

ECONOMÍA & EMPRESA

MARTES, 26 DE MARZO DE 2019



Pedro Miguel Santos Luna CEO de Midway Technologies

"Apoyamos a las empresas en su proceso de transformación digital"

Midway Technologies es una empresa joven y dinámica que nace de la necesidad de ofrecer servicios tecnológicos de valor, donde prime la calidad en la entrega, agilidad, cercanía y flexibilidad. Fue fundada en 2016 por tres socios con una gran experiencia en el sector de las tecnologías de la información.

¿Con qué objetivos nació Midway Technologies?

Cuando la creamos, Juan Luis Susillo como CTO, Francisco José Ponce como COO y yo como CEO, teníamos claros varios objetivos: realizar un trabajo excelente en tiempo y forma y ofrecer al cliente lo que realmente necesita. Estamos afincados en Sevilla y hemos realizado proyectos tanto a nivel nacional como internacional, en países como Estados Unidos, México, Francia, Italia y Sudáfrica.

¿A qué tipo de clientes presta servicio Midway Technologies?

Prestamos servicios a cualquier tipología de empresa, pero la realidad es

que la mayoría de nuestros clientes son multinacionales, lo que implica realizar estos proyectos de manera presencial a nivel internacional. Hemos conseguido grandes adjudicaciones tanto en el sector público como en el privado.

¿Qué variedad de servicios les ofrecen?

Tenemos cuatro líneas de servicios principales: Cloud, donde ayudamos a las empresas a trasladar cargas a la nube, con el objetivo de agilizar sus procesos y flexibilizar costes; Productividad, donde apoyamos a las empresas en su proceso de transformación digital, haciéndolo más ágil y colaborativo a través de Microsoft 365; Seguridad, don-



De izquierda a derecha, Francisco José Ponce (COO), Pedro Miguel Santos (CEO) y Juan Luis Susillo (CTO).

de implementamos soluciones ágiles y competitivas para mitigar los riesgos de seguridad en entornos híbridos, y Operación, donde operamos infraestructuras de clientes tanto en Cloud como on-premise en diferentes modalidades (8x5, 12x6, 24x7...). Cada una de estas líneas las ofrecemos siguiendo un modelo al que llamamos full-stack, que

se encarga de apoyar a nuestros clientes en la totalidad o en alguna de las fases de ejecución de un proyecto (análisis, diseño, implementación y operación), tomando la seguridad como eje principal.

¿Cómo ayudan a estos clientes a abordar su transformación digital?

Una vez interiorizada la necesidad del cliente, utilizamos herramientas como Office 365 y el Cloud de Azure para ayudar a flexibilizar sus costes, agilizar la gestión de sus servicios, automatizar sus procesos de negocio y ayudarles a colaborar desde cualquier sitio y dispositivo de una forma segura.

¿Qué diferencia a Midway Technologies de sus competidores?

Nuestra apuesta por ofrecer servicios excelentes nos ha llevado a que Microsoft reconozca nuestro buen hacer mediante la consecución de cuatro competencias Silver, y además hemos sido seleccionados dentro de un programa de aceleración de partners a nivel de EMEA.

¿Cuáles son sus planes para crecer en el mercado?

Seguiremos apostando por las tecnologías Cloud de Microsoft. Nuestro objetivo es afianzarnos durante 2019 en la zona sur de España y seguir creciendo a nivel nacional. En 2020 daremos el salto internacional replicando el modelo seguido en 2018 y 2019 que nos ha permitido duplicar nuestra facturación ejercicio tras ejercicio.

www.midway.tech

Sergio Torras Socio Director de Torras Asociados

"Tener un inspector de hacienda en excedencia en el equipo nos hace diferentes de la mayoría"

Torras & Asociados es una de las firmas de asesoramiento integral a empresas con más bagaje a sus espaldas. Para conocer con detalle qué servicios ofrece el despacho, hablamos su responsable, Sergio Torras Soler.

¿Cuáles son los orígenes de la firma?

Fue mi padre, hace más de 60 años, quien sentó las bases de lo que hoy es el despacho. Lo hizo al convertirse en uno de los abogados pioneros en dedicarse al mundo de la fiscalidad en una época donde apenas había sistema tributario y todo estaba en manos de los gremios y del sindicato vertical. Con el tiempo se incorporó al despacho mi hermano y posteriormente lo hice yo.

Después de labrarse una carrera propia...

Así es. Soy licenciado en económicas y tras realizar un máster en la London School of Economics preparé y aprobé las oposi-

ciones a inspector de hacienda. Entre 1992 y 2007 desempeñé diversos cargos en la Agencia Tributaria hasta que decidí solicitar la excedencia y hacerme cargo como socio director (el otro sigue siendo mi hermano) de Torras & Asociados.

¿Qué diferencia al despacho de sus competidores?

Creo que el hecho de tener un inspector de hacienda en excedencia es uno de nuestros elementos diferenciales. Gracias a mi trayectoria en la administración conozco bien cómo funciona la Agencia Tributaria y cuáles son los mecanismos para tratar con ella. Trasladamos todo ese conocimiento al servicio al cliente,



que lo aprecia y lo premia con su fidelidad.

¿Qué servicios ofrecen actualmente?

Nuestra vocación es la de proporcionar a los clientes un servicio integral. Por esa razón hemos configurado un portafolio de servicios que incluye la asesoría fiscal y contable, además de todas las

ramas del asesoramiento jurídico que pueden necesitar nuestros clientes: civil, penal, laboral... Para dar respuesta a todas esas necesidades contamos con un equipo profesional multidisciplinar formado por economistas, abogados y auditores que nos permite prestar un servicio de calidad y muy personalizado, tanto en Barcelona como en Andorra y Ma-

drid, nuestra oficina de más reciente apertura.

¿A qué perfil responden sus clientes?

Trabajamos para personas físicas y también para empresas, especialmente de tamaño pequeño y mediano, aunque también contamos con la confianza de alguna gran corporación. Además, formamos parte de Alliot Group, una de las alianzas mundiales de despachos profesionales independientes más importantes en el mundo. Eso nos permite no solo prestar servicios fuera de España a los clientes que lo necesitan, sino también a los clientes de otros miembros de la red que quieren trabajar o establecerse en nuestro país.

¿Cuáles son los retos de futuro de Torras Asociados?

El futuro pasa por mantener la relación próxima y directa con los clientes que nos ha definido siempre y que nos ha convertido en un despacho boutique. Acabamos de remodelar la sede de Barcelona y queremos crecer también en Madrid, donde contamos con estructura propia.

www.torrasasociados.com

Andrés Pearson-González Socio director de Crede

"Nuestros clientes quieren una solución a medida y la mayoría de los bancos ofrecen productos estandarizados"

La financiación alternativa continúa siendo poco conocida en España. Desde 2014, Crede ofrece servicios de financiación de activos a compañías que facturan más de 30 millones de euros al año. Una interesante fórmula que diversifica los riesgos y ofrece soluciones a la medida de las necesidades de muchas empresas.

¿En qué contexto nació Crede?

Crede nace tras una larga trayectoria de los socios fundadores en bancos americanos financiando equipos para empresas europeas. En 2014 vimos la oportunidad de ofrecer financiación alternativa (financiación no bancaria), algo que en el mercado americano alcanza el 80% y en España no pasa del 20%. Habíamos acumulado un conocimiento muy experto de asset finance o financiación de activos, que aquí se conoce un poco por el renting y el leasing pero va mucho más allá. Al principio fue duro, pero el tiempo nos ha dado la razón. En diez años hemos pasado de tener más de 60 bancos a sólo once; y aún se espera una concentración mayor. Esto ha reducido las posibilidades de financiación bancaria para las empresas.

¿Qué tipo de activos financian?

Financiamos fundamentalmente equipos industriales. Llevamos haciendo esto casi veinte años, desde operaciones pequeñas para financiar carretillas por 20.000 euros a otras de cientos de millones de euros para aviones y plantas hidroeléctricas, por ejemplo. En Crede trabajamos con empresas medianas, que están entre un mínimo de 30 millones de euros de facturación hasta cerca de mil millones. No solemos trabajar con multinacionales del Ibx 35 porque éstas suelen trabajar con la banca de inversión y ya tienen acceso al mercado de capitales.

¿Cómo financian esas operaciones?

Prestamos dos tipos de servicios: el de advisory o asesoramiento y el de funding o financiación. En asesoramiento lo que hacemos es poner a disposición del cliente final nuestro conocimiento experto en la financiación de activos. Son empresas que quieren conocer qué alternativas tienen a la banca para poder invertir en sus necesidades de

inversión en maquinaria. Les damos una serie de opciones, y a veces una de ellas es trabajar con Crede y nuestro acceso al mercado de capitales fuera de España, para fondar la inversión requerida. Podemos proveer el capital para la inversión utilizando un producto nuestro o con uno diseñado especialmente para la operación. No imponemos nuestras soluciones, sino que buscamos una solución para el cliente. Ofrecemos un amplio acceso a capital no regulado con diversos criterios por tamaños y sectores. Las operaciones son de entre 500.000 euros y 50 millones, con plazos hasta 15 años, aunque la mayoría están en lo más tradicional, entre tres y siete.

¿Qué ventajas obtienen los clientes por acudir a esta vía de financiación?

La principal ventaja de la financiación alternativa está en diversificar las fuentes de capital. Pero la principal razón por la que las empresas acuden a nosotros es porque quieren una solución flexible y personalizada, y la mayoría de los bancos les ofrecen productos estandarizados. Tenemos dos tipos de clientes: el primero es el fabricante que necesita vender su producto y quiere que le ayudemos a ofrecer financiación a sus clientes. Es lo que hici-



Foto: ©Marco Arias Rua

mos, por ejemplo, para una de las 5 eléctricas del país: les ayudamos a montar un programa de financiación con tres entidades distintas para ofrecerle un valor añadido a sus clientes finales mediante la financiación de sus productos. Lo más importante para ellos era que dicha

financiación no consumiese recursos propios, y que fuese bajo su marca. Luego están los clientes que no quieren agotar las líneas bancarias y necesitan diversificar para poder seguir creciendo. Quieren retrasar la inversión hasta que el proyecto esté generando caja recurrente. Y, además, adaptamos la inversión al tratamiento que quieren que tenga fiscal o contablemente.

¿El tipo de interés es mayor que el del banco?

Estamos en un entorno donde los inversores exigen una rentabilidad más alta, pero hay que tener en cuenta que el banco calcula el retorno en la globalidad de su relación con el cliente y el resto de productos que le vende. Lo que pasa es que muchos de los costes no se ven porque están metidos en distintas comisiones, y el cliente puede pensar que un producto concreto tiene un tipo de interés bajo cuando al fi-

nal está pagando más. Una cosa que hacemos y que no suelen hacer muchos bancos es retrasar lo máximo posible el coste de la inversión. Por ejemplo, el cliente puede pagar el 30% de la inversión al final. De esta forma, la mensualidad a la que debe hacer frente durante la vida del contrato es menor de lo que se les pagaría a muchos de los bancos, y su proyecto tiene flujo de caja positivo desde el inicio. Esa es una ventaja sobre todo para las empresas que tienen presupuestos limitados y no pueden incluir toda la inversión en el presupuesto del año. Y ahí estamos nosotros, que encontramos la solución para sus necesidades. Una ventaja nuestra, que raramente es desarrollada por la banca en nuestro tamaño de operaciones, es que somos capaces de aceptar valores residuales reales. Eso significa que en el caso en que el cliente pueda devolver la máquina antes de pagar ese 30% del pago final, nosotros la adquirimos y buscamos a alguien que nos la compre por, al menos, ese 30%. Este es un riesgo real que asumimos y es interesante para los clientes porque le das mayor flexibilidad, no sólo en cuanto a cuotas de pago sino para volver a renovar esos equipos a futuro, puesto que sólo pagan el 70% y al llegar al final de su vida útil, pueden adquirir otro y seguir pagando lo mismo.

¿Qué retos se plantean para el futuro?

Hemos empezado 2019 financiando siete millones de euros en cuatro transacciones y queremos seguir abriendo ese camino: llevar capital no bancario a las empresas españolas. Invirtiendo en un producto bastante nicho, hemos utilizado el mercado de capitales internacional para ayudar a las empresas a cumplir sus objetivos estratégicos. Básicamente, nuestro objetivo es seguir evangelizando al mercado español sobre los beneficios de la financiación no bancaria y sobre los beneficios del asset finance en particular, para pasar de trabajar sólo con empresas vanguardistas en el uso de financiación alternativa a colaborar con un mayor número de empresas convirtiéndonos en un referente en el mercado no regulado.



Maribel Pardo y Vicenç Hernández Directores Generales

TECNOTRAMIT inaugura nueva oficina en Madrid

La empresa de externalización de servicios aúna sus diferentes oficinas en la capital en un único centro operativo como continuación de su plan de expansión.

Tecnotramit se ha convertido los últimos años en líder de servicios BPO así como en gestión inmobiliaria para empresas y agentes dentro del sector financiero e inmobiliario. Aprovechando la inauguración de su nueva oficina en Madrid hablamos con sus dos Directores Generales. Maribel Pardo acumula más de 30 años de experiencia en el sector de la gestión hipotecaria y documental, y forma parte de Tecnotramit desde su fundación el año 2001. Vicenç Hernández, (Economista, MBA por ESADE y PhD en Psicología Económica) entró a formar parte el año 2012 procedente del sector financiero para gestionar el inicio del crecimiento experimentado por la empresa y estructurar internamente la compañía.

¿Cuáles son las principales líneas de negocio de Tecnotramit?

En Tecnotramit contamos con una plantilla formada por más de 1.300 personas entre España y Portugal repartidas en 35 delegaciones para ofrecer 4 líneas de negocio. La gestión hipotecaria con la que la empresa inició su actividad, la gestión de patrimonio inmobiliario, BPO (Business

Process Outsourcing) y Asesoría Jurídica.

Damos servicio básicamente a empresas del sector financiero (banca y compañías de seguros) e inmobiliario (promotores, servicers, Family Office, SOCIMI's, etc), aunque los últimos años empresas de diferentes sectores y particulares requieren de nuestros servicios, tanto en la gestión de su patrimonio inmobiliario como en la externalización de otros servicios administrativos, jurídicos y comerciales.

¿Con la apertura de la oficina en Lisboa en 2017 y la inauguración de la oficina en Madrid se consolida la expansión de la empresa?

Es un paso más, pero nuestro plan de expansión no se ha centrado tanto en un tema geográfico sino más bien en la diversificación de la tipología de servicios y clientes. Desde el año 2012 hemos quintuplicado el número de proyectos y cuatuplicado el número de clientes.

Otro claro ejemplo ha sido la creación de la línea de negocio de Asesoría Jurídica a finales del 2017 que nos está permitiendo dar un servicio transversal a to-

dos nuestros clientes y generar una clara ventaja competitiva respecto muchos despachos de abogados.

Tecnotramit cumple este año 18 años en el mercado. ¿En qué ciclo de vida se encuentra la empresa actualmente?

Cumplimos 18 años pero la historia viene de mucho más atrás. Miquel Argelich, actual Presidente y fundador de la empresa, acumula más de 35 años de experiencia en el sector financiero y en la gestión de servicios de externalización. Fue en el año 2001 cuando inició la aventura de crear Tecnotramit y consolidar una manera de entender el BPO diferente a la relación clásica de cliente-proveedor.

En la actualidad seguimos en un ciclo de crecimiento comercial combinado con una estabilización de ciertos aspectos de la gestión interna de la empresa. Hemos reestructurado y profesionalizado la estructura directiva, consolidado el departamento de Auditoría Interna y Calidad, y establecido un partnership con una importante empresa de tecnología para el desarrollo de aplicaciones de acuerdo con el nuevo



paradigma del mercado. Tenemos un plan estratégico ambicioso para los próximos años pero siempre nos ha gustado hacer las cosas poco a poco e ir asentando cada logro.

La plantilla está formada en más de un 70% por mujeres, y en la estructura directiva éstas ocupan más del 80%. ¿Cuáles han sido las políticas llevadas a cabo para que la mujer tenga un lugar tan representativo en la empresa?

No hemos desarrollado ninguna política de discriminación positiva a favor de la mujer. Nosotros creemos en el talento, y el talento no tiene género. Teniendo en cuenta que un porcentaje elevado de la plantilla son mujeres y que nuestra filosofía es dar prioridad de oportunidades a la gente de la casa, era obvio que a medida que íbamos creciendo la mujer tuviera un papel relevante. Simplemente apostamos por personas que demuestran compromiso, ambición, capacidad de trabajo y disponen de unos valores éticos acordes a los de la empresa, independientemente de si son hombres o mujeres.

¿A qué se debe el fuerte crecimiento experimentado los últimos años en materia de gestión inmobiliaria?

Hay varios factores pero la línea troncal sería el hecho de que empezamos siendo una empresa de gestión hipotecaria a la que las entidades financieras externalizaban la tarea de formalización de este tipo de operaciones. Con el tiempo, los bancos tuvieron que gestionar una gran cantidad de patrimonio inmobiliario y nos lanzamos a prestarles servicios administrativos, jurídicos y comerciales para poner orden a un tipo de negocio que

no formaba parte de su core business pero que requería mucha gestión.

Y de ahí a dar servicio a servicers, SOCIMIS, family offices...

Ha sido una evolución natural. Todo este patrimonio ha cambiado de manos; primero de las entidades financieras a los servicers, luego de éstos a fondos de inversión y SOCIMIS o en muchos casos, a manos de particulares. Nosotros conservamos el track record de la gestión de esos inmuebles y conocemos la casuística y problemática de cada uno de ellos. Por lo que independientemente de quien ha ostentado la propiedad han seguido confiando en nosotros la gestión de todos estos activos, ya sea para la gestión del alquiler como para la posible comercialización.

La diversificación de tipología de cliente ha hecho que Tecnotramit ofrezca sus servicios a empresas diferentes a entidades bancarias y/o inmobiliarias. ¿Qué servicios estáis ofreciendo a empresas aseguradoras?

Venimos de una larga experiencia gestionando alquileres para más de 300.000 inmuebles por todo el país, por lo que para la gestión de todo lo relacionado con la comercialización, altas, fianzas, gestión de recibos y cobro y gestión de morosidad contamos con un equipo experimentado que aporta soluciones a empresas con necesidades similares como son las empresas aseguradoras. Estas nos externalizan servicios comerciales, administrativos y jurídicos aprovechando esta experiencia.



Pablo Roberto y Natalia Gmyzina Responsables de RBH Global

"Queremos que el cliente considere a RBH Global como una parte de su estructura"

RBH Global es una firma de abogados y consultoría de empresas con presencia en diferentes ciudades de España y con una creciente actividad internacional. Para conocerla con más detalle hablamos con su Presidente Ejecutivo, Pablo Roberto Herrero, y con Natalia Gmyzina, Socia Directora del despacho en Barcelona.

¿Cuáles fueron los orígenes de RBH Global?

P.R.: La firma nació en León en el año 2001, por entonces con el nombre de Robher Asesores. Hoy en día tenemos presencia también en Madrid, Barcelona, Zaragoza, Sevilla, Valladolid, Valencia, Zaragoza, A Coruña y en Lima (Perú). En conjunto, la empresa cuenta con un equipo formado por 70 personas con una media de edad muy joven (en torno a los 40 años) y tiene una facturación superior a los 2 millones de euros que la sitúa entre los líderes en el sector de asesoramiento a pymes así como entre los principales 80 despachos de España. Desde nuestro origen siempre hemos estado cerca del tejido empresarial local, colaborando con muchas de sus asociaciones y conociendo de primera mano cómo es la realidad de sus pymes. Posteriormente, con el crecimiento de nuestra firma, continuamos involucrándonos a nivel autonómico y de ahí al nacional, lo que nos permite conocer de primera mano distintas realidades empresariales y aplicar el know-how que hemos ido desarrollando para adaptarnos a las necesidades de la pyme del resto del país.

¿A qué responde el cambio de nombre?

P.R.: El cambio de marca se ha producido para reflejar de un modo más claro la vocación internacional del despacho. Desde hace algún tiempo tenemos una oficina en Perú que nos ha servido como puerta de entrada a Latinoamérica, pero no es la única acción que estamos llevando a cabo para crecer fuera de España. De hecho, tenemos previsto abrir una delegación en Rusia después del verano (está por ver si



en San Petersburgo o en Moscú) y otra en Japón el próximo año.

¿Por qué esos dos países?

P.R.: Tradicionalmente, nuestro despacho se ha dirigido a una clientela formada por pymes de prácticamente cualquier sector, pero en los últimos años ha crecido mucho el número de inversores extranjeros que han llegado a España y que necesitan el asesoramiento y el apoyo de un despacho jurídico. En este sentido, el trabajo de Natalia es muy importante.

N.G.: El hecho de abrir en Rusia nos permitirá ofrecer ese asesoramiento a los inversores de este país antes de que lleguen a España. De alguna manera, queremos captar su atención para ofrecerles nuestros servicios y acompañarles en sus proyectos aquí. Por otro lado, estamos viendo que el mercado asiático está en constante crecimiento y Japón es un destino muy interesante para las empresas españolas. Rusia y Asia serán, en este sentido, dos de los ejes de crecimiento para RBH Global durante los próximos años.

¿Qué diferencia a RBH Global de sus competidores?

P.R.: Creo que una de las cosas

que nos hace diferentes es la aproximación al cliente. Para que se haga una idea, no facturamos por horas como se acostumbra, sino que procuramos aportar valor y nos orientamos al éxito, cobrando un porcentaje del dinero que el cliente se ahorra gracias a nuestro asesoramiento, por ejemplo. Queremos ser un colaborador estrecho del cliente, que nos vea como una parte de su estructura. Esto hace que cada cliente sepa que estará siempre atendido por un profesional cualificado y con experiencia que le proporcionará un servicio de primera calidad.

¿Se traduce esa forma de trabajar en una clientela fiel?

P.R.: Sin duda. Esta es una profesión que se basa sobre todo en la confianza y tenemos muchos clientes que nos llegan recomendados por otros, especialmente en el ámbito internacional. Es una señal de que vamos por el buen camino. Por otro lado, que esa fidelidad se dé independientemente del precio es importante.

N.G.: No somos un despacho low cost y el servicio que prestamos tampoco lo es. Cubrir por completo todas las necesidades de asesora-

miento legal de un cliente tiene un precio que, en nuestro caso, los clientes aprecian como de alto valor a un precio adecuado.

¿Se puede innovar en un sector como este?

P.R.: Siempre hay margen para la innovación pues, además de la velocidad de los cambios legislativos que debemos incorporar día a día, la digitalización es irremediable. En nuestro caso, este proceso de transformación digital nos ha dotado de las herramientas adecuadas para mejorar la comunicación con el cliente y los empleados, por ejemplo, o para gestionar el cada vez mayor volumen de información que manejamos.

¿También se innova en servicios?

P.R.: Ha habido novedades en los últimos años que han creado otras formas para interactuar con el cliente y nuevas necesidades, como puede ser el compliance o el Reglamento General de Protección de Datos, que es mucho más exigente que la ley anterior y que todas las empresas deben cumplir. Nosotros hemos predicado con el ejemplo y estamos certificados con la norma ISO/IEC 27001:2013 en

Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información asociada a los servicios de asesoría fiscal, laboral, contable y jurídica, un certificado que complementa a nuestro sistema de gestión de la calidad, amparado en la norma ISO 9001:2015.

¿Cuáles son los retos de futuro del despacho?

N.G.: El reto pasa por crecer, pero queremos hacerlo de un modo controlado que nos permita mantener los estándares de calidad y servicio al cliente que nos han acompañado desde hace casi veinte años. Además de los proyectos de Latinoamérica, Rusia y Japón, estratégicos para nosotros, tenemos la intención de estar presentes en otras ciudades españolas para ofrecer a empresas y particulares el asesoramiento legal, fiscal, laboral y de internacionalización que necesitan y que venimos prestando hasta ahora.

RBHGlobal

www.rbhglobal.com

Teodora Bozheva Socia-fundadora de Berriprocess, Accredited Kanban Trainer y Coach

"Con Kanban ayudamos a mejorar la competitividad de las empresas"

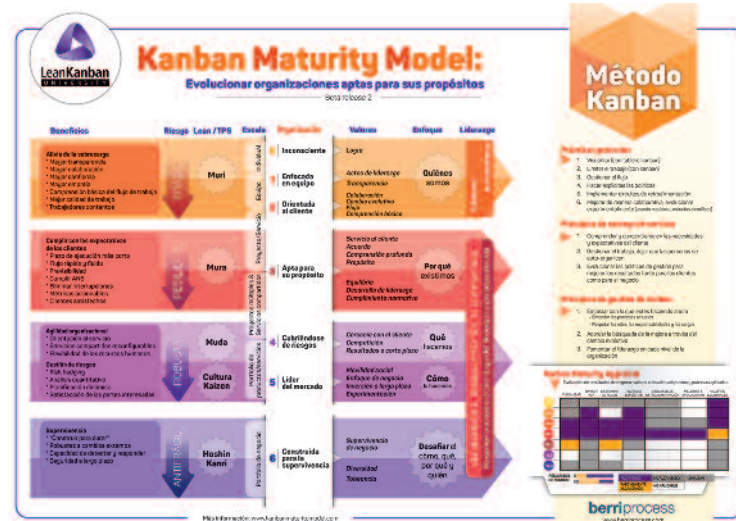
Berriprocess es una consultoría especializada en ayudar a las empresas a mejorar la gestión de sus proyectos y servicios con el fin de hacerlas más competitivas y adaptables a los cambios en su mercado. Para ello recurren a diversas herramientas. De todo ello hablamos con Teodora Bozheva, socia-fundadora y Kanban trainer y coach principal de la compañía.

¿Cuál es la actividad de Berriprocess?

Nos dedicamos a ayudar a las organizaciones a desarrollar su agilidad organizacional y de negocio. Más concretamente, a responder a las necesidades cambiantes de sus clientes a tiempo y de manera sostenible. Por tanto, los tres pilares de nuestra actividad son (1) la formación en Kanban y el Kanban Maturity Model, (2) coaching para adaptar correctamente lo aprendido al contexto de la organización y (3) integración de herramientas de gestión con Kanbanize (una herramienta diseñada e implementada para la gestión del trabajo con Kanban) para un flujo de información exacto e instantáneo.

Últimamente muchas empresas hablan de Agile. Vosotros proponéis Kanban. ¿Qué tipos de empresas os llaman y con qué necesidades?

Así es, según ComputerWorld un 70% de las empresas españolas están inmersas en transformaciones Agile. Así mismo, según la encuesta de "State of



Agile" de 2018 solo el 4% de las empresas que aplican Agile consiguen mejorar su adaptabilidad a los cambios en el mercado. Estos datos dan para pensar.

Prefiero no generalizar y hablar de las empresas que nos llaman a nosotros. Son de diferentes dominios: industria, banca, seguros, empresas tecnológicas; típicamente de tamaño medio, pero también tenemos clientes grandes.

Algunas de ellas llevan tiempo aplicando prácticas Agile a nivel de equipos y se encuentran estancadas, es decir sin percibir alguna mejora a nivel de empresa y sin saber cómo conseguirla (pese a la inversión que ya han hecho). El tema es que estas empresas o la gran mayoría de ellas se han propuesto introducir Agile como un objetivo cuando deberían de enfocarse en mejorar/flexibilizar su gestión para conseguir los propósitos de su negocio.

Otras empresas vienen de la gestión clásica entendiéndolo que algo tienen que cambiar para poder cumplir plazos y presupuestos y sobrevivir en un entorno que cambia cada vez más a menudo.

Todas reconocen que necesitan alinear y coordinar mejor sus diferentes

áreas/unidades de negocio, definir marcos y criterios que les permitan tomar decisiones correctas de manera flexible y rápida, introducir la cultura de transparencia, colaboración y orientación al cliente, y, por supuesto, observar mejores resultados de negocio.

¿Por qué Kanban y el Kanban Maturity Model?

El Método Kanban es un método de gestión aplicable a cualquier ámbito del trabajo de conocimiento. Es conocido como "empieza dónde estés". Enseña a las organizaciones a visualizar y entender mejor su trabajo y sus prácticas actuales de gestión. Asimismo, enseña formas pragmáticas de cómo mejorar continuamente y satisfacer a las expectativas de los clientes de manera sostenible. Esto hace que las empresas se vuelvan más colaborativas, unificadas y productivas frente a la creciente presión del mercado y la escasa coordinación organizativa.

En 2017 David J Anderson y yo empezamos a describir en términos de prácticas específicas la experiencia con Kanban de muchas empresas recopiladas

durante más de 10 años. Esto nos permitió ver patrones tanto de la aplicación de las prácticas de Kanban como de la cultura y el estilo de liderazgo de las empresas. Así es como surgió el Kanban Maturity Model (www.kanbanmaturitymodel.com; materiales en español en nuestra página web www.berriprocess.com). Desde el año pasado cuando publicamos la versión beta del modelo, unas cuantas empresas lo están usando como una hoja de ruta para su evolución y una guía que les permita evitar las barreras típicas para este proceso como la resistencia al cambio o la definición de expectativas no-realistas. Gracias a esto ahora entienden mejor su demanda y capacidad real, saben gestionarla en base a datos, dan unos servicios más competitivos y utilizan KPIs para trazar la mejora de sus resultados desde la perspectiva de negocio. Pronto publicaremos la experiencia de unas cuantas empresas más.

¿En qué consiste el enfoque de Berriprocess que estáis proporcionando a vuestros clientes?

Nuestro trabajo con una empresa siempre empieza con un diagnóstico que hacemos con el fin de entender sus prácticas reales (no de su manual de calidad) de gestión y las fuentes de insatisfacción interna (de su personal y stakeholders) y externa (de sus clientes). Desde hace dos años ya usamos el KMM para hacer esta evaluación inicial. En base a los hallazgos definimos la hoja de ruta más apropiada para la empresa. No hay dos empresas iguales, por tanto, la solución que sugerimos siempre es a medida.

Después, les damos formación para que aprendan a gestionar su trabajo efectivamente. Así mismo, les acompañamos en la adaptación de las prácticas a su contexto.

Una buena gestión requiere datos, datos de calidad, recogidos de manera casi transparente para las personas, es decir sin que les suponga trabajo adicional. Por tanto, además de la formación y coaching, nosotros integramos las herramientas de la empresa con Kanbanize. El objetivo es lograr que toda la infraestructura de herramientas trabaje para la empresa y en su beneficio.

¿Por qué con Kanbanize?

Kanbanize (www.kanbanize.com) es una herramienta pensada, diseñada e implementada para gestionar el trabajo con Kanban. Esto es algo muy importante a la hora de seleccionar una herramienta corporativa. De hecho, conocí a los socios de la empresa porque vinieron a un curso que David Anderson y yo impartíamos.

Después de hacer con éxito varias integraciones de otras herramientas (ERP, CRM, etc.) con Kanbanize, el año



pasado nos hicimos representantes suyos para España.

¿Hablamos de proyectos que tienen un inicio y un final?

Son iniciativas que tienen un inicio. Nuestro objetivo siempre es que nuestros clientes aprendan a mejorar de manera autosuficiente. El criterio clave que usamos es que sus clientes estén satisfechos con los productos y servicios que reciban, que estos se desarrollen de manera sostenible y que la empresa sea suficientemente madura para poder definir acciones de mejora que tengan sentido para su negocio y llevarlas a cabo por su cuenta. Esto corresponde a nivel de madurez 3 del KMM: Organización apta para su propósito. A partir de este nivel la empresa es capaz de seguir mejorando con mucho menos coaching por nuestra parte. Esto significa que para ellos este camino es infinito.

¿Qué diferencia a Berriprocess de sus competidores?

Creo que somos los únicos que ofrecemos de forma integral formación, coaching e integración de las herramientas necesarias para desarrollar la agilidad a nivel de empresa, no solo de equipos. De hecho, aunque tenemos una larga experiencia en el sector, fue en 2011 cuando vimos que no existía nada parecido a lo que pensábamos que era una opción adecuada para ayudar a las empresas a mejorar.

¿Cuáles son los retos de futuro de la empresa?

Queda todavía mucho camino por recorrer. Actualmente, las empresas empiezan a ver los primeros resultados de nuestro trabajo a partir de los 5-7 meses, pero creo que podemos incidir para reducir ese tiempo. Creo que si somos capaces de potenciar las áreas de formación en el método y la herramienta, esto nos permitirá acelerar el proceso.

Otro reto que tenemos, es conseguir implicar al nivel ejecutivo de Dirección de las empresas lo más pronto posible en sus iniciativas de mejora. Esto tiene varios efectos positivos: mantener el foco en el propósito de negocio, alinear todas las actividades alrededor a esto y avanzar más rápidamente de manera coordinada.

Aprovecho la oportunidad para comentar que organizamos el congreso Enterprise Agility Europe, los días 10 y 11 de junio en Bilbao. Más información en <http://enterprise-agility.eu>

berriprocess

www.berriprocess.com

EL KANBAN MATURITY MODEL

Basado en el método Kanban, el Kanban Maturity Model es, según explica Teodora Bozheva, "una guía para evolucionar la agilidad de las empresas. Engloba tres aspectos: prácticas de gestión Kanban, valores culturales y resultados de negocio".

Creado por David J. Anderson y la propia Bozheva, el KMM define siete niveles de madurez organizacional, ilustrados en la imagen adjunta.

ML0 Inconsciente: Gestión del trabajo individual de las personas.

ML1 Enfocado en equipo: Organización enfocada en gestionar equipos o grupos de personas que desarrollan un producto o servicio. Tiene el enfoque en la utilización de los recursos.

ML2 Orientada al cliente: Organización que coordina y gestiona el trabajo desde su ideación/petición hasta la entrega al cliente como un servicio (que podría estar compuesto por varios mini-servicios). El enfoque se

mueve paulatinamente de las personas al flujo del trabajo y los resultados producidos.

ML3 Apta para su propósito: Organización que satisface las expectativas de sus clientes de manera sistemática y sostenible.

ML4 Cubriéndose de riesgos: Organización capaz de anticipar riesgos en su entorno de negocio y cubrirse de ellos. Los procesos son estables tanto en aspectos tecnológicos como económicos. Los clientes están satisfechos de manera consistente.

ML5 Líder del mercado: Organización líder en su dominio que optimiza los costes de sus procesos sin que esto afecte al nivel de calidad de sus productos y servicios.

ML6 Construida para la supervivencia: Organización congruente desde el nivel estratégico hasta la primera línea operativa, así como capaz de reinventarse y sobrevivir situaciones disruptivas inesperadas.

Francisco Santos Director de ENyD

La Escuela de Negocios y Dirección - ENyD es reconocida por su formación online dentro del ámbito empresarial

La Escuela de Negocios y Dirección - ENyD se ha convertido en todo un referente de la formación online. Entre sus áreas de estudio se encuentran: Dirección de empresas, Marketing Digital, Contabilidad y Finanzas, Asesoría de Empresas, Dirección Comercial, Big Data o Gestión del Talento, pudiéndose elegir entre diferentes niveles formativos, como son los cursos universitarios de especialización, los másteres especializados o el MBA oficial.

Os habéis convertido en un referente educativo de la formación online apostando siempre por la innovación. ¿Cómo se consigue esto?

La clave pasa por la inversión en innovación educativa y esto tiene su origen primero en escuchar al alumno y posteriormente en la búsqueda de nuevas soluciones a implementar para favorecer una mejora sustancial en la calidad académica.

¿La transformación digital está cambiando también el modo en que nos formamos?

Hay muchos elementos socioeconómicos que están cambiando la forma en la que accedemos a la formación. La transformación digital es una de ellas, ya que el uso de la tecnología facilita el acceso a la educación y hace variar las metodologías tanto en formación presencial como en formación virtual. Hay otros elementos como son los aspectos socia-

les propios de los millennials y la generación Z, que provocan que se cambien paradigmas en la educación o, por ejemplo, el fomento de la conciliación entre la vida personal y profesional también tiene un gran impacto en la educación.

En este marco ¿Cuál es la propuesta de ENyD?

Apostamos por una formación de alto impacto que permita reducir los tiempos de estancia en el aula por parte del alumno. Cuando hablamos de aula lo hacemos refiriéndonos tanto a aula física como a aula virtual sincrónica. Pedimos a nuestros docentes que centren las sesiones en aquellos conceptos que aporten valor al alumno, que apliquen lo aprendido en casos o a través de ejemplos, y esto, soportado por unos buenos contenidos educativos y un buen aprovechamiento de las nuevas tecnologías didácticas permite al



alumno optimizar su tiempo y resultado.

¿Cómo se entiende desde ENyD la formación online?

Nuestra visión ha sido siempre la de trasladar la experiencia de formación presencial al mundo online y mejorarla a través del uso de la tecnología. Fomentamos la realización de actividades de trabajo en equipo con otros alumnos, aunque estos vivan a cientos de kilómetros. También

impulsamos el contacto directo entre docente y alumno a través de clases virtuales en directo. Incentivamos el estudio individual con herramientas de autoevaluación y, además, realizamos actividades presenciales, de carácter voluntario, para aquellos alumnos que estén interesados, también, en tener un contacto directo.

¿Las metodologías deben adaptarse a las nuevas necesidades de los estudiantes?

No hay otra opción. La formación no tiene otra finalidad que la de ayudar a los alumnos a conseguir sus objetivos, en nuestro caso, objetivos profesionales. Por lo tanto, debemos adaptarnos a sus necesidades, lo que implica en ocasiones adaptarnos a la vez a las necesidades de alumnos de diferentes generaciones y, al mismo tiempo, mantener el rigor académico que garantice unos niveles de exigencia y calidad óptimos en el resultado. Este es el equilibrio que se ha de mantener entre el rigor y la personalización.

¿Qué programas pueden cursarse en ENyD?

En nuestra escuela contamos con una selección de programas que cubren diferentes perfiles profesionales. Contamos con programas MBA, Másteres especializados como el de Dirección y Gestión de Personas, el Máster en Marketing Digital, el Máster en Big Data, el Máster en Dirección Financiera, el Máster en Asesoría fiscal y contable...

También contamos con cursos de especialización, de duración más corta y que abarcan las diferentes áreas del management, con programas de formación ejecutiva como nuestro Programa de Desarrollo Directivo, Programas internacionales en colaboración con universidades de otros países... y también disponemos de programas a medida para empresas y organizaciones.

¿Qué encuentra el alumno en ENyD como valor diferencial? ¿Por qué elegir ENyD?

Lo primero, la garantía de acceder a una formación de alta calidad y actualizada. Esto es innegociable. Unido a esto ofrecemos un trato verdaderamente cercano. Nuestro foco está totalmente puesto en el alumno, ya que, ante todo, nos debemos a nuestros alumnos y alumnas.

Incluso para aquellos alumnos que estudian una modalidad online podrán percibir un trato cercano y una disponibilidad absoluta.

¿A cuántos profesionales han formado ya?

Durante nuestros años de historia han pasado más de 40.000 alumnos por nuestras aulas. Es un número importante del que nos sentimos muy orgullosos. También es un número de estudiantes que sirve como garantía del trabajo que hacemos y de la calidad del mismo.

¿Al final los estudios ofrecen opciones laborales a sus titulados?

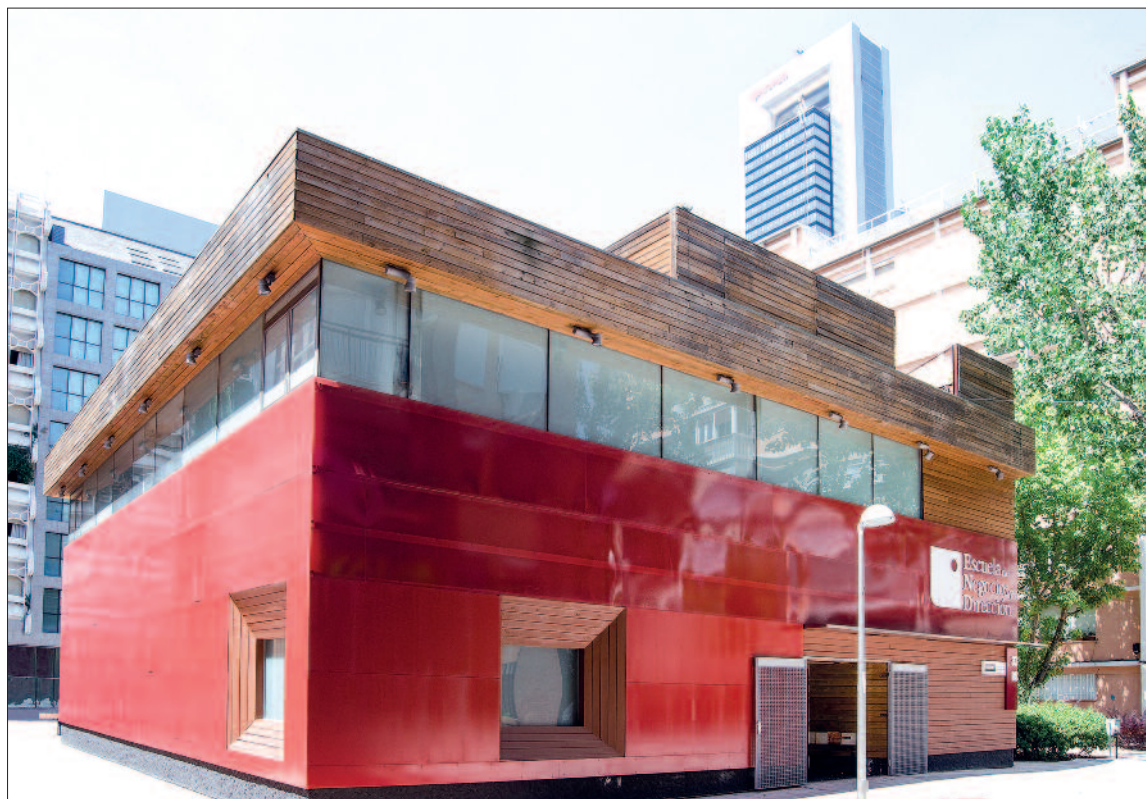
El empleo, ya sea la búsqueda de un nuevo trabajo o la mejora en el actual puesto, es la principal palanca que mueve a los alumnos a realizar una formación de carácter profesional como la que ofrecemos. Por lo tanto, contamos con ofertas de empleo específicas para nuestros alumnos y también con ofertas de prácticas laborales para aquellos alumnos con menos experiencia profesional.

La presencia internacional es cada vez un elemento de mayor importancia en ENyD, ¿qué acciones de internacionalización habéis llevado a cabo ya?

Actualmente tenemos presencia en Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, México y estamos trabajando con más países para seguir aumentando nuestro alcance. Hemos firmado decenas de convenios con universidades y escuelas de negocios internacionales para fomentar el intercambio de estudiantes, el intercambio de profesores o la investigación.

Escuela de Negocios y Dirección

www.escueladenegociosydireccion.com





Almar Water Solutions: Agua Para Todos

El sexto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) es muy claro, pero también muy ambicioso: que todo el mundo tenga acceso al agua potable en 2030. Esto significa que 7.600 millones de personas disfruten de este derecho universal. Sin embargo, hoy en día, miles de millones de personas siguen sin contar con una fuente de agua mejorada, que asegure un suministro seguro y de calidad.

Los países en vías de desarrollo y las geografías con mayor estrés hídrico parecen ser las más vulnerables al acceso al agua potable, por eso en este 22 de marzo, Almar Water Solutions ha querido mandar un mensaje de esperanza. La compañía trabaja para abordar los retos del agua en aquellas geografías que son más susceptibles de ser marginadas a la hora de disponer de nuevas y modernas infraestructuras que aseguren que nuestro recurso más importante sea accesible a todos.

Almar Water Solutions es una compañía especializada en el desarrollo, promoción, financiación, diseño y operación de infraestructuras de agua. Su equipo humano, con más de dos décadas de experiencia en el sector, trabaja a diario para ofrecer soluciones integrales

tanto en el mercado municipal como en el industrial.

ALMAR WATER SOLUTIONS SE HA ADJUDICADO DOS PROYECTOS EN KENIA Y ARABIA SAUDÍ

Las adjudicaciones de los últimos proyectos de Almar Water Solutions se encuentran en dos de áreas con un alto índice de escasez de agua. En primer lugar, Kenia, donde más de 19 millones de personas carecen de acceso al agua potable y gran parte de la población pasa hasta un tercio de su día transportando agua bajo condiciones climáticas extremas. El 41% de los kenianos todavía dependen de fuentes de agua no mejoradas como estanques, pozos poco profundos y ríos.

La mayor ciudad costera de Kenia, Mombasa, tiene una población urbana de poco más de un millón de habitan-

tes, donde el 66% de los cuales no tiene acceso a agua segura y asequible. A pesar de situarse a orillas de Océano Índico, hoy en día Mombasa depende totalmente de un suministro de agua poco fiable de los condados vecinos y su consiguiente crisis del agua ha provocado interrupciones en el suministro durante varios años.

Para aliviar el estrés hídrico en la región, la desalación ofrece una solución segura a largo plazo. Almar Water Solutions desarrollará en Mombasa la primera planta desaladora a gran escala de Kenia, con una capacidad diaria 100.000 metros cúbicos de agua potable, que será gestionada y operada durante 25 años bajo un modelo BOT. El proyecto suministrará agua potable a más de un millón de personas y resolverá la actual crisis del agua de Mombasa, generando centenares de empleos y

contribuyendo al desarrollo económico del condado.

En segundo lugar, se encuentra Arabia Saudí, donde Almar Water Solutions, a través de Abdul Latif Jameel, ha sido adjudicada recientemente para desarrollar la planta desaladora Shuqaiq 3 en la ciudad de Al Shuqaiq, situada en la costa del Mar Rojo. Con una inversión de 600 millones de dólares, el proyecto se convertirá en una de las mayores plantas desaladoras por ósmosis inversa del mundo, con una capacidad de 450.000 metros cúbicos por día, equivalente a 180 piscinas olímpicas. La construcción comenzará en este mismo año 2019 y se espera que finalice en 2021, bajo un esquema BOO durante 25 años y creando 700 empleos directos e indirectos.

Según el Foro Mundial del Agua, el 40% de la población árabe ya vive en condiciones de escasez absoluta de agua. A pesar de albergar únicamente al 6% de la población mundial, sobrevive con sólo el 1% de los recursos de agua dulce del mundo, y la problemática del suministro de agua se ve agravada por el alto nivel de su uso personal, que alcanza un consumo diario de 266 litros de agua per cápita (2017), casi el doble de la media de los ciudadanos de la Unión Europea.

Con más del 50% de la capacidad mundial, la desalación en Oriente Medio ofrece una solución eficaz para resolver los problemas del agua en la región. Además, combinada con energías renovables, como la fotovoltaica, permite disponer de una fuente sostenible

de agua potable, reduciendo las emisiones de CO₂.

Otra solución innovadora y técnicamente viable para luchar contra el estrés hídrico y el cambio climático es la reutilización de agua. A nivel mundial, se estima que más del 80% de las aguas residuales en todo el mundo no se recogen ni se tratan. Las aguas residuales y las aguas contaminadas sin tratar afectan a los ecosistemas marinos en ambos océanos, poniendo además en peligro la salud de la población. La reutilización de agua, que ya está implantada en varios estados de Estados Unidos para diferentes usos, es además la única tecnología que dará respuesta al crecimiento de la población y a su consecuente aumento de la demanda.

Además, la reutilización de aguas residuales tiene beneficios ambientales que incluyen la reposición de los recursos hídricos a través de la recarga de aguas subterráneas, la restauración del caudal de los ríos, el aumento de agua en lagos y estanques, y la restauración de los humedales y la biodiversidad.

Almar Water Solutions apuesta por la desalación y la reutilización de aguas residuales como herramientas de desarrollo e impulso económico en aquellas áreas donde opera. Gracias al proyecto de Shuqaiq y Mombasa, ambas ciudades podrán contar con una nueva fuente de agua no convencional para hacer frente a sus desafíos hídricos, mejorando así la calidad de vida de sus ciudadanos, y asegurando UN AGUA PARA TODOS.

Además, como iniciativa para este Día Mundial del Agua 2019 Almar Water Solutions ha puesto en marcha un proyecto de eliminación de residuos plásticos en sus oficinas. La compañía ha sustituido toda el agua embotellada por botellas reutilizables para rellenar con agua potable de la red. La idea es que todos los trabajadores de Almar Water Solutions contribuyan a luchar contra el cambio climático y el consumo masivo de agua embotellada, y que el resto de las empresas del grupo de Abdul Latif Jameel se unan próximamente a esta gran iniciativa.

