

Módulo 4. Agilidad empresarial

Como hemos visto, el concepto de agilidad aplicado a la empresa tiene su origen en las empresas dedicadas al desarrollo de *software*. Pero existe más que eso. Revisaremos primeramente qué es la agilidad, así como su aplicación práctica a la empresa y a sectores productivos que van más allá del sector tecnológico.

Cuestiones como el origen, la relación del concepto *agile* con las personas y las tres dimensiones que rodean la agilidad, son básicas para entender el proceso, así como los objetivos ágiles.

Significado de la agilidad empresarial

Es importante tener claro el marco lingüístico en el que se maneja el concepto de agilidad. Si repasamos el campo semántico que acompaña a la palabra *ágil*, encontramos conceptos como ligereza, dinamismo, cambio o fluidez. Todas estas palabras hacen referencia a una cualidad muy ligada a la agilidad: la **adaptación**. Este concepto es fundamental cuando nos planteamos qué es la agilidad.

Adaptarse es sin duda la clave cuando hablamos de qué es la agilidad, ser capaz de trabajar en función de situaciones cambiantes. Por eso, es muy importante exponer que el concepto *agile* **no** es una metodología tradicional, dado que las metodologías se basan en estructuras de trabajo más o menos rígidas; sino que es más bien una idea transversal, presente en todos los aspectos de un negocio, cuyo fin es conseguir la continua adaptación de la empresa a las circunstancias que le rodean.

(Solving Ad Hoc, 2017, <https://bit.ly/3W2SXHH>)

Origen de la empresa ágil y su relación con la transformación digital

La agilidad empresarial nace con las empresas de *software* a principios de este siglo. Estas se mueven en un mercado que se transforma minuto a minuto, por lo tanto, deben ser capaces de adaptarse una y otra vez. Las tres ideas básicas que se establecen para que el proceso de adaptación sea continuo y eficaz son:

1. Rápida respuesta ante el cambio.
2. Aporte de valor añadido continuo.
3. Trabajo en equipo.

Basándonos en estos tres principios, no solo podemos adaptarnos. Si mantenemos una actitud proactiva, debemos ser capaces de provocar estos cambios, introduciendo servicios pioneros a partir de procesos basados en la agilidad.

Por otro lado, la práctica del *lean manufacturing* —desarrollada por la japonesa Toyota— también incide de manera decisiva en la visión *agile* de la empresa. Sus cuatro principios son los siguientes:

1. Tareas necesarias en el momento en el que se requieren.
2. Eliminación de desperdicios.
3. Facilitar el flujo en todas las áreas de la empresa.
4. Detener y analizar el proceso si se detectan errores.

En ambos casos, el objetivo es evidente, se trata **de desarrollar procesos capaces de adaptarse** a todo aquello que pueda afectar a la

propia empresa, incluyendo clientes, competencia, proveedores, cambios en el sector, etc. (Solving Ad Hoc, 2017, <https://bit.ly/3W2SXHH>)

¿Qué es la agilidad respecto a las personas?

No debemos olvidar que una empresa **se compone de personas**, su misión está orientada a la satisfacción de un grupo de clientes; por eso, la agilidad debe tener presente en todo momento al público interno y externo.

Las personas a las que se refiere la actividad de una empresa se integran en torno a los siguientes grupos:

- **Clientes:** es el público externo que compone el público potencial. En la actualidad, la satisfacción orientada a los clientes debe componerse de un buen producto o servicio y una atención personalizada y útil. Este movimiento en las empresas es denominado «clientecentrismo».
- **Equipos:** se trata de las personas ligadas a la empresa. El trabajo interno en equipo es fundamental para desarrollar procesos de manera ágil. Esta idea está presente desde el origen de la empresa *agile*. Tanto es así, que los empleados de una empresa hoy son denominados «colaboradores».

La comunicación corporativa, el lenguaje y el *feedback* serán elementos que colaboren, estableciendo relaciones hacia el exterior de la empresa, pero también entre sus equipos internos:

- **Lenguaje:** la importancia del lenguaje y la comunicación como vehículo en la relación empresa cliente.

- **Feedback:** como decíamos, la atención al cliente se ha convertido en un servicio fundamental. El *feedback* ha dejado de ser unidireccional para convertirse en un diálogo activo y continuo. El *marketing* ha basado su trabajo en la creación de necesidades, el cambio de modelo se basa en comprender las necesidades reales del cliente para adaptar nuestra oferta de una manera cada vez más personal. (Solving Ad Hoc, 2017, <https://bit.ly/3W2SXHH>)

Las tres dimensiones de la agilidad

La agilidad se centra en personas. Para conseguir que este marco teórico tenga un impacto práctico contamos con tres dimensiones en las que podemos trabajar: la cultura, el proceso y la estructura.

1. **Cultura:** la cultura empresarial tiene mucho que ver con la identidad corporativa, es decir, todos los valores que la marca maneja para construir su imagen, y que por supuesto deben compartir todas las personas que integran la empresa.
2. **Proceso:** debemos ser capaces de elaborar técnicas eficaces, basadas en ciclos cortos que además solucionen problemas de manera eficaz. Los procesos debieran apuntar a tareas que faciliten una rápida transformación, es decir, que no generen bloqueantes, demoras, desperdicios.
3. **Estructura:** si los procesos son rápidos, la toma de decisiones también debe serlo. Los departamentos y el organigrama no

deben ser en ningún caso un motivo de retraso a la hora de decidir.

Cuando nos planteamos qué es la agilidad y cómo implantarla en nuestra empresa, no debemos olvidar estos tres planos. (Solving Ad Hoc, 2017, <https://bit.ly/3W2SXHH>)

La agilidad en cualquier sector empresarial

“Los **fundamentos ágiles** pueden aplicarse a **cualquier tipo de negocio**. El concepto de «sociedad líquida» que se contrapone a lo sólido es una de las ideas básicas del pensamiento actual” (Solving Ad Hoc, 2017, <https://bit.ly/3W2SXHH>).

Este concepto es acuñado por el sociólogo Zigmunt Bauman: “la sociedad moderna líquida es aquella en que las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas de actuar se consoliden en unos hábitos y en una rutina determinada” (2005, p. 5).

Así definida, lo que hace líquida a una sociedad es la imposibilidad de que sus miembros puedan tener rutinas y hábitos de comportamiento. “La agilidad corporativa se basa precisamente en la capacidad de una empresa de cambiar continuamente con base en las nuevas reglas, pero también debido a su propia capacidad de proponer nuevos escenarios” (Solving Ad Hoc, 2017, <https://bit.ly/3W2SXHH>).

En otras palabras:

La agilidad es la capacidad de una empresa para percibir cambios internos o externos y actuar rápidamente para crear y entregar valor a los clientes.

El entorno corporativo es altamente competitivo, especialmente en el área de tecnología, en la que las empresas se esfuerzan por ser las primeras en lanzar productos y servicios innovadores. Pero a menudo, la calidad no sigue el ritmo de esa velocidad, lo que interfiere con el rendimiento y la fiabilidad. (Vallet, 2020, <https://bit.ly/3jhEedt>)

¿Qué hacer para mejorar esto?

Ante todo, se debe:

Estimular el desarrollo de soluciones ágiles que aumenten la ventaja competitiva de las empresas. Los métodos ágiles tienen hoy un papel fundamental en la reinención de las organizaciones, estimulando el cambio de mentalidad y creando un entorno de colaboración amplio con un enfoque en la excelencia en el servicio al cliente.

Las metodologías y marcos de trabajo ágiles ya forman parte del *mainstream* de las organizaciones innovadoras. Por ejemplo, Harvard Business Review y Forbes reconocen el valor de *agile* constantemente, algo que tiempo atrás era poco frecuente. Compañías como Google, Instagram, Spotify o Facebook se gestionan bajo estas metodologías y también lo hacen compañías más orientadas al *hardware* (como Intel o Motorola) y de toda clase de industrias que participan de la llamada transformación digital. (Agile Institute, s.f., <https://bit.ly/3hDI3sZ>)

El fracaso de los modelos tradicionales de gestión del trabajo

La agilidad de negocios es un nuevo enfoque emergente de lo que inicialmente fue un movimiento con origen en el desarrollo de *software*. El desarrollo de *software* no es una disciplina sencilla.

No fue sino hasta la adopción amplia y consciente de las metodologías de desarrollo, que se encontraron soluciones adecuadas a muchos problemas. La mayoría de estas metodologías fueron introducidas desde la ingeniería civil, lo que resultó en un exhaustivo control sobre los procesos y las tareas.

El **modelo secuencial de procesos**, también conocido como *waterfall model* o modelo en cascada, se convirtió en el modelo metodológico más utilizado dentro de la industria. Data de principios de los años setenta y tiene sus orígenes en los ámbitos de la manufactura y la construcción, ambientes físicos altamente rígidos donde los cambios se vuelven prohibitivos desde el punto de vista de los costos, y hasta prácticamente imposibles. Como no existía proceso alguno en la industria del *software*, esta condición no impidió su adopción.

Este modelo secuencial para el desarrollo de *software* comprendía las siguientes fases:

- Especificación de requerimientos
- Diseño
- Construcción (también conocida como implementación o codificación)
- Integración
- Verificación o prueba y *debugging*
- Instalación
- Mantenimiento

El proceso *waterfall* sugiere una evolución secuencial. Por ejemplo: primero se realiza la fase de especificación de requerimientos. Una vez que se encuentra completa se procede a una aprobación que congela dichos requerimientos, y es recién aquí cuando se inicia la fase de diseño del *software*, fase donde se produce un plano o *blueprint* de este para que los codificadores/programadores lo implementen. Hacia el final de la fase de implementación, diferentes componentes desarrollados son integrados con el

fin de pulir las interfaces entre ellos. El siguiente paso es la fase de verificación en la que los *testers* someten el sistema a diferentes tipos de pruebas funcionales mientras los programadores corrigen el código donde sea necesario. Una vez que el sistema responde satisfactoriamente a la totalidad de las pruebas, se inicia una etapa de instalación y mantenimiento posterior.

Los problemas detectados en los modelos tradicionales o de tipo *waterfall* se fundamentan, por un lado, en el entorno altamente cambiante propio de la industria, y por el otro, en el proceso mismo de desarrollo de *software*, donde el resultado depende de la actividad creativa de las personas más que de las prácticas y controles empleados [ver módulo 2, diferencia entre el trabajo físico y el trabajo del conocimiento].

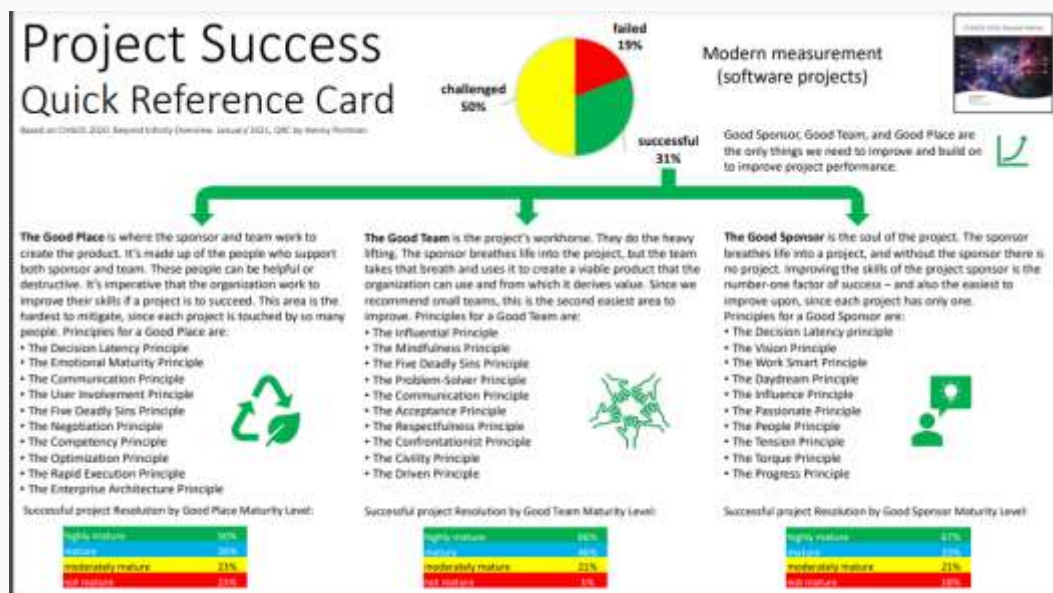
A medida que han pasado los años, y con el advenimiento de las economías globalizadas, los entornos web y las aplicaciones que día a día accedemos en nuestros móviles, el contexto de negocio de los sistemas ha pasado de ser relativamente estable a convertirse en un contexto altamente volátil (VUCA), donde los requerimientos expresados hoy, en muy pocas oportunidades son válidos unos meses más tarde. Bajo esta nueva realidad, las metodologías *waterfall* resultaron muy pesadas y prohibitivas para responder satisfactoriamente a los cambios de negocio.

En el año 1994, el Standish Group publicó un estudio conocido como el *CHAOS Report*, donde se encontró la siguiente tasa de éxito en los proyectos de desarrollo de *software* en general:

- 31.1 % es cancelado en algún punto durante el desarrollo de este.
- 52.7 % es entregado con sobrecostos, en forma tardía o con menos funcionalidades de las inicialmente acordadas.
- 16.2 % es entregado en tiempo, dentro de los costos y con las funcionalidades comprometidas. (Alaimo y Salías, 2015, pp. 17-19)

La Standish Group utilizó como referencia al triángulo de hierro, para establecer si un proyecto era o no exitoso, pero este análisis estaba muy centrado en un enfoque tradicional. Cuando la gestión de proyectos *agile* fue ganando relevancia se debieron fijar otras referencias para evaluar a estos. Como por ejemplo el nivel de satisfacción del cliente, calidad del producto, etc. Aquí un resumen de lo analizado en el estudio del 2020:

Figura 1: Resumen del estudio CHAOS Report (2020)



Fuente: Portman, 2020, <https://bit.ly/3HKusLb>

Al comparar un enfoque tradicional con un *agile*, este último presenta un mejor rendimiento. Si se tiene en cuenta el tamaño de los proyectos, este sigue siendo exitoso. El informe se explica en 10 secciones y un epílogo, empezando por determinar cuáles son los factores de éxito, que pasa por un buen lugar de trabajo, equipo y patrocinador.

Las conclusiones de la investigación sugieren, entre otras cosas, que el involucramiento del usuario y el empleo de periodos de tiempo más cortos son claves para incrementar las tasas de proyectos exitosos.

La agilidad estratégica

La agilidad estratégica es una de las habilidades que más se demandarán en los próximos años, ya que es fundamental para la gestión del cambio: un estado que en tiempos modernos se ha vuelto normal. Desde un rango operacional intermedio o directivo, la estrategia y la gestión está en nuestro día a día. Cualquier persona que debe tomar decisiones y gestionar cualquier parte de una organización se encuentra en un ambiente complejo y cambiante. Con esta metodología, y a la vez habilidad, una persona puede ser capaz de focalizarse en la tarea correcta, realizarla más rápido y de forma más eficiente. También poder corregir el rumbo con una menor inversión de tiempo y económica. (Instituto de Gestión de Proyectos, s.f., <https://bit.ly/3Wc8GEe>)

La estrategia es una tarea fundamental en cualquier organización de cualquier tamaño y en la mayoría de sus departamentos. Se trata de un concepto nacido en el ámbito militar que se traslada a la empresa con el objetivo de tomar decisiones más fundamentadas, y aparece en la mayoría de nuestros CV en diversas áreas: pensamiento estratégico, organización estratégica, planificación estratégica y muchos otros. La estrategia empresarial se define, en la práctica, como el plan a largo plazo diseñado para lograr uno o varios objetivos, que en la analogía militar serían las batallas. Es la visión de la empresa. La estrategia es la herramienta o juego de los directivos para reforzar los resultados del negocio, así como la forma en que debemos conducir la empresa para lograr los objetivos marcados.

En los últimos años se ha hablado mucho de estrategia ágil como una nueva estrategia a aplicar en los procesos, departamentos e incluso en la generación de nuevas empresas. La estrategia ágil surge de la necesidad de, nunca mejor dicho, agilizar el proceso de toma de decisiones para conseguir en el menor tiempo posible tomar la decisión más fundamentada y acertada.

Requisitos para tener una organización ágil y adaptativa

Una organización ágil es un concepto ciertamente ambiguo en el plano de las ideas, mientras que, operacionalmente, muy avanzado en la práctica. Una empresa ágil es aquella que tiene una serie de procesos y valores que permiten la toma de decisiones ágil y tener una estrategia fácilmente adaptable a los distintos *inputs* del entorno. En el pasado, hemos visto cómo las grandes corporaciones han ido perdiendo agilidad con su crecimiento en volumen de negocios y en personal, teniendo que aplicar cambios para ganarla de nuevo. Mientras que las empresas de menor tamaño han conseguido ser más moldeables en su estrategia y en sus operaciones. Estar o tener una empresa ágil no es una elección, sino el fruto de desarrollar una serie de políticas y procesos que lo permitan. (Instituto de Gestión de Proyectos, s.f.a., <https://bit.ly/3Ww0AWV>)

Una empresa ágil va a requerir de equipos y de tamaños de equipos que sean ágiles, de procesos para la toma de decisiones que sean ágiles. Cada vez más, directivos y profesionales de cualquier departamento tienen un exceso de información, así como de técnicas, tendencias y tecnologías, que son un «*must*» para nuestro día a día de la empresa. Por ese motivo, es muy importante que nos hagamos frecuentemente las siguientes preguntas: ¿por qué es esta herramienta útil para mi empresa? ¿Por qué debería utilizar esta técnica de gestión de equipos? Con estas preguntas, en la gran mayoría de los casos, seremos capaces de dar con los beneficios detrás de esa innovación. Si nos preguntamos por qué debemos ser ágiles en la empresa, la respuesta es clara.

Nos encontramos en un momento cambiante y complejo donde nuestro entorno social, tecnológico, legal y cultural cambia de la noche a la mañana. Por ello, la estrategia en la empresa no puede ser un proceso lento y extendido en el tiempo, ya que la mayoría de las premisas que podemos usar para definir esa estrategia pueden cambiarnos de un día para otro. La agilidad en la empresa responde a un entorno de cambios exponenciales, a tecnologías cada vez más disruptivas y tendencias oscilantes con muchísima facilidad.

Para muchos, la estrategia ágil, o la agilidad de la empresa, es tan solo el *management* de la era que vivimos, donde los directivos tienen un recurso muy, muy escaso: el tiempo.

Procesos ágiles y flexibles

Los procesos son para muchas empresas la *alma mater* de la organización, leyendas y costumbres escritas que responden a la forma de hacer las cosas en ese negocio. Además, son el argumento de la respuesta prohibida en la estrategia ágil: «esto siempre lo hacemos así».

Los procesos se han convertido en una herramienta capaz de simplificar nuestra rutina y de hacernos más ágiles en las operaciones de la empresa. Aun así, en muchos casos han acabado causando el efecto inmediatamente contrario: la ralentización y menor agilidad en las operaciones de esa empresa.

La estrategia ágil no es contraria a los procesos [revisar en el módulo 1 los valores ágiles], sino que simplemente requiere de procesos simples, muy estructurados y que no contengan fases sin valor. Cuando diseñamos un proceso en cualquier área y para cualquier tarea en la empresa, debemos tener estos tres criterios en mente: procesos simples, procesos estructurados y claros, obviar las fases del proceso que no añaden valor. Lo mismo se va a aplicar a los controles. Muchos procesos tienen ciertos controles, manuales o automáticos, para evitar que nada se desvíe de ese flujo, pero en muchos casos tan solo se convierten en desperdicio de tiempo en el proceso de operaciones. Diseñar procesos ágiles requiere de conocimiento de la tarea a ejecutar, así como de la estructura de la empresa.

Además de ágiles, los procesos pueden ser flexibles, es decir, pueden existir una serie de variables que van a modificar el proceso según lo que suceda. La flexibilización aporta generalmente mayor agilidad a la empresa. Para crear procesos ágiles, debemos asegurarnos que no tengan muchas fases. Se aconseja no más de cinco fases.

- Crear procesos que sean simples, donde cada fase tenga una tarea muy clara.
- Estructurar los procesos en el tiempo y asignarles un responsable y un ejecutor.
- Eliminar todas aquellas fases del proceso que no añaden valor.
- Escoger los controles que, efectivamente, dan seguridad al proceso.
- Y no olvidar que hacer procesos ágiles es solo un apartado de la empresa ágil, y que para lograr una estrategia flexible necesitarás trabajar otras áreas como el directivo ágil, la toma de decisiones ágiles, entre muchos otros. (Scrum con un Café, s.f., <https://bit.ly/3W8HFla>)

La jerarquía en las empresas ágiles

La estructura y organización del personal en las empresas es un debate constante en el que no existe una respuesta correcta o incorrecta. Las empresas ágiles requieren de una jerarquía u organización específica que aportará a la empresa la flexibilidad necesaria para poder tomar decisiones en el menor periodo de tiempo y con la mayor fundamentación.

Las organizaciones verticales, es decir, con un gran número de rangos y de responsabilidades, son opuestas a la agilidad estratégica. En general, cuanto más vertical es una organización, menos ágil es el proceso de toma de decisiones, ya que va a requerir de la aprobación, autorización o *feedback* de diferentes grupos. Por el contrario, cuanto más horizontal es una empresa, más facilitará la toma de decisiones y que esa empresa sea ágil. La mejor opción es escoger un punto entre ambas estrategias dependiendo del tipo de empresa en que trabajes, el área, así como de la necesidad por más o menos agilidad en esas operaciones.

La mayoría de *startups* han apostado por la conocida cultura *flat* o plana, en la que cada persona es el propio CO de sí misma. Este tipo de organización aporta un nivel de agilidad máximo que será óptimo para algunos casos, pero para otros no lo será. La combinación de procesos de *reporting*, *coaching*, es la mayor herramienta para evitar la jerarquía y, a la vez, dar el soporte a todos los equipos en cualquier nivel para tomar decisiones no solo ágiles, sino también estratégicas y en línea con los valores de la empresa. De esta forma, la persona que ocupa un puesto de superior pasa de ser esa figura de control y autoridad a aquella que aporta conocimiento y visión sobre el negocio, liderazgo y sobre todo alineamiento con la empresa, así como mentorización y cuestionamiento del porqué de una estrategia o de otra. En muchos casos, no dependerá de nosotros qué jerarquía hay en la empresa, pero sí seremos un punto de inflexión de la organización burocrática y controladora hacia un híbrido en el que el espacio abierto y de autogestión a cualquier nivel sea la alternativa para

la empresa ágil. (Instituto de Gestión de Proyectos, s.f.b., <https://bit.ly/3HOWW6w>)

La generación de procesos *end to end*

En el diseño de procesos ágiles y flexibles dentro de la empresa, existen diferentes formas de elaborarlos. En la mayoría de los casos, los procesos organizativos se dividen por departamentos, y en muchos casos para tareas específicas. Por ejemplo, el proceso de contratación de personal o el proceso de entrega de mercancías.

Una forma de diseñar procesos es identificar su visión holística o completa, su *end to end*, es decir, identificar el proceso de principio a fin.

La creación de procesos *end to end* elimina la microgestión o la definición muy específica de cada fase del proceso, y, por otro lado, asegura que se siguen las mismas guías de inicio a fin de un departamento, y se sitúan como el marco de funcionamiento de ese propio departamento.

Los procesos *end to end* también significan los controles en estos, ya que, al ser más genéricos, los controles también lo son. Existen muchos ejemplos de procesos *end to end* aplicables a ventas, *marketing*, gestión de datos, ámbito legal, entre muchos otros. Por ejemplo, desde la búsqueda del proveedor hasta el pago, o desde la búsqueda del cliente hasta el cobro. Los procesos completos y de diseño complejo aportan, de forma contraria, mucha agilidad en las operaciones.

Entonces los procesos *end to end* han de ser simples, muy estructurados y con fases que agreguen valor. (Instituto de Gestión de Proyectos, s.f.c., <https://bit.ly/3jh23IG>)

Agilidad en la creación de empresas

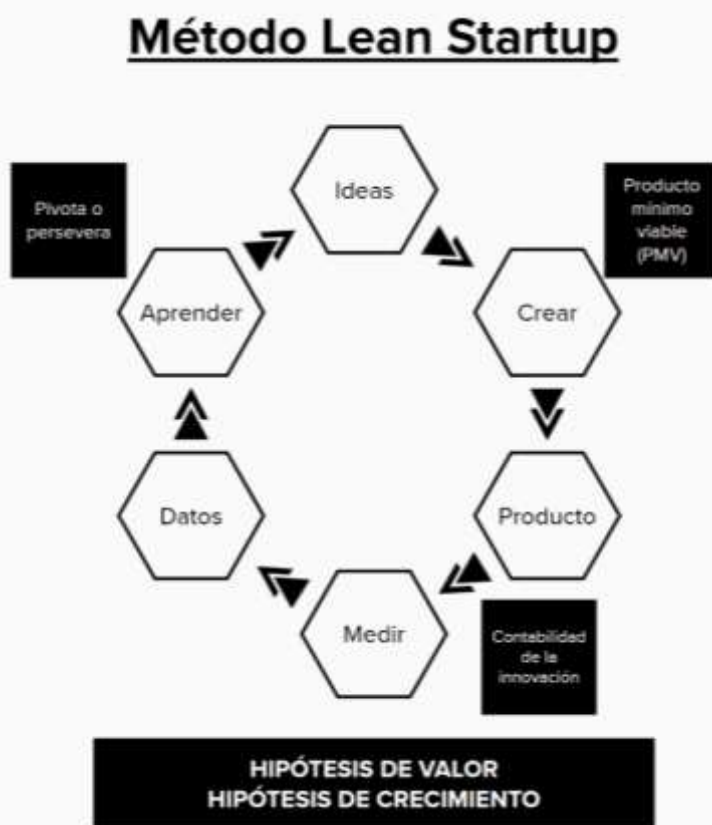
Veamos más en detalle las metodologías más utilizadas cuando hablamos de estrategia ágil y creación de negocios.

La metodología *lean startup*, de Eric Ries, es uno de los pilares fundamentales en agilidad y en negocios. Tras este título se esconden una serie de principios y reglas para crear empresas y validar modelos de negocio o proyectos de forma muy ágil. La metodología *lean startup* nos recomienda lanzar nuestro proyecto y validarlo en el mercado, haciéndolo de la forma más rápida y sencilla para decidir si esas hipótesis son ciertas o no lo son. El hecho de saltar al mercado rápidamente en vez de validar las asunciones en el plano de las ideas aporta mucha velocidad en corregir y en validar hipótesis. Es una de las ventajas competitivas de un emprendedor ante una gran corporación, que será mucho más jerárquica en realizar cualquier cambio.

La metodología *lean startup* se refiere con *startup* a una organización temporal diseñada para encontrar un modelo de negocio que sea escalable y que sea repetible. Mientras que una empresa es una organización que ya está ejecutando y repitiendo un modelo de negocio que funciona. Así, la diferencia entre *startup* y empresa está en el momento en que se produce ese encaje producto-mercado, es decir, en el momento en que los clientes ya demandan y piden el producto o servicio. En *lean startup*, el éxito o crecimiento no se mide por el volumen de negocios, facturación o por el

beneficio que tenga esa empresa, sino que se mide en función del aprendizaje validado que estás teniendo. Hacer una serie de experimentos para ver si nuestras hipótesis son válidas o inválidas es el mayor éxito de esta metodología, que permite validar las hipótesis y el avance que tenemos haciendo un estudio de mercado *in situ*, en el propio mercado. Llegar al momento en que ya sabemos qué producto, para qué cliente y que empiece a pagarlo alguien, se trata de tener un producto que funcione, que haya mercado y que lo paguen. (Instituto de Gestión de Proyectos, s.f.d., <https://bit.ly/3YzENiO>)

Figura 2: Método *lean startup*



Fuente: elaboración propia.

Ante la inquietud o el desafío de montar un nuevo negocio, debemos tener presente la importancia de construir y de validar las ideas de negocio de forma muy ágil. Antes de apostar por desarrollarlas o incluso de escalarlas, es necesario testear completamente.

El ciclo de desarrollo ágil

La estrategia ágil tiene una relación directa con la creación de modelos de negocio ágiles. El ciclo de desarrollo ágil consta de dos etapas. La primera, denominada iteración, también conocido como el *sprint*. En la iteración vamos a descubrir quién es nuestro cliente potencial e intentar validarlo. En resumen, en la iteración vamos a buscar un potencial negocio. Así, esta etapa de iteración nos enseña a desarrollar los canales de comunicación y de contacto con nuestros potenciales clientes de forma muy ágil. Es lo que se denomina el *customer discovery* y el *customer validation*.

Por un lado, tenemos el *customer discovery*, es decir, buscar qué problema tiene el cliente y qué solución es necesaria para solucionar ese problema. Es necesario tener evidencias que se repitan, y así podremos lanzar un producto mínimo viable, o conocido como MVP, que nos requiere menor esfuerzo y alguien que ya está dispuesto a pagar por él para utilizarlo.

Por otro lado, existe el *customer validation*, que está orientado a que el producto tenga un encaje en el mercado, es decir, que exista una hoja de ruta y un potencial modelo de negocio. En este momento definimos el modelo de negocio, todas las actividades que tenemos que hacer para que este negocio sea sostenible.

La segunda parte del ciclo de desarrollo ágil se denomina ejecución y consta también de dos subetapas: *customer creation* y escalar la compañía.

Customer creation es la fase en la que, una vez encontramos el *product market fit*, es decir, tenemos un producto apto e interesante para el mercado, vamos a crear y definir a nuestro público objetivo, siendo este uno o más de uno. Esta fase nos ayudará a segmentar y definir otros aspectos clave como la forma de comunicación, de distribución, el tono que debemos adoptar y muchos otros parámetros que son esenciales.

Finalmente, la última fase es escalar la compañía. Se trata de realizar la transición de *startup* a empresa, por el simple hecho de que tenemos un modelo de negocio que ahora es válido y que encaja con el mercado. Ahora ya no es momento tan solo de aprender, sino de crecer.

(Instituto de Gestión de Proyectos, s.f.e., <https://bit.ly/3HlfswN>)

El mínimo producto viable

El mínimo producto viable es la herramienta de creación de empresas para los proyectos que tenemos en el plano de las ideas. Convertir una idea en realidad, tal y como nos la imaginamos, puede ser muy complejo. Con esta metodología aprenderemos a lanzar de forma ágil un proyecto e irlo mejorando.

El MVP, o mínimo producto viable, es la forma más ágil de lanzar un producto o servicio al mercado para comprobar si este es viable o no lo es. En su definición, se indica que el MVP es un producto que nos permite obtener el máximo aprendizaje con los menores recursos posibles. Una premisa importante es que el mínimo producto viable puede ser vendido, o no, a un cliente potencial, pero en ningún caso el propósito es obtener un lucro. De forma totalmente contraria, el MVP es una herramienta para ir de forma ágil y flexible al mercado para realizar el estudio de mercado en el campo de ensayos más y más realista: el propio mercado. Un MVP puede ser más o menos complejo, desde un *email*, un prototipo en un papel, una campaña de Google AdWords o hasta un prototipo virtual o físico en el que consten algunas de las funciones del producto más importantes. Otros ejemplos de MVP son las *landing page* con un botón para registrarse, un vídeo demo o un botón

falso que simula una funcionalidad. En cualquier caso, el MVP es tan solo el primer paso de cuatro etapas que se repiten constantemente: empieza simple, recibe *feedback*, itera, pivota y se mejora el producto.

El mínimo producto viable nació con el objetivo de comprobar si ese producto o servicio es válido en el mercado antes de realizar una alta inversión en desarrollar ese producto o servicio de forma completa.

Una vez más, la agilidad no significa velocidad, sino concentrarse en las etapas que añaden más valor y construir de forma muy interactiva con nuestros futuros clientes potenciales.

El directivo ágil

En los módulos anteriores, fuimos construyendo el perfil de los nuevos líderes ágiles. Reforzaremos en esta etapa, y bajo esta mirada *lean*, una de las aptitudes más importantes, la denominada *learn ability*, o la capacidad de aprender una nueva materia o aptitud de forma rápida. La curiosidad y la capacidad de aprender rápido nuevas habilidades es clave en el mercado profesional de hoy. Con los constantes cambios del entorno y las disrupciones tecnológicas que nos rodean, estar al día ya no es más una opción. Para aprender rápido cada uno debe desarrollar sus propias técnicas, aunque existen ciertas pautas que nos pueden ayudar a todos.

En primer lugar, y aunque sea un tópico, el *learning by doing*. Esta es una de las claves para adquirir esta habilidad, eso significa: tenemos que probar e intentarlo para aprender. En el plano conceptual, nos será mucho más complejo entender y aplicar un nuevo conocimiento, mientras que, si lo intentamos, adquirimos experiencia práctica.

En esta línea, algunas de las técnicas son, por ejemplo, la lectura cualitativa. Es decir, dedicar un tiempo limitado a leer un informe o ciertas páginas de un libro. Aun así, dedicar una *ratio* de tiempo por página amplia que permita realizar una lectura mucho más concentrada. Con esto seremos capaces de adquirir capacidad de concentración y foco, necesario para aprender rápido.

La técnica de la escritura tiene muchos más beneficios que la práctica de leer, dado que utilizamos otras partes del cerebro que nos obligan a usar la lógica, el razonamiento, la consonancia, entre muchos otros, para retener con más facilidad.

Por otro lado, enseñar es una de las prácticas que nos hace aprender mejor. Si somos capaces de explicar un asunto a alguien que lo desconoce y responder a sus preguntas, lo hemos aprendido.

El secreto: construir rápido

Construir, no tan solo en el sector de la construcción y edificación, requiere habitualmente de tiempo. En estrategia, y más en concreto en estrategia ágil,

tenemos que ser capaces de construir de forma ágil. Ágil es sinónimo de rápido, aunque con la diferencia de que cuando hablamos de agilidad, hablamos de avanzar rápido, pero también manteniendo ciertos estándares. Probablemente, podemos construir una casa en pocos días, lo que será un trabajo rápido, pero de una calidad muy baja.

Cuando hablamos de construcción ágil nos referimos a compensar de la forma más proporcional tiempo y rapidez, con calidad e inteligencia. Existen muchas metodologías para desarrollar o diseñar ágilmente, como la metodología *lean startup*. El mínimo producto viable es un claro ejemplo de construir ágilmente, ya que nos permite tener un producto listo para ser testeado en el mercado, invirtiendo el mínimo de recurso.

Otra técnica de construcción rápida es *scrum*, el proceso de utilizar casos de éxito y trabajar en equipo para obtener los mejores resultados dentro de un proyecto. *Scrum* consiste en entregas parciales irregulares, priorizadas según la necesidad, siendo los requisitos del proyecto cambiantes y donde se necesita innovación, flexibilidad y productividad. *Scrum* se utiliza para proyectos muy complejos, siendo muchos de ellos del entorno del *software* o proyectos de cualquier índole.

Medir rápido los resultados

Los *managers* deben tomar decisiones rápidas y muchas veces complejas. Aunque la tecnología, la automatización y otras herramientas ayudan a que los directivos tomen decisiones que son estratégicas, medir ágilmente es un desafío para cualquier empleado con responsabilidad dentro de la empresa.

Medir ágilmente requiere de datos y de indicadores seleccionados para revisarlos con cierta frecuencia. Una de las herramientas más comunes para medir ágilmente es la generación de un *dashboard* o panel de control en el que se recopilan datos de fuentes internas o externas de la empresa, y se muestran distintos indicadores. Los *dashboards* pueden ser paneles físicos o digitales que muestran los indicadores en tiempo real, o bien pueden ser un *report* a analizar con cierta recurrencia. En cualquier caso, la dificultad recaerá en seleccionar los indicadores clave para un directivo y recopilar la información de las distintas fuentes para consolidarla y poder mostrar cada indicador. Los paneles de control son una de las mejores formas de medir con agilidad, ya que permiten obviar la decisión de qué criterios o indicadores son importantes, y tan solo requiere que nos centremos en observar desviaciones: semana a semana, mes a mes o en cualquier otra frecuencia. Si además somos capaces de establecer un *forecast* o una previsión para ese indicador, podremos ser aún más eficientes en la medición, ya que compararemos con el tramo inmediatamente anterior y con la previsión que hemos realizado.

Poder medir de forma ágil a través de un *dashboard* permite también automatizar acciones, en caso de que se den ciertas variaciones, con lo que también recortan el

tiempo de análisis y de toma de decisiones. Por ejemplo, imaginemos que, como personas de ventas, tenemos un panel de control en el que medimos ventas diarias, semanales y mensuales, número de clientes visitados en cada periodo, número de clientes pendientes de tomar una decisión y clientes que no han pagado. Con estos indicadores podremos ser capaces de tener una visión de cómo está trabajando cada responsable de ventas y solicitar una conversación con aquel cuyo rendimiento está siendo inferior.

Medir ágilmente puede significar al inicio una inversión de tiempo y de recursos superior para programar el panel de control y obtener todos los datos. Por el contrario, una vez hecho, el ahorro de tiempo será enorme.

La transformación digital en la empresa está ayudando a externalizar o automatizar muchas tareas que hasta ahora nos hacían perder mucha flexibilidad. Asimismo, la mayoría de organizaciones tiene un sobreexceso, más que un déficit, de datos.

Muchas organizaciones alegan tener *big data* y medir, gracias a diferentes fuentes, qué está pasando en sus operaciones, en producción, en el contacto con el cliente, entre muchos otros parámetros. Si aprovechamos la tecnología, la obtención y el tratamiento de los datos recopilados, puede ayudarnos a tomar decisiones ágiles.

Recordemos que agilidad es complementaria, pero no sinónimo de rapidez. Este es uno de los casos en que el proceso ágil puede tomar más tiempo que el proceso habitual. Aun así, este va a aportar mayor fiabilidad y precisión para la toma de decisiones.

Por un lado, el primer objetivo es asegurarnos de que somos capaces de recopilar datos de nuestros clientes y de nuestras operaciones que tengan valor para la empresa: sensores, *beacons*, información sobre transacciones e incluso el contacto con el cliente puede generar datos muy valiosos a utilizar en la toma de decisiones.

Por otro lado, deberemos ser capaces de procesar y combinar esos datos gracias a técnicas como *data analytics*, que permitirán convertir simples números o nombres en tendencias o patrones. El uso de los datos puede demorar en algunos casos más tiempo y un mayor coste. Aun así, nos va a reportar datos muy precisos que de otra forma no seríamos capaces de obtener.

Para asegurarnos de que efectivamente somos ágiles en nuestra estrategia, vamos a seleccionar con mucho detalle qué datos queremos obtener y cómo los vamos a tratar. De esta forma, nos aseguramos de que solo invertimos en obtención y tratamiento de datos para aquellos que vamos a usar.

La digitalización es una herramienta de apoyo a la estrategia ágil cuando se usa de forma racional dentro de la empresa.

Pivotar: habilidad para cambiar

Pivotar es una palabra muy ligada a la metodología ágil que nos define el concepto de ser capaces de cambiar de dirección de un proyecto, o incluso de nuestra empresa, de forma rápida. Aprenderemos a saber cuándo es mejor parar y continuar con el plan B. Pivotar no es más que cambiar el funcionamiento de un modelo de negocio, ya que nuestras asunciones anteriores no eran válidas. Es decir, es el cambio de uno o de más factores ante un fracaso.

La mejor forma de pivotar es entender qué quieren o no los potenciales clientes y el público objetivo, de esta forma seremos capaces de entender qué tiene el producto o servicio y qué no tiene. Aun así, es necesario validar también si el cliente está dispuesto a pagar el coste extra que tiene, qué tan grande es el mercado potencial con esa necesidad. A final de cuentas, la estrategia ágil es aquella que tiene como objetivo fallar a menudo, fallar rápido y fallar barato, es decir, pivotar rápido cuando nos damos cuenta de que las hipótesis marcadas no son válidas.

No existe un momento correcto o incorrecto para pivotar, tan solo que la metodología ágil nos indica que este sea cuanto antes y con el menor coste posible. Es importante destacar que pivotar no consiste en empezar desde cero.

Lean startup indica que una *startup* es un ente que consigue iterar y pivotar tantas veces como sea necesario hasta encontrar un modelo de negocio válido, pero siempre y antes de que se acabe el dinero. Aunque no existe una estadística como tal, se calcula que dos de cada tres *startups* han

pivotado en algún momento. Así que, a no temerle al cambio de estrategia, necesitamos tan solo decidir por qué pivotar y hacia dónde.

Pivotar también es una cuestión de cultura y de *mindset*, es la mejor forma de aprovechar un fracaso, a su vez, como una forma de mejorar nuestra startup. El fracaso es la mejor lección en el camino hacia el emprendimiento. (Instituto de Gestión de Proyectos, s.f.f., <https://bit.ly/3PGjuZ9>)

Automatización de la toma de decisiones

Todo directivo tiene un largo listado de tareas diarias, muchas de las cuales consisten en la toma de decisiones, decisiones que están solo en sus manos y no se pueden delegar. Por ejemplo, suelen concentrar gran número de autorizaciones habilitantes para otras personas y equipos. Este hecho, junto con otras responsabilidades que asumen, provoca un sobreexceso de tareas en las que tienen que tomar decisiones. En muchos casos, y por falta de tiempo, los *manager* recortan el tiempo de análisis para poder tomar más decisiones, perdiendo el foco de las decisiones estratégicas.

La tecnología puede ser una gran aliada ante esta problemática, generada en la digitalización de muchas organizaciones. Concretamente, la automatización puede ser la solución a este problema en específico. El trabajo estará en segmentar y filtrar contenidos, o en este caso decisiones, para que solo lleguen al directivo aquellas con más peso e importancia, aquellas que son cruciales. En cambio, el resto de asuntos serán pospuestos, entregados a un superior o a otra persona del equipo, y, en algunos casos, resueltos de forma automática gracias a la información de otros casos que sean similares.

La automatización no requiere de ninguna otra tecnología, tan solo de codificar qué filtros y segmentos deben existir.

Un paso más allá es la aplicación de la inteligencia artificial para que el propio sistema pueda resolver asuntos. Para eso, necesitaremos una base de datos lo suficientemente grande y cierta programación para que pueda funcionar. En cualquier caso, la directiva es cada vez más reemplazable por la tecnología en alguna de sus áreas. Aun así, la tecnología no es el enemigo que puede robar un puesto de trabajo, sino la aliada para que la directiva pueda focalizarse en las tareas con alto valor añadido que pueden modificar el rumbo de la empresa.

Desarrollar un proyecto con metodología ágil

Como hemos visto anteriormente, el primer paso para el desarrollo de un proyecto ágil será describir una hipótesis de negocio o necesidad que fundamenta el proyecto. En general, la idea es una de las partes menos importantes de un proyecto, ya que en muchos casos va a cambiar. Aun así, todo negocio tiene una clara visión que va a ser ciertamente rígida, pero tiene una estrategia, es decir, un producto que sí va a cambiar con el tiempo o con otros condicionantes.

Para generar ideas de forma ágil utilizaremos distintas técnicas, siendo una de las principales el *problem solution fit*. Se trata de buscar problemas en un sector en concreto y de encontrarles una solución. Esta técnica puede practicarse de forma individual o en equipo, así como individual inicialmente y luego en equipo. La idea es generar un número de ideas por persona o grupo, generalmente superior a las posibilidades. De esa forma, podremos tener una imagen global de todos los problemas que existen y calificarlos según aquellos que se repitan más veces.

Esta forma de generar ideas tiene una segunda parte y es que, una vez validado el *problem solution fit*, realizaremos el *product market fit*. En esta segunda fase, se tratará de validar la solución al problema y comprobar si existe un mercado potencial suficientemente grande como para escalar y tener un volumen de negocio que haga que nuestro proyecto sí sea viable.

Ambas fases apuestan por descubrir mejor tanto el sector como la problemática de nuestro público objetivo. Y, por ende, cómo encaja la solución con el mercado.

El siguiente paso será el de redactar en un folio la información que responde a esas dos preguntas, distinguiendo entre las premisas que son factuales, es decir, están validadas, y las premisas que estamos suponiendo. De esta forma, en la siguiente fase —que consiste crear proyectos de forma ágil— seremos más eficientes en validar hipótesis.

Una hipótesis o variable es una asunción que hemos tomado como cierta en el *problem solution fit* o en el *product market fit* y que no conocemos con total certeza. Ahora sí tenemos miles de ideas generadas con el equipo, de las cuales muchas pueden tener un mercado potencial.

Llega el momento de validar las hipótesis que hemos hecho y continuar en el proceso de creación ágil. Lo siguiente será identificar asunciones y riesgos.

En la segunda fase de la realización de un proyecto ágil, identificamos qué asunciones o premisas estamos tomando, así como los riesgos de que alguna cosa pueda fallar. Lo más importante en esta fase es detectar qué asunciones o hipótesis hemos considerado al realizar nuestro *business canvas* o plan de negocios. En muchas ocasiones estamos tomando hipótesis como ciertas por nuestra experiencia y *bagaje*, aunque no hemos tomado suficientes muestras para que esa asunción sea realmente

cierta en todo nuestro público objetivo. De forma general, identificar y validar asunciones o hipótesis se realizará en la calle, en el mercado.

Existen muchas formas de validar hipótesis y deberemos ser creativos para encontrar la forma más barata, rápida y precisa de validar una hipótesis. Por ejemplo, una encuesta a nuestros clientes potenciales, un botón en una página web para ver quién estaría interesado en ese producto o servicio, crear un «beta» del producto o muchos otros.

En el crecimiento ágil, vamos a tener que ser capaces de priorizar y delegar muy bien tanto tareas como responsabilidades. El *project management* será una de las tareas claves con esta herramienta. Principalmente, el hecho de crecer ágil significa muchas veces ser eficiente y rápido, lo que puede implicar que se junten un gran número de acciones en un periodo corto de tiempo. El foco e identificación de prioridades será la clave para dar con el éxito de la metodología ágil y para obtener todas las ventajas asociadas a esta herramienta.

En resumen, es importante identificar todas y cada una de las hipótesis que hemos establecido y validarlas en el mercado, en la calle, donde el público objetivo nos confirmará o rechazará nuestras ideas iniciales.

Desarrollar un mínimo producto variable simple

En la tercera fase entenderemos cómo crear un mínimo producto viable o un MVP, desarrollar algo simple que sea modificable y flexible. Una vez que hemos validado todas las hipótesis o ideas, deberemos crear el mínimo producto viable que nos permita conocer mejor a nuestro usuario potencial, así como la viabilidad de ese modelo en el mercado. Vamos a tener que construir un producto o servicio lo más real posible con los mínimos recursos temporales y económicos, ya que con mucha probabilidad ese producto o servicio deberá modificarse, con lo que debe ser muy, muy flexible.

El desarrollo simple es fruto de la posibilidad de que las hipótesis, incluso después de ser validadas, no sean completamente ciertas, o bien que, pese a que las asunciones realizadas sí sean correctas, el público objetivo sea muy pequeño y no sea viable económicamente. Por todos estos motivos, y dada la probabilidad ciertamente alta de que el proyecto pueda fracasar, el desarrollo simple y la implementación ágil son cruciales para utilizar correctamente el recurso más escaso de cualquier emprendedor: el tiempo.

Muchos emprendedores caen en la trampa de justificar que, si un producto o servicio no tiene todas las características, no se puede comprobar su viabilidad. De todas formas, esto solo sucede en casos muy excepcionales. En la mayoría, solo algunas características del producto o servicio serán las que definen la propuesta de valor y las que hacen al usuario contratar o comprar ese producto o servicio.

Conclusiones finales

A lo largo de este curso sobre transformación ágil en las organizaciones, aprendimos cómo ser más ágiles dentro de la empresa, tanto como personas y como equipos. Agilidad puede significar mayor rapidez, pero en ningún caso es sinónimo de hacerlo más rápido. Agilidad se compone de eficiencia y requiere mucha priorización. Una de las principales habilidades que debemos aprender, sea cual sea nuestro sector y responsabilidad, es la conocida en inglés como *learnability*, o la capacidad de aprender ágilmente. Cada vez nos vamos a encontrar con entornos más complejos, tecnologías más disruptivas y cambios en el puesto de trabajo que pueden significar la necesidad de aprender una nueva herramienta, una nueva funcionalidad, o incluso de la forma de trabajar. La capacidad de aprender de forma ágil será un distintivo de nuestro futuro.

Agilidad es un *mindset* y es un proceso integral. Aplica a idear ágilmente, diseñar de forma ágil y medir resultados y controlar ágilmente. En cada tarea de nuestro día a día podemos desafiar la forma en la que accionamos y conseguir ser más eficientes, productivos y orientados a los resultados.

En la creación de negocios o de proyectos, la agilidad es una estrategia prioritaria, dado que para desarrollar un nuevo producto o servicio se requiere de muchos recursos económicos y temporales. Siendo capaces de aplicar metodologías ágiles, seremos capaces de reducir al mínimo la afectación de recursos hasta validar que efectivamente ese negocio o proyecto sí es válido, escalable y tiene sentido.

El futuro de la agilidad estratégica recae en personas con capacidad de aprender, con visión de negocio y priorización, distinguiendo capacidad de aprendizaje con conocimiento técnico en todas las áreas.

El futuro del *management* no pasa por saberlo todo, sino saber lo suficiente para identificar la visión y las necesidades de la empresa, así como la capacidad para contratar o externalizar a las personas que sí pueden proveernos de ese conocimiento técnico.

Asimismo, la agilidad estratégica tiende hacia la diversificación y la constante inversión en innovación y desarrollo para poder aportar nuevas líneas de negocio o herramientas en un intervalo de tiempo corto.

Finalmente, y no por ello menos importante, la agilidad estratégica va a venir proporcionada por la integración y el correcto uso de las nuevas tecnologías, que pueden ser capaces de generar paneles de control que agilicen la toma de decisiones y que permitan centrarnos en lo que verdaderamente importa en nuestra organización.

La agilidad estratégica es una habilidad, una tendencia y una estrategia de negocio que marcará, sin duda, el futuro de la empresa eficiente.

Referencias

- Agile Institute,** (s.f.). *Master en Business Agility.*
<https://www.agileinstitutelatam.com/master-en-business-agility>
- Alaimo, M. y Salías, M.** (2015). *Proyectos ágiles con scrum. Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos.* Kleer
- Bauman, Z.** (2005). *Vida líquida.* Paidós
- Instituto de Gestión de Proyectos,** (s.f.). *Qué es la Agilidad estratégica.*
<https://es.linkedin.com/learning/agilidad-estrategica/que-es-la-agilidad-estrategica>
- Instituto de Gestión de Proyectos,** (s.f.a.). *Requisitos para tener una organización ágil y adaptativa.* <https://es.linkedin.com/learning/agilidad-estrategica/requisitos-para-tener-una-organizacion-agil-y-adaptativa>
- Instituto de Gestión de Proyectos,** (s.f.b.). *La jerarquía en las empresas ágiles.*
<https://es.linkedin.com/learning/agilidad-estrategica/la-jerarquia-en-las-empresas-agiles>
- Instituto de Gestión de Proyectos,** (s.f.c.). *La generación de procesos End to End.*
<https://es.linkedin.com/learning/agilidad-estrategica/la-generacion-de-procesos-end-to-end>
- Instituto de Gestión de Proyectos,** (s.f.d.). *La metodología Lean Startup.*
<https://es.linkedin.com/learning/agilidad-estrategica/la-metodologia-lean-startup#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20%22Lean%20Startup%22%2C,proyectos%20de%20forma%20muy%20%20%C3%A1gil.>
- Instituto de Gestión de Proyectos,** (s.f.e.). *El ciclo de desarrollo ágil.*
<https://es.linkedin.com/learning/agilidad-estrategica/el-ciclo-de-desarrollo-agil>
- Instituto de Gestión de Proyectos,** (s.f.e.). *Pivotar o cómo cambiar la estrategia en tu empresa.* <https://es.linkedin.com/learning/agilidad-estrategica/pivotar-o-como-cambiar-la-estrategia-en-tu-empresa>
- Portman, H.** (2020). *Project Success. Quick Reference Card.*
<https://hennyportman.files.wordpress.com/2021/01/project-success-qrc-standish-group-chaos-report-2020.pdf>
- Scrum con un Café,** (s.f.). *Cómo desarrollar procesos ágiles y flexibles.*
[https://es.linkedin.com/learning/scrum-con-un-cafe/como-desarrollar-procesos-agiles-y-flexibles#:~:text=\(M%C3%BAsica%20rock\)%20Las%20procesos%20son,Esto%20siempre%20lo%20hacemos%20as%C3%AD%22.](https://es.linkedin.com/learning/scrum-con-un-cafe/como-desarrollar-procesos-agiles-y-flexibles#:~:text=(M%C3%BAsica%20rock)%20Las%20procesos%20son,Esto%20siempre%20lo%20hacemos%20as%C3%AD%22.)
- Solving Ad Hoc,** (2017). *Qué es la agilidad, el concepto agile y sus principios.*
<https://solvingadhoc.com/que-es-agilidad-empresarial-empresa-agile/>

Vallet, P. (2020). Diplomado de Agilidad Empresarial. *BDO Argentina*.
<https://www.bdoargentina.com/es-ar/blogs/change-management/octubre-2020/diplomado-de-agilidad-empresarial>