



knowsquare .

JUAN CARLOS SANZ MIGUEL

# ORGANIZACIONES EXPONENCIALES

---

RESEÑA DEL LIBRO DE SALIM ISMAIL, MICHAEL MALONE Y  
YURI VAN GEEST

FINALISTA PREMIO KNOW SQUARE 2016

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

**Organizaciones Exponenciales** escrito por Salim Ismail junto con Michael Malone y Yuri van Geest, tres de los principales cerebros de la Singularity University de Google, una universidad que está revolucionando los patrones de la enseñanza y el aprendizaje, está editado por Bubok y traducido por María Castellano.

El libro tiene dos bloques, uno de carácter más teórico, en el que se sientan las bases de las ExO, las organizaciones exponenciales, un segundo bloque donde se ponen ejemplos y casos prácticos de aplicación.

Todo comienza con la ley de Moore. El cofundador de Intel, Gordon Moore, predijo en 1965 que el número de transistores por pulgada en los circuitos integrados se duplicaría cada 18 meses y que esa tendencia continuaría al menos durante dos décadas. Por extensión, en el mundo digital se aplica la progresión geométrica (exponencial), no la aritmética (lineal).

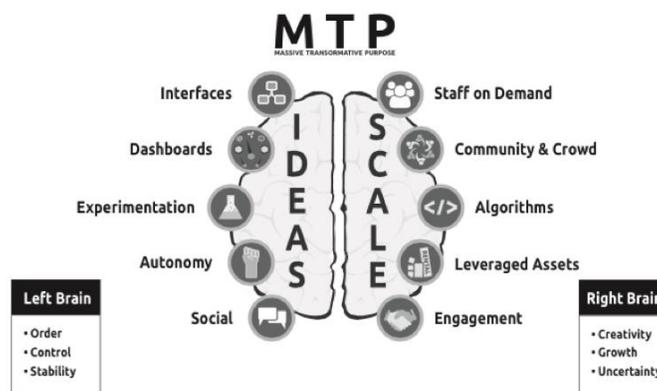
## ¿Qué es una ExO, una Organización Exponencial?

Aquella organización cuyo impacto (o resultado) en la economía y su entorno es desproporcionadamente grande, al menos, 10 veces más grande, al compararla con sus iguales, otras empresas del sector, de carácter lineal. Son disruptivas, se apoyan en técnicas organizativas diferentes y en tecnologías aceleradoras.

Una ecuación resume el funcionamiento de una organización exponencial:

$$\text{ExO} = (\text{SCALE} * \text{IDEAS})^{\text{PTM}}$$

Igual que en el cerebro tenemos el hemisferio derecho en el que residen las funciones creativas y en el izquierdo más racional, en la organización exponencial en el derecho estarían las funciones SCALE y en el izquierdo las funciones IDEAS.



- **Funciones SCALE**, son los factores **EXTERNOS** con los que conecta la ExO
  - **S (*Staff on Demand* - Empleados a demanda)**

Contratar empleados cuando se necesitan para tareas o proyectos específicos, a demanda.
  - **C (*Community and Crowd* - Comunidad y Entorno)**

El entorno a los proyectos empresariales de organizaciones exponenciales (ExO) lo forman amplias comunidades, personas que comparten un compromiso con el propósito.
  - **A (*Algorithms* - Algoritmos)**

Los algoritmos aportan objetividad, son escalables y flexibles, más que los seres humanos. Las máquinas aprenden de dos maneras:

    - Aprendizaje Automático. (*MACHINE LEARNING*): llevar a cabo, con precisión, tareas nuevas basadas en propiedades conocidas y aprendidas sobre la base de datos de entrenamiento / datos históricos y en base a predicciones.
    - Aprendizaje Profundo (*DEEP LEARNING*): permite a la máquina descubrir nuevos patrones sin exponerse a ningún dato histórico o de entrenamiento.
  - **L (*Leveraged Assets* - Activos Externos)**

Se externalizan todos los activos, incluso los de misión crítica. La tendencia son empresas, negocios sin activos, la no-propiedad.
  - **E (*Engagement* - Compromiso)**

Hay que buscar elementos de motivación para las personas que participan en la comunidad y en el entorno para que permanezcan conectados con el proyecto, con su plataforma, y colaboren de forma activa en su desarrollo.
- **Funciones IDEAS**, son los factores **INTERNOS** que gestionan la relación con los externos.
  - **I (*Interfaces*)**

Los elementos SCALE generan gran cantidad de conjuntos de resultados, los **INTERFACES** ayudan a gestionar (filtrar y emparejar) esa abundancia.

- **D (Dashboards - Cuadro de Mando)**

Se manejan indicadores OKR (*Objectives + Key Results*). Definen los objetivos y nos van dando, en tiempo real, datos sobre cómo estamos acercándonos o alejándonos del objetivo con nuestras acciones.

- **E (Experimentation - Experimentación)**

Las ExO son organizaciones que se arriesgan, que prueban, experimentan y cometen errores. Testan hipótesis y experimentan constantemente con riesgos controlados, iteración de procesos.

- **A (Autonomía)**

Se trabaja con equipos multidisciplinares que se *autoorganizan* y trabajan con autoridad descentralizada. Empleados con iniciativa, altamente motivados, capaces de lanzar sus propios proyectos.

- **S (Social – Tecnologías sociales)**

El modelo sobre el que se trabaja es el de la transparencia y la conexión. La transparencia es la nueva moneda y la confianza el precio a pagar.

Además de esto, el elemento que genera su exponencialidad es el **PTM (PROPÓSITO DE TRANSFORMACIÓN MASIVA)**. A través del propósito de transformación masiva se busca obtener la implicación apasionada de todos los interesados (*stakeholders*) en una cruzada por conseguir una VISIÓN convincente y mayor.

Aglutina elementos clásicos de la estrategia y otros nuevos:

- VISIÓN, qué estás haciendo.
- PROPÓSITO, por qué lo haces.
- MODELO DE NEGOCIO, qué te da la energía mientras lo estás haciendo.
- FACTORES WOW Y DE UNICIDAD, lo que te hace diferente de otros.
- VALORES, lo que te importa.

### **Un dilema: ¿cómo dirigir una ExO? El nuevo CEO**

En general, la mente humana es una mente lineal no exponencial. Los ejecutivos se enfrentan al reto de dirigir ExO con mentes no exponenciales.

El nuevo CEO debe girar desde operar en un mundo predecible donde escalar eficiencia hasta operar en un mundo donde cuenta la adaptabilidad y disrupción.

Acciones:

- Mantener viva la PTM y que alcance a toda la comunidad.
- Mantener viva la comunidad y hacer que crezca y se expanda. Hacerlo antes que los competidores.
- Unirse a otras ExO, complementarias. Si es posible, invertir y adquirirlas.
- Pasar del modelo de activos en propiedad a variables y externos, cuando se necesitan. Apertura y flexibilidad.
- Productos y servicios basados en información.
- Experimentar y ajustar. No hacer extrapolaciones ni planes en base al pasado.
- *Co-Innovar.*
- Explotar el valor de los datos.
- Gestionar lo irregular, lo no predecible, de eso se ocuparán las máquinas.
- Apoyarse en los algoritmos y contar con los KPI's adecuados, indicadores OKR.

En la segunda parte se presentan casos prácticos de aplicación del modelo ExO (Organizaciones Exponenciales). El modelo vale para empresas grandes y pequeñas, de reciente creación o de larga trayectoria.

### ¿Qué tenemos que hacer, como empresa, para llegar a ser una verdadera ExO?

1. Contar con un **PTM**, un propósito de transformación masiva. ¿Cuál es el gran problema que queremos resolver en el mundo?
2. Tenemos que tener la capacidad de encontrar **comunidades relevantes** entorno a nuestro PTM.
3. Construir un **equipo** que respire pasión por el PTM. Un equipo cuya principal habilidad sea la de ejecutar ideas, no (sólo) tener las ideas.
4. Saber que el éxito está en la **ejecución implacable**. Perseverar.
5. Haz el **canvas de tu modelo de negocio**.
6. Encontrar un **modelo de negocio** que sea realmente disruptivo, que pueda tener su base en la información y que sea altamente escalable. Estamos en la **economía de la abundancia**.

7. Usemos las metodologías **Lean** y **experimentemos**. Construyamos un **PMV (Producto Mínimo Viable)** que presentar a nuestros potenciales clientes y validemos si eso es lo que necesitan antes de escalarlo.
8. Validemos todas nuestras **estrategias de marketing y ventas**: Adquisición + Activación + Retención + Retorno + Referencias.
9. Definir y establecer una **cultura**, nuestro más fuerte activo. Contar con un sistema de medición y seguimiento, un sistema **OKR (Objectives and Key Results)**.
10. No dejar nunca de **cuestionarnos** donde estamos y para qué estamos haciendo lo que hacemos.
11. Construir y mantener una **plataforma** que sostenga nuestro negocio, nuestra comunidad, nuestro entorno.

En el libro se ponen varios ejemplos de empresas que han aplicado el modelo ExO, algunos bien conocidos.

Por ejemplo, **Coyote Logistics**, en el sector de transporte. Una empresa que crea un *software* para conectar directamente transportistas y clientes evitando intermediarios y optimizando, usando la tecnología, cargas y rutas de transporte.

COYOTE LOGISTICS, UNA EMPRESA ExO EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE										
PTM	S	C	A	L	E	I	D	E	A	S
TRANSFORMACION MASIVA	EMPLEADOS A DEMANDA	COMUNIDAD Y ENTORNO	ALGORITMOS	ACTIVO SEXTERMINOS	COMPROMISO	INTERFACES	CUADRO DE MANDO	EXPERIMENTACION	AUTONOMIA	TECNOLOGIAS SOCIALES
✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA EN LOGISTICA	40.000 TRANSPORTISTAS AUTONOMOS QUE DAN COBERTURA Y SERVICIO	40.000 TRNASPORTISTAS QUE SON UNA COMUNIDAD QUE INTERACTUA USANDO MEDIOS	ALGORITMOS PARA EVITAR CAMIONES VACIOS EMPAREJA CAMIONES Y CARGAS GENERA	GESTION DE CLIENTES CONTRATISTAS Y FLOTAS. EMPLEADOS JOVENES CON		PLATAFORMA QUE INTEGRA DIFERENTES FUNCIONALIDADES QUE INTEGRA ATRIBUTOS	DATOS DE LOS CAMIONES MONITORIZADOS EN TIEMPO REAL INFORMACION PARA GESTORES Y			USO INTENSIVO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIALES.

La empresa ha conseguido un enorme éxito comercial. Hoy forma parte del grupo UPS.

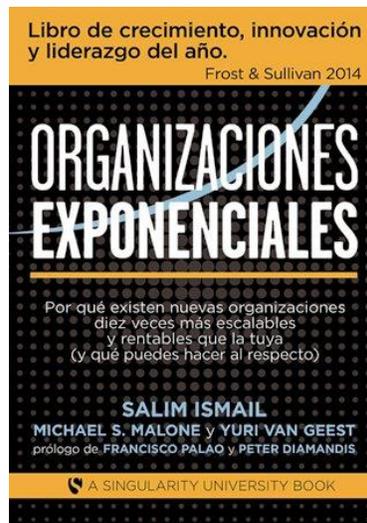
¿Cómo pueden actuar las grandes empresas ya asentadas?:

- **Experimentar en las fronteras.** Sacar la disrupción del corazón de la empresa y llevarla en la frontera a través de alianzas, laboratorios, etc.
- **Adquirir una ExO** que opere en el sector-mercado de la empresa.
- Lanzar y desarrollar un modelo **ExO Lite** en la compañía.

¿Quién ha dado el paso? En el libro se ponen varios ejemplos. Uno de los más reconocibles es el de Coca-Cola:

COCA-COLA *** REFRESCAR AL MUNDO										
Coeficiente ExO 62 / 84 (Encuesta de Diagnostico Exponencial)										
PTM	S	C	A	L	E	I	D	E	A	S
TRANSFORMACION MASIVA	EMPLEADOS A DEMANDA	COMUNIDAD Y ENTORNO	ALGORITMOS	ACTIVOS EXTERNOS	COMPROMISO	INTERFACES	CUADRO DE MANDO	EXPERIMENTACION	AUTONOMIA	TECNOLOGIAS SOCIALES
✓				✓	✓			✓	✓	
Refrescar al mundo				Las mejores ideas a veces vienen de fuera de la	Se busca la participación general y el compromiso con			La filosofía Lean Startup a lo largo de toda la empresa.	Los equipos disruptivos trabajan con startups en	

En el libro se define la necesidad del salto ExO para cualquier empresa. Se nos indica el camino a seguir y se presentan ejemplos, suficientemente significativos, para que las empresas vean como otros lo han hecho ya o lo están haciendo.



© Juan Carlos Sanz Miguel  
© Know Square S.L.