en las fases más tempranas, consiguiendo una solución o su incorporación antes de pasar a la siguiente etapa.

Otro de los aspectos positivos de las metodologías ágiles es el **trabajo conjunto de cada miembro del equipo**. Dentro de cada ciclo cooperan empleados y colaboradores de diferentes áreas, lo que permite una visión integral de los próximos pasos a seguir y la coordinación de los elementos involucrados

VALORES DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES: LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE Y EL EQUIPO

- Los individuos e interacciones son más importantes que los procesos y herramientas. Una organización ágil entiende que los procesos y herramientas

son fundamentales para concluir un proyecto, pero que son las personas quienes participan de él y quienes deciden qué poner en marcha.

Esto supone ser capaces de crear equipos flexibles y que puedan autogestionarse, estableciendo roles claros y priorizando las tareas principales de las menos necesarias.

- **Las entregas efectivas son más importantes que la documentación excesiva.** La documentación es útil y necesaria para todos los proyectos, muchos equipos se encargan de recopilar y registrar la información al detalle. Pero, al final, el valor real de lo que se entrega al cliente debe ser algo funcional y efectivo, por lo que las metodologías ágiles se centran en esto en lugar de en un exceso de documentación.

La organización en bloques de trabajo y las entregas parciales garantizan el cumplimiento de objetivos conforme avanza el proyecto.

- **La colaboración con el cliente es más importante que la negociación contractual.** Era común ver a los clientes como participantes externos del proyecto, únicamente interesados al principio y al final del mismo. Su aportación quedaba tipificada en el contrato y su cumplimiento, algo que cambia con estas metodologías.

Ahora se busca un enfoque compartido y dual, en el que los clientes puedan intervenir en cualquier fase del proyecto y ofrecer su opinión. Así, el proceso es mucho más orgánico y evoluciona exactamente hacia las expectativas del cliente.

- **La respuesta a los cambios es más importante que seguir un plan.** Como hemos ido apuntando a lo largo del texto, la adaptabilidad es una de la

Uno de los rasgos característicos de las metodologías ágiles es el de emplear equipos multidisciplinares que trabajen juntos en cada uno de los ciclos y se involucren en el desarrollo de manera conjunta, sean de la especialidad que sean. De esta forma se consigue un «feedback» más representativo de la distintas áreas de la organización, y mayor adaptación de la solución creada a la demanda del mercado.

claves de las metodologías ágiles. Los ciclos cortos y la supervisión de cada etapa permiten abordar los problemas, cambios o tecnologías obsoletas durante el desarrollo del producto. Se evita así tener que realizar un análisis retrospectivo al final del proceso para corregir posibles fallos.

¿QUÉ METODOLOGÍAS ÁGILES SON LAS MÁS UTILIZADAS?

Una vez vistas las diferentes ventajas y valores que suponen usar estas metodologías en los procesos de trabajo de nuestra empresa, vamos a ver algunas de las más reconocidas y usadas actualmente.

- **SCRUM**

Se la conoce como la metodología del caos, y se basa en la innovación, la flexibilidad, la competitividad y la productividad.

Sigue una estructura de desarrollo incremental, y cada uno de sus ciclos también se conforma como un proyecto único. Este consta de tres etapas: análisis, desarrollo y testeo.

Es durante la etapa de desarrollo donde encontramos los denominados “sprints” y entregas parciales del producto final.

La división de un gran proyecto en pequeñas aproximaciones permite trabajar con rapidez y flexibilidad. Las reuniones entre el propio equipo y con el cliente permite que se comentan errores en busca de la mejor solución, ya que

tienen fácil arreglo con el trabajo de todos.

Y es que estas reuniones son el punto central de la metodología scrum, y son cuatro diferentes: diarias, de planificación, de revisión y de retrospectiva. Esta última es la que más puede ayudar a hacer crecer un proyecto, ya que se idean posibles mejoras para el futuro viendo cómo se ha trabajado hasta ahora.

- **KANBAN**

Nos encontramos ahora con la metodología de la ‘tarjeta visual’. Este panel de control se refleja en un cuadro en el que aparecen tres columnas con las tareas propias del proyecto, divididas en: pendientes, en proceso o terminadas.

El cuadro de mandos estará disponible para todo el equipo, que siempre podrá revisar cada uno de los aspectos que tienen por delante, evitando duplicidades u olvidos.

Esta estrategia es muy útil para mejorar la planificación de las tareas y el rendimiento del equipo, ya que es eminentemente visual. Así podremos encontrar métricas de manera mucho más sencillas de interpretar que nos indican los plazos de entrega más próximos.

- **«XTREME PROGRAMMING» O XP**

El elemento principal de esta metodología es la comunicación entre el equipo y los clientes.

Ahora se busca un enfoque compartido y dual, en el que los clientes puedan intervenir en cualquier fase del proyecto y ofrecer su opinión. Así, el proceso es mucho más orgánico y evoluciona exactamente hacia las expectativas del cliente.

Se fomenta la relación continua para evitar largos tiempos de espera o momentos en los que no se puede avanzar, por lo que es muy recomendable para *start-ups* y otras empresas que estén en un momento de expansión.

Todo comienza con la planificación de todo el proyecto de la mano del cliente, para que luego el equipo al completo realice su parte tanto de diseño como de producción. Por último, el producto nunca deja de probarse para comprobar que todos los detalles funcionan como se estableció en un principio.

- «AGILE INCEPTION»

Basada en la técnica del *'elevator pitch'*, esta metodología trata de definir grandes objetivos globales, desglosando después detalles más pequeños para trabajar sobre ellos.

Las intervenciones de cada miembro, siguiendo los pasos del *'elevator'*, no pueden durar más de cinco minutos.

INVOICE SYSTEM: EJEMPLO DE IMPLANTACIÓN

Invoice System nació como solución a un problema que afecta al trabajo diario de muchas empresas: la digitalización de facturas. A través de una estrecha relación con el cliente y aplicando metodologías ágiles, en este caso Scrum, se logró desarrollar un producto que no solo se adapta a lo que el cliente necesitaba si no que además acabó siendo una solución comercializable a terceros. Vamos a reparar brevemente este camino.

- Fase 1.- Identificar y seleccionar las áreas a mejorar

El primer paso supone hacer una radiografía interna de la empresa, sus procesos y encontrar dónde puede haber un margen de mejora sobre el que actuar.

Todo el equipo debe trabajar en ello, buscando posibles departamentos o procesos que requieran un cambio importante, analizando la organización desde

dentro. El objetivo no es digitalizar por el mero hecho de hacerlo, sino encontrar procesos ineficientes que puedan optimizarse.

La empresa identificó en el procesado y validación de sus facturas, una oportunidad de mejora, ya que estas requerían validación de diferentes responsables a lo largo de toda España. Estas facturas viajaban en formato físico entre las diferentes oficinas, demorando su gestión y procesamiento en el tiempo. Este era un área clara que requería de un nuevo proceso de gestión mas eficiente.

- Fase 2.- Evaluar las soluciones existentes

Una vez identificada el área a optimizar, lo más sencillo es ver qué se ha hecho anteriormente en este ámbito. Al tratarse de un grupo de empresas grande a nivel nacional y con diferentes sectores de trabajo, necesitaban una herramienta que pudiese funcionar para todas ellas, desde cualquier lugar.

Después de meses de búsqueda y contacto con proveedores, vieron que ninguna de las soluciones del mercado se adaptaba a sus necesidades. Ya fuese por exceso o falta de funcionalidades, complejidad en su uso o falta de integración a otras de sus herramientas. Es en este momento donde se considera la posibilidad de una solución a medida, *Invoice System*.

- Fase 3.- Desarrollar una solución a medida

En este momento se comenzó a analizar la necesidad real del cliente y las posibles soluciones. Un mapa de *gaps* fue revelador a la hora de establecer cuál sería la solución ideal y cómo se podía llegar hasta ella.

Agile Methodologies Used

Scrum and Scrum/XP Hybrid (64%) continue to be the most common agile methodologies used by respondents' organizations.

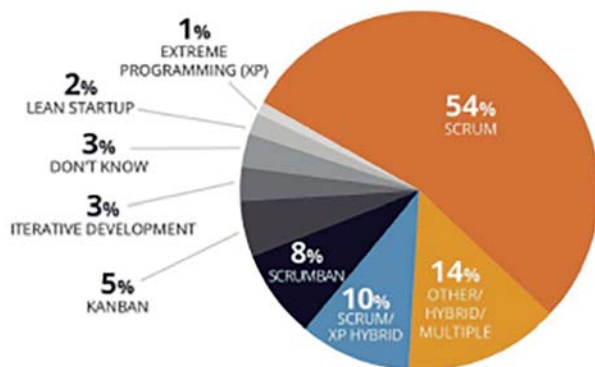


Image Source Standish Group Chaos Studies 2013-2017 · www.vitalitychicago.com

Todo pasaba por equilibrar la balanza entre la efectividad del software y la inversión económica necesaria. Poco a poco, la idea de digitalizar prácticamente cualquier documento en papel de la empresa y crear un portal digital para proveedores y clientes fue tomando forma.

Empieza aquí la fase de desarrollo, trabajando con Scrum, compartimentando el proyecto para agilizar todo el proceso. No solo permitía una mayor rapidez en el trabajo, sino el control presupuestario y el *feedback* inmediato del cliente.

• Fase 4.- Implantar el software en la compañía

Esta fase fue un paso clave, para el cual es necesario que la empresa involucre a sus equipos y sean parte del cambio. Toda la orga-

nización se esforzó en asimilar esa implantación, reportando puntos positivos y aspectos negativos para seguir mejorando el sistema.

• Fase 5.- Comercializar el producto a terceros

Un proyecto y una solución que, en principio, se había ideado para una empresa en concreto, se identifica como solución a una necesidad en el mercado para otras corporaciones que igualmente requieren de una solución para la digitalización de sus facturas o cualquier documento impreso.

Así, se ofrece un software que agiliza uno de los procesos que más tiempo quita a los equipos de trabajo, consiguiendo optimizar sus recursos.

Pensamos que las metodologías ágiles, scrum, nuestra forma de trabajo en Pavabits, junto con una mentalidad y filosofía de empresa orientada a la mejora continua, compromiso, respeto y apertura, ofrecen un sin fin de oportunidades y garantía de éxito para la gestión de cualquier proyecto.

HERRAMIENTA DE BÚSQUEDA DE SUBVENCIONES

HERRAMIENTA DE ReDigital-CGE
Permite identificar las subvenciones y ayudas públicas, diferenciando por tipología y región de impacto

- La herramienta de subvenciones del Consejo General de Economistas de España es un mero instrumento de ayuda y, en consecuencia, dicho Consejo se exime de cualquier tipo de responsabilidad que pudiera derivarse de la consulta, aplicación y utilización de esta herramienta, o de los posibles errores, erratas o imperfecciones que pudieran encontrarse o derivarse de los mismos.
- El Origen de los datos es de la Intervención General de la Administración del Estado no participa, patrocina ni apoya el uso de los datos de la herramienta de subvenciones del CGE, siendo la fecha de actualización de los datos, por parte del CGE, realizada diariamente.
- En la presente herramienta no se recaban datos de carácter personal, y en caso de haberlos estos habrán sido anonimizados por el CGE.

Conectada al Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones y Ayudas Públicas
Búsqueda interactiva por región y tipología de subvención

economistas
Consejo General
ReDigital Económica y transformación digital

redigital.economistas.es

síguenos en redes

f i t in y

La Dirección de Finanzas "Agile"



Rafa Pagán

Director de Proyectos Multicertificado. Docente. Headhunter y Mentor en Business Analysis y Project Management. Director de Proyectos TIC, de Innovación y de Transformación Organizacional. Startups Advisor.

Es el único español que combina las certificaciones del Project Management Institute, con las del International Institute of Business Analysis, además de las certificaciones más importantes de Agilismo y MS Project.

Líder de PMI Madrid en el Grupo de Interés en Análisis de Negocio. Voluntario en el Área de Webinars y articulista en el Boletín Mensual. Premio Voluntario del Año 2021.

En 2016, en el Foro Económico Mundial, Klaus Schwab fue la primera persona en presentar al mundo el concepto de Cuarta Revolución Industrial. Hoy estamos inmersos en ella y está fundamentalmente promovida por los desarrollos en genética, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D y biotecnología, por nombrar algunas. Estas tecnologías se amplifican mutuamente y contribuyen a una nueva revolución con un nivel de cambio nunca visto en la Humanidad.

Como consecuencia del grado de innovación fomentado por esa intersección de distintos dominios de conocimiento, hablamos de **Transformación Organizacional** o mal llamada, a veces, Transformación Digital. El cambio está sucediendo, inevita-

blemente, nos guste o no y debemos elegir, tanto a nivel personal, como a nivel empresarial, si responder o permanecer estáticos.

Ante este **cambio disruptivo**, la posible respuesta no sólo es tecnológica (como al-

guien puede, inicialmente, pensar) sino que afecta a la estrategia, procesos, cultura y, cómo no, a nuestro propio comportamiento interpersonal, debido a que **esa transformación implica un cambio fundamental e integral**.

En esta situación actual, la dirección de proyectos, anteriormente conocida como "informal" y hoy conocida como "ágil" es una capacidad que nos permite, a nivel grupal, aprender de forma empírica en este nuevo contexto de cambio.

A continuación, voy a detallar los grandes bloques sobre los que, a mi juicio, es importante reflexionar desde la óptica de **profesionales de la Economía** que deben adaptarse a este nuevo entorno de cambio.

LA ECONOMÍA DIGITAL Y LA ECONOMÍA PROYECTIZADA

En este entorno de volatilidad e incertidumbre se producen un gran número de cambios en el ámbito organizacional, entre otros:

1. Cambios en el propio ambiente competitivo empresarial.
2. Cambios en los modelos de negocio.
3. Cambios en los marcos de trabajo. Aquí es donde hablaremos de la dirección de proyectos ágil, posteriormente.
4. Cambios en la forma en la que nos relacionamos con el cliente, con el concepto de Marketing Ágil.
5. Cambios en la información y conocimiento que tenemos sobre los clientes.
6. Cambios en la forma en la que experimenta el cliente.
7. Cambios en los próximos modelos organizacionales y culturales.

Ante este alto nivel de cambio estructural e integral, encontramos fuerzas a favor y en contra de dicho cambio.

Entre las **fuerzas a favor del cambio** se encuentra la propia necesidad de innovación, la necesidad de mejorar la produc-

tividad y la necesidad de integrar, a nivel global, las capacidades de las compañías.

En cuanto a las **fuerzas en contra del cambio** encontramos que, en la mayoría de las empresas, hay un número muy limitado de agentes de cambio que impulsen dicha iniciativa. A veces, también nos encontramos con demasiados silos de conocimiento (compartimentos estancos) y, por último, que las compañías tengan una sobrecarga de excesiva regulación y procedimientos no contribuye al cambio.

Las compañías que han sabido adaptarse mejor a este nivel de cambio son, precisamente, las que se sitúan en los **principales rankings de empresas más innovadoras**. Es decir, aquellas que han sido capaces de **convertir un talento individual en un talento colectivo** y que pueden modelar, de forma mucho más precisa, el contexto actual, de enorme complejidad, utilizando los datos y la política adecuada. En este tipo de empresas la tecnología es un impulso, pero no es el único. Podemos resumir que las empresas de mayor éxito son las que **consiguen la mejor adaptación**, integrando de forma continua el aprendizaje, que proviene de modelos de entornos más complejos y que utilizan, tanto la tecnología, como el talento colectivo, para definir una planificación estratégica adaptativa.

En el contexto actual en el cual las empresas deben competir, nos encontramos con un nivel de incertidumbre propiciado por la crisis climática, la escasez de recursos fundamentales como el agua y la comida, la incapacidad de ofrecer una oferta adecuada de viviendas en relación con el crecimiento de la población mundial y una gran inestabilidad política global, entre otras cuestiones. Todo lo anterior distorsiona enormemente el mercado competitivo y crea una enorme presión por encontrar una diferenciación competitiva

En esta situación actual, la dirección de proyectos, anteriormente conocida como "informal" y hoy conocida como "ágil" es una capacidad que nos permite, a nivel grupal, aprender de forma empírica en este nuevo contexto de cambio.

en el mismo. Podemos observar cómo esto origina enormes dosis de optimismo en algunas empresas y también incertidumbre y confusión en otras. En algunas empresas que han sabido aprovechar este contexto convulsivo empieza a aparecer el término "economía proyectizada".

La economía proyectizada se define por el *Project Management Institute* como aquella en la que las personas tienen las habilidades y competencias necesarias para convertir ideas en realidad. Además, hacen posibles productos y servicios alineados con las estrategias y las cadenas de valor de las organizaciones, a la vez que mantienen también la entrega de valor a los usuarios e interesados del proyecto. Debido a esto, estamos viendo cómo el término "dirección de proyectos" se está generalizando y está siendo conocido por el gran público gracias, fundamentalmente, a este enfoque en conseguir resultados tangibles de valor para los usuarios finales. La aproximación ágil (adaptativa) ha ayudado, sin duda, a dar a conocer al gran público las características de una buena dirección de proyectos.

Para el año 2027 se estima que, aproximadamente, 88 millones de personas van a trabajar en áreas relacionadas con la dirección de proyectos y que esta economía proyectizada alcanzará los 20 trillones de dólares.

La economía proyectizada se define por el Project Management Institute como aquella en la que las personas tienen las habilidades y competencias necesarias para convertir ideas en realidad. Además, hacen posibles productos y servicios alineados con las estrategias y las cadenas de valor de las organizaciones, a la vez que mantienen también la entrega de valor a los usuarios e interesados del proyecto.

La demanda actual de directores de proyectos se sitúa, aproximadamente, en 1 millón al año y la oferta cubre menos de un 10%.

Disponer en la compañía de esta capacidad estratégica va a suponer la diferencia entre limitarse simplemente a generar nuevas ideas de mejora e innovación a, por el contrario, ser capaz de originarlas y validarlas estratégicamente, mediante la retroalimentación del Mercado.

EL AGENTE DE CAMBIO

Para responder a estos retos que intenta resolver la economía proyectizada, más y más empresas están **contratando, agrupando y reagrupando a sus plantillas** en función de su conocimiento, experiencia y capacidades concretas que pueden aportar a proyectos específicos. **El objetivo es aportar el mayor valor posible** a sus organizaciones. Esto está permitiendo a las compañías hacer una mejor gestión del portafolio de proyectos e iniciativas, otorgando una mayor flexibilidad a la hora de contratar, formar, asignar y retener a los/as profesionales con una mayor capacidad de crear valor añadido.

Otro elemento de esta estructura organizacional más horizontal (propia de los proyectos ágiles) es que permite una **mayor facilidad de crecimiento** a partir de la idea validada en el Mercado, tal y como ocurre en el mundo de las *Startups*.

Las organizaciones que se orientan a la economía proyectizada funcionan como un gran ecosistema que se compone internamente de un número muy elevado de microempresas con un tamaño reducido (aproximadamente de 10 a 15 empleados/as) y **cooperan de forma autónoma dentro de un marco de trabajo definido como ágil**. Todas ellas están interconectadas al objeto de reutilizar el mayor número posible de activos de conocimiento y dentro de una estructura donde, cada microempresa, debe aportar valor al conjunto del ecosistema para poder mantenerse dentro del mismo.

Es importante recalcar que aquí no estamos agrupando a las personas por tipología de proyectos, sino **por las capacidades que se brindan al resto del equipo del proyecto**. Esto permite una flexibilidad en la auto organización y permite también alcanzar un **nivel alto de motivación** de los miembros del equipo del proyecto que se traduce en **mayor nivel de aprendizaje e innovación**.

Este tipo de sistemas pivota o tiene su fundamento en la capacidad de adaptación propia de sistemas de aprendizaje con un comportamiento de retroalimentación exponencial y basadas en el intercambio y amplificación del conocimiento tácito. **Esta capacidad de la compañía de generar ese entorno de microemprendimiento o intra-emprendimiento es explotada, mantenida y alimentada de forma con-**

tinua por la capa estratégica de la compañía.

Para hacer posible ese nivel de cambio productivo en las compañías es necesario contar con un buen número de **agentes de cambio**. Un agente de cambio es alguien que promueve y hace posible el cambio dentro de una región o grupo. De alguna forma, es alguien que representa una nueva forma de conseguir y hacer que las cosas ocurran dentro de la compañía mediante el uso de nuevos procesos, la adopción de una nueva estructura de gestión o la transformación de un modelo de negocio obsoleto.

Los agentes de cambio suelen realizar las siguientes funciones:

- Vender y promover el valor que la transformación de la compañía puede realizar a la misma.
- Planificar y diseñar cómo es posible realizar dicho cambio.
- Utilizar su liderazgo servicial para guiar y apoyar tanto al equipo de implantación como los usuarios finales.

Desde mi punto de vista, la dirección ágil de proyectos intenta amplificar dichas características de los agentes de cambio a un mayor número de participantes en la compañía, mediante la adquisición de capacidades propias de un/a director/a de proyectos. De esta forma, **los equipos ágiles venden la necesidad de cambio organizacional** dentro del ecosistema en el que participan de forma activa.

Muchas de estas **células de valor o unidades ágiles** apoyan el cambio organi-

Un agente de cambio es alguien que promueve y hace posible el cambio dentro de una región o grupo.

zacional cuando realizan las siguientes funciones:

- Explicar por qué ocurre el cambio y qué se va a ver afectado.
- Amplificar el conocimiento asociado al cambio, tanto en los beneficios potenciales, como en los efectos colaterales.
- Favorecer la definición de estrategias sostenibles de cambio.

Estos agentes de cambio van a desarrollar también **habilidades interpersonales** muy importantes para favorecer el cambio como, por ejemplo, habilidades de comunicación, negociación, resolución de conflictos, pensamiento sistemático, aprendizaje, facilitación y creación de equipos, entre otras.

Por todo lo anterior es imprescindible empezar a contemplar la **dirección de proyectos** como lo que siempre ha sido: una **capacidad estratégica** que proporciona a las organizaciones una forma de implantar con éxito el cambio organizacional potenciando y/o buscando nuevas capacidades estratégicas que, aplicadas a situaciones cada vez más complejas, realizan beneficios esperados.

EL DIRECTOR DE FINANZAS COMO AGENTE DE CAMBIO

En el escenario comentado, cada vez es más frecuente encontrar en los equipos ágiles algún participante del departamento financiero de la compañía.

Como en el resto de departamentos de la compañía, los profesionales de las finanzas están sometidos a esas fuerzas de cambio

El director financiero debe desarrollar una mentalidad ágil que haga posible desarrollar sus funciones de modo incremental, evaluando inversiones desde el punto de vista de pequeñas apuestas en microempresas o microemprendimiento.

además de a las fuerzas estrictamente regulatorias. Esto compite con la necesidad de dedicar recursos imprescindibles para buscar nuevos modelos de negocio, lo que aumenta el riesgo de perder posicionamiento frente a los nuevos competidores.

Debido a esto el director financiero debe desarrollar una mentalidad ágil que haga posible desarrollar sus funciones de modo incremental, evaluando inversiones desde el punto de vista de pequeñas apuestas en microempresas o microemprendimiento.

Alguna de las estrategias más frecuentes para lograrlo son:

- Orientación más hacia la gestión de productos buscando la alineación entre el desarrollo del producto y los objetivos estratégicos de la compañía.
- Entender que la rentabilidad asociada a una inversión de tipo ágil recae sobre las capacidades estratégicas que el equipo de proyectos aprenda y amplifique al resto de la compañía, **más allá de la rentabilidad estrictamente financiera o económica.**

De esta forma, la empresa logra desarrollar esos "equipos ágiles o comando" que validarán las estrategias futuras de la compañía. Este equipo se caracteriza por el uso de **habilidades**

crossfuncionales (todas las habilidades necesarias para el éxito del proyecto) y su alto nivel de desempeño. Esto es, sin duda, el mayor activo y más importante de las empresas con mayor capacidad de innovación. Cuando el alto rendimiento de los equipos se une a la experiencia y lecciones aprendidas, la dirección financiera puede ayudar a crear nuevos modelos de negocio que exploten, de forma exponencial, esas habilidades en el Mercado.

- Adaptar el ciclo de planificación financiera al nuevo entorno adaptativo haciendo un mayor número de planes incrementales iterativos que permitan una mejor adaptación a las estrategias de la compañía. Hoy día, el ciclo estratégico de las compañías normalmente se sitúa en menos de dos años.
- La dirección financiera puede ayudar a definir los requerimientos de los nuevos sistemas de análisis de negocio e inteligencia competitiva, de tal forma que la información sea transparente, accesible, en tiempo real y al mayor número de equipos ágiles. De esta forma, **será mucho más efectiva y eficiente la gestión del portafolio de iniciativas ágiles** que la compañía utilice para validar sus líneas de intervención estratégica.

Los especialistas financieros de la compañía deben jugar un papel más relevante y activo como asesores, participantes de primer nivel y agentes de cambio en la compañía proponiendo, desde la visión integradora del modelo de negocio actual, nuevas formas de experimentación hacia el negocio futuro.

PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB) *VERSUS* FELICIDAD INTERIOR BRUTA (FIB)

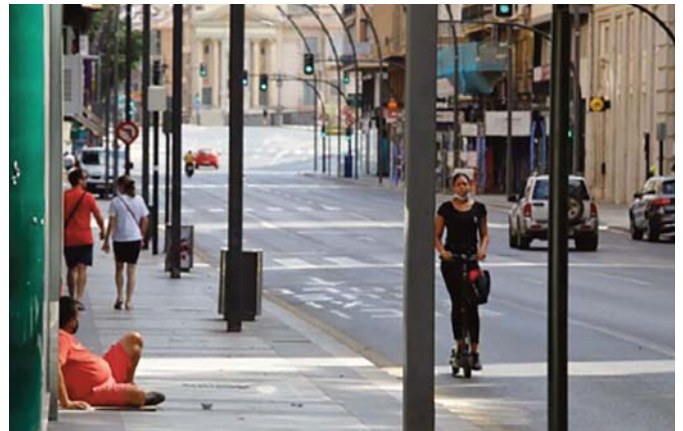
Desde el año 2008 arrastramos una grave crisis económica y ambiental, principalmente producida por la globalización y la falta de valores; a la que se le ha sumado la crisis sanitaria provocada por el coronavirus. El resultado es bastante obvio, **somos una sociedad que se ha quedado noqueada**. En general, los ciudadanos tenemos la sensación de que los Gobiernos del mundo han terminado por claudicar a las exigencias e interés de las multinacionales farmacéuticas y de las grandes corporaciones supranacionales. A pesar de ello, confiamos en salir adelante de esta encrucijada. Pero, suponiendo que lo consigamos, ¿qué futuro nos espera?

«Los ODS no son una quimera que se haya inventado la ONU»

Lo más probable es que en los próximos años (2022 y 2023) veamos crecer el *Producto Interior Bruto* (PIB). La mayoría de los políticos volverán afirmar que estamos en la senda adecuada de la recuperación y que todo va bien, que es cuestión de seguir creciendo económicamente para volver a la situación previa al coronavirus. Pero eso es un **grave error**, ya que el PIB es solamente un indicador que queda en segundo plano, si se quiere conocer la verdad de cómo se está produciendo dicha recuperación. Pues el crecimiento del PIB solamente representa una idea cuantitativa de la producción, pero no mide cómo se redistribuye entre los ciudadanos ni la huella ecológica que origina.

Si queremos abordar con más profundidad y seriedad nuestra recuperación como sociedad, tendremos que buscar otros indicadores, como puedan ser el *Índice de Desarrollo Humano* (IDH) o el de *Felicidad Interior Bruta* (FIB), los cuales también evalúan esperanza de vida, medio ambiente, salud, género y desigualdad. Estos indicadores están más alineados con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS), los cuales a través de sus diecisiete directrices tienen como meta final que todas las personas y medios de producción del planeta sean generadores de vida, y no de destrucción. Por lo tanto, ha llegado el momento de decir a nuestros políticos que los ODS no son una quimera que se haya inventado las Naciones Unidas (ONU), sino que representan lo que queremos la mayoría de los habitantes de este planeta para nuestro futuro.

Si queremos tener un futuro, tenemos que afrontar el reto de frenar el gran deterioro ambiental que le estamos ocasionado a nuestro planeta, antes de llegar al punto de no retorno. El cual, según los científicos del clima y medioambiente, podría ser a finales de esta década, si no hacemos nada para evitarlo y seguimos dejándonos guiar por un crecimiento económico devastador. El cual es la prin-



cipal causa de la contaminación de nuestros ríos, mares y océanos; del aire irrespirable de nuestras ciudades y de los vertidos de gases a la atmósfera. Provocando un cambio climático que, año tras año, lo sentimos más cerca, a través del clima extremo que padecemos. Probablemente, si no somos capaces de frenar esta forma de producir y consumir, finalmente **la Naturaleza nos devolverá, de una u otra manera, todo el daño que le estamos haciendo**.

Llegados a este punto, miles y miles de ciudadanos estamos ya hartos y decimos «¡Basta ya!». **Queremos trabajar para construir un mundo más saludable, justo y libre para todos los seres humanos**, no para que una élite minoritaria se esté enriqueciendo, a costa de nosotros y de los recursos naturales del planeta. Más aún cuando dicha minoría, gracias a un capitalismo depredador, ha conseguido el control de la mayoría de los recursos económicos y financieros, utilizando los avances tecnológicos en su propio beneficio, sin pensar en el bien común. Generando un deterioro medioambiental sin precedentes en la historia de la Humanidad, a través de la contaminación producida por una industria irresponsable.

Desgraciadamente en la actualidad, **la política económica se sigue concentrando principalmente en el crecimiento económico, dejando en un segundo plano el entorno ambiental y el bienestar social**. Por eso, necesitamos un nuevo enfoque económico que nos haga prosperar, sin la obsesión de si crecemos o no, ya que las políticas financieras y económicas adictas al crecimiento sistemático cada vez serán menos compatibles con los ODS, y cuanto antes empecemos a darnos cuenta de ello será mejor para todos.

Si usted quiere conocer más sobre esta temática puede hacerlo consultando: <https://marketing.economistas.es/marketing-news/>

Pedro Juan Martín Castejón. Vocal del Consejo Directivo de EMK.

Actividades formativas realizadas

COLEGIO VASCO DE ECONOMISTAS

FORO ANTICIPANDO MARKETING 2021 · «LA DISTRIBUCIÓN COMO RETO ESTRATÉGICO» · 7 DE OCTUBRE DE 2021

Una buena estrategia de Marketing puede marcar la diferencia en un mercado cambiante y en constante evolución donde la tecnología ha dejado de ser una herramienta de diferenciación y se ha convertido en el contexto. Vivimos en un mundo eminentemente digital y los negocios están entendiendo que la digitalización es una transformación necesaria para su continuidad o supervivencia. Incluso algunos negocios se crean y surgen desde este nuevo contexto. Son negocios digitales.

OBJETIVO

Nos enfocaremos en el componente estratégico del marketing y las diferentes soluciones que se encuentran dependiendo del sector. Se van a dar a conocer estrategias que actualmente se están aplicando en nuestro entorno, desde tres puntos de vista o aspectos cruciales de la estrategia actual de la distribución en los negocios. Nuestro objetivo como comunidad de marketing no es juzgar o confrontar el *offline* con el *online*. Esa diferenciación ya no es relevante, queremos poner en relieve la realidad actual de mercado para la disciplina que representamos profesionalmente.

PROGRAMA

- PRESENTACIÓN DEL FORO. **Alex Seoane Gardoqui**, coordinador de la Comunidad de Marketing de ekonomistak.
- LA DISTRIBUCIÓN DIGITAL DE MÚSICA O EL ACCESO COMO NEGOCIO. En el mercado de la música agregadores o distribuidoras se han convertido en el intermediario imprescindible para asegurar el acceso a los contenidos musicales (digitales). La cadena de distribución se ha reducido al máximo y las plataformas o canales digitales han visto cómo la tecnología y la adaptación les ha convertido en negocios mundiales con miles de millones de personas usuarias por todo el mundo.
Goyo Cardiel Heredero. General Manager en Sarbide S.A. **Santi San Román**. Músico profesional en Crazy Jazzers y Consultor de Marketing.

- RETO DE LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO LOCAL A TRAVÉS DE PLATAFORMAS DE DISTRIBUCIÓN (DIGITAL) Y VENTA. Estas y otras iniciativas nos harán reflexionar sobre la necesidad de adaptar la realidad de los negocios actuales y locales a un mercado cada vez más digital y exigente. ¿Cómo podemos apoyar e incentivar la innovación de un sector como el pequeño comercio respetando sus peculiaridades y experiencia? ¿Es la intermediación un nuevo eslabón en la distribución eficiente de productos y servicios de organizaciones no digitalizadas?
Susana Aguirre Rueda. Gerente Portal de Compras de Bizkaia (EUP). **Ander Soriano Melgar**. Director General de Estudios Durerro.
- LA LOGÍSTICA DESDE UNA PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD O LOS NUEVOS RETOS EN LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
¿Y si pudiéramos ofrecer a los negocios un stock mínimo garantizado, sin altos costes, y con soluciones de distribución adaptadas a sus necesidades particulares? Una reflexión sobre la necesidad de abordar la problemática de la logística como factor estratégico en algunos sectores.
Ibon Mintegui Herrera. Empresario y Emprendedor The Good Riders I Emprendimiento con Impacto Social. Investor en Venture Builder en AIPOWER (AI) y NEXUS (Deep Tech). **Asier Uriarte Aresti**. Deliberty Buzones inteligentes para particulares.
- CONVERSACIÓN ASISTENTES-PONENTES
Respuestas a preguntas: ¿cómo se enfoca la estrategia de la distribución en el contexto actual?; ¿cómo evolucionan los negocios que llegan directamente del productor/a a él o la consumidora cambiando las leyes del marketing?; ¿cuál es el impacto que tiene la digitalización en la distribución, cuál es ahora el rol de los agentes intermediarios?
- CONCLUSIONES



 **economistas**
Consejo General
EMK expertos en marketing y comercialización

Inscripción gratuita 

Visítanos en marketing.economistas.es

Actividades formativas realizadas

EMK EXPERTOS EN MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN DEL CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA

5ª JORNADA «ECONOMISTAS Y MARKETING» · «UNA NUEVA FORMA DE VENDER Y FIDELIZAR AL CLIENTE»
4 DE NOVIEMBRE DE 2021

El 04 de noviembre de 2021, el órgano especializado en Marketing y Comercialización del Consejo General de Economistas, celebró en su sede de Madrid, la 5ª Jornada «ECONOMISTAS Y MARKETING», con una ponencia impartida por **David Díaz Robisco**, en la que abordó el tema: *una nueva forma de vender y fidelizar al cliente: Social Selling*.

El ponente, considerado por la revista *Entrepreneur* como top 20 influencer de habla hispana en LinkedIn, reflexionó sobre la importancia que tienen las redes sociales para dirigir procesos que puedan culminar en venta.

Destacó David Díaz Robisco, que no ha sido en los conceptos básicos que identificamos en las vías convencionales de venta, donde se han registrado los cambios que caracterizan un nuevo paradigma, sino en los medios en los que el proceso de venta se materializa a través de nuevos entornos relacionales.



“...LOS FACTORES DETERMINANTES EN EL SOCIAL SELLING SON: CONTENIDO; SACAR AL DESTINATARIO DE LA RED; Y MEDIR EL ALCANCE DE LA ACCIÓN...”

En este nuevo escenario, identifica tres factores determinantes para guiar acciones que puedan derivar en venta: contenido; sacar a la persona objetivo de la red social y, por último, asignar una medida a lo que sucede ya fuera de la red. El primer factor, el contenido, destacado por el ponente como el más importante, lo presentó con el acrónimo CCS: conocimiento, sencillo e impactante.



“...EL CONTENIDO DEBE ESTAR SUJETO A TRES CONDICIONES: DEBE ESTAR BASADO EN UN CONOCIMIENTO SÓLIDO, PRESENTARSE CON SENCILLEZ Y PROVOCAR UN IMPACTO...”

Además, debe “...presentarse con un título que llame la atención, y contener necesariamente, una llamada a la acción...” para en un paso posterior, acometer la segunda fase citada: sacarlo de la red, con la intención de iniciar el esfuerzo prospectivo, siendo necesario en una tercera y última fase medir los resultados.

Cerró la ponencia una ronda de cuestiones planteadas por los asistentes a las que el ponente con su especial capacidad para comunicar y transmitir, atendió.

<https://marketing.economistas.es/5a-jornada-economistas-y-marketing-4-de-noviembre/>

MESA REDONDA VIRTUAL · CAPACITACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE MARKETING Y FORMACIÓN UNIVERSITARIA: RETOS Y OPORTUNIDADES · 25 DE NOVIEMBRE DE 2021

PONENTES

Carlos Alonso de Linaje. Presidente de Marketing y Comercialización del Consejo General de Economistas.

Ana I. Rodríguez Escudero. Vice-presidenta de Aemark.

Tamara Pirojkova. Directora de Marketing del Foro de Marcas Renombradas Españolas.

<https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=5614/>

Formación Enero - Febrero 2022

WEBINAR · LA ECONOMÍA CIRCULAR EN LA EMPRESA COMO PROPUESTA DE VALOR · 21 DE ENERO DE 2022 · 11.00 A 12.00 H

La Circularidad, una herramienta más de marketing empresarial. Un recorrido por los conceptos de Reciclabilidad, Sostenibilidad, Responsabilidad Ampliada y cadena de valor en el entorno empresarial europeo de la Economía Circular. Las claves para ofrecer "algo más" al mercado, en un marco legal cada vez más exigente. Caso de éxito.

PONENTE

Teresa Martínez . Directora de Proyectos de Economía Circular en SINTAC Recycling.

<https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=5611>

ON LINE · CURSO DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS - 3ª EDICIÓN · 18 DE ENERO A 1 DE MARZO DE 2022 · 40 HORAS

Si tienes la responsabilidad de dirigir personas, o trabajas estrechamente con ellas y te preocupa su madurez, crecimiento y desarrollo profesional. Si quieres crecer en la dirección de personas, ... Tienes una excelente oportunidad.

Este Curso de Desarrollo de Habilidades Directivas es un Programa de Dirección de Personas que fortalece la capacidad competencial de Dirección y Liderazgo de quienes tienen responsabilidad sobre otros (Personas y Colaboradores).

Tras el éxito de las dos ediciones anteriores, lanzamos la 3ª edición de este curso.

PONENTE

José Luis Orts Cañizares.

«Formador de Mandos y Directivos desde hace más de 30 años; esta actividad es mi vocación. Durante este tiempo, he tenido la oportunidad de disfrutar ayudando a otros a crecer y madurar en su rol de jefe para transformarse en auténticos Líderes, encontrando así el sentido y significado del puesto que ocupan dentro de su Organización.

Durante este tiempo me han abierto sus puertas empresas de diversos sectores en las que he sido su partner para crear y/o desarrollar Programas de Formación Directiva. Algunas de estas son: Banco Popular, Inditex, Repsol, Cepsa, Atresmedia, Campofrío, OTIS, DKV, Renault, Merck Sharp & Dohme, Triodos Bank, Kutxa, TargoBank, Seguros Génesis, Banco Santander.

De todas ellas he aprendido mucho y aun sigo haciéndolo, porque no se puede vivir sin aprender. La realización de Programas de Desarrollo Directivo en Banco Popular, Inditex, Triodos Bank, Banco Santander; el diseño y realización de Sistemas de Venta y Management en Seguros Génesis y UBK; la formación de Jefes de Equipo en DKV y Europea de Seguros; el desarrollo de Dirección de Personas en Renault; así como los programas de Habilidades Directivas que he desarrollado en el resto de empresas que se enumeran con anterioridad, me ha permitido aprender con cada uno de los profesionales que han participado en los distintos procesos formativos

y conocer de primera mano las dificultades que conlleva la realización de un buen desempeño de la función directiva. La compli- cidad con ellos en el aprendizaje nos ha permitido, a ambos, seguir creciendo.

Mi actividad, como profesor asociado, en la Universidad Europea es la del desarrollo Programas de Liderazgo y Programas de Mentorización. También he tenido oportunidad de implicarme en Proyectos de Formación en EAE Business School y Master de Liderazgo Internacional para Ingenieros en Fundación Rafael del Pino.

A todo ello me ayuda estar Licenciado en Psicología por la Universidad Comillas y tener la certificación de Coaching por ICP y ser miembro de AECOP. También es un gran apoyo haber estudiado un Master en Desarrollo de Recursos Humanos, pasar por la dirección en empresas de consultoría tales como Makeateam y Grupo Network y ser cofundador de SingularNet».

OBJETIVOS

El programa combina diversos recursos pedagógicos entre sí, logrando un apoyo eficaz en el desarrollo del aprendizaje y en la consolidación de destrezas prácticas en los participantes.

1. Capacitar a quienes tienen Personal a su cargo para que logren un alto desempeño en el desarrollo de sus funciones.
2. Reforzar sus competencias directivas como Mando y Líder.
3. Proporcionar criterios de actuación a los Mandos, facilitándoles la Dirección de Personas a través del uso de herramientas específicas de análisis y toma de decisiones.
4. Ejercitar, de modo práctico, cada una de las propuestas de actuación de apoyo directo a la gestión del día a día (a nivel personal y grupal).

<https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=5207>

Formación Enero - Febrero 2022

WEBINAR · MARCA PERSONAL DEL ECONOMISTA Y NUEVOS CLIENTES · 10 DE FEBRERO DE 2022 · 10 A 14 HORAS

Aprender cómo el economista competente puede atraer y conseguir nuevos clientes, rentables para el despacho, mediante la mejora de su marca personal (desarrollo profesional).

PONENTE

Francesc Domínguez.

Consultor de marca personal y marketing jurídico, pionero en España y Europa continental, desde 2001, en marketing jurídico.

Libros más recientes, publicados también en inglés: *La marca personal del abogado: potencia tu carrera profesional* y *De despacho competente a despacho competitivo: cuéntame cómo conseguirlo*.

PROGRAMA

Marketing personal del economista

1. La base: ¿cómo encontrar la mejor versión del economista?, dado que la mejora externa, en el mercado, requiere una mejora previa del economista.

2. Pasos para gestionar la marca personal y generar más confianza.

Captación de clientes

3. Qué contrata realmente un cliente potencial a un despacho.
4. Cómo generar más demanda de los servicios.
5. Errores a evitar en el proceso de atracción y captación de nuevos clientes.
6. Tratamiento correcto de las objeciones del cliente potencial para conseguir contrataciones con más margen.
7. Negociación adecuada de los honorarios.
8. Mejora de la comunicación online: web y perfiles en redes sociales.

Coloquio

<https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=5425>

Portal formativo del Consejo General de Economistas



economistas

escuela de conocimiento eficiente

ECe FORMACIÓN DE CALIDAD

MÁS DE 100 CURSOS ONLINE

explora nuestra oferta formativa

EXPERTOS A TU DISPOSICIÓN

aprende de los mejores

ITINERARIO FORMATIVO

potencia tu carrera profesional



¡Eres economista!

¿QUIERES QUE TE RECONOZCAN?

Desde el Consejo General de Economistas de España, te ofrecemos la oportunidad de identificarte como parte de un colectivo de casi **53.000 colegiados**

Elementos que marcan la diferencia



CARPETAS

50
UNIDADES
40,00€*
pedido
mínimo

*IVA y gastos de envío incluido



BLOCS

25
UNIDADES
60,00€*
pedido
mínimo

*IVA y gastos de envío incluido



LLAVES
USB

10 unidades	20 unidades	30 unidades
62,50€*	112,50€*	162,50€*

*IVA no incluido



economistas
Consejo General



Aseguradora oficial en SRC
del Consejo General de Economistas de España



DESCUENTOS POR SER COLEGIADO



25%

en Hogar y Oficina



25%

en Auto



10%

en ILT



30%

en Accidentes



Póngase en contacto con nosotros

ofertacge@agencia.axa.es · T: 910052434 · M: 627783172