

JUAN CARLOS SANZ MIGUEL

3 DE ENERO DE 2017

ORGANIZACIONES EXPONENCIALES [2]

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

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Reseña del libro Salim Ismail, Michael Malone y Yuri van Geest: **Organizaciones Exponenciales**. Madrid, Bubok, 2016. 410 páginas. Trad. María Castellano.

PARTE II

En la primera parte de mi reseña sobre el excelente libro de Ismail hablaba sobre las bases teóricas del modelo ExO (Organizaciones Exponenciales) y de cómo se han de sentar las bases para que las empresas puedan abordar con garantías sus procesos de transformación digital.

Cuando se plantean estas cuestiones en ocasiones surgen dudas sobre si este es un modelo sólo válido para *startups* o bien es aplicable, con garantías de éxito, a todo tipo de empresas. Estas son las dudas habituales que les plantean a los profesionales de la Singularity University cuando lo presentan públicamente. Ellos han hecho un ejercicio de ejemplificar el modelo con múltiples empresas y en diversos sectores, empresas de diferentes tamaños y madurez en sus ciclos de negocio. En la segunda parte de su libro recogen todos estos datos y experiencias. Quedaría pendiente la tarea de hacer este mismo ejercicio de análisis con empresas españolas.

¿Qué cosas nos recomiendan los autores que hagamos para llegar a ser una verdadera ExO?

1. Contar con un **PTM**, un propósito de transformación masiva, que no es exactamente un concepto de misión-visión. Es algo que va más allá. Es algo disruptivo respecto al entorno. ¿Cuál es el gran problema que queremos resolver en el mundo? ¿La gente lo comprará, pagará por la solución lo que les pedimos?
2. Tenemos que tener la capacidad de encontrar **comunidades relevantes** entorno a nuestro PTM. Siempre deberemos apoyar los intereses de la comunidad frente a los propios de la empresa.
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**. No hay que rendirse ante las adversidades que podamos encontrar si realmente creemos en nuestra PTM.
5. Haz el **canvas de tu modelo de negocio**¹.

¹ La gran herramienta de gestión creada por Alex Osterwalder: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> la explica detalladamente en su conocido libro: Generación de modelos de negocio - <https://www.amazon.es/Generaci%C3%B3n-modelos-negocio-Alexander-Osterwalder/dp/8423427994>

6. Encontrar un **modelo de negocio** que sea realmente disruptivo, que pueda tener su base en la información y su transferencia 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. En este punto implementamos todas las estrategias **SCALE + IDEAS** que necesitemos para hacer nuestro negocio ExO (recordar que no hace falta contar con todas las estrategias), con 3-4 de los atributos es suficiente para tener una ExO.
10. Definir y establecer una **cultura**, nuestro más fuerte activo. Contar con un sistema de medición y seguimiento, un sistema **OKR (Objectives and Key Results)**.
11. No dejar nunca de **cuestionarnos** donde estamos y para qué estamos haciendo lo que hacemos: preguntas que nos mantienen vivos, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué problema del cliente estas resolviendo?, ¿Cuál es tu solución?, ¿Supera tu solución lo existente en, al menos, 10 veces?, ¿Cómo lo comercializas?, ¿Cómo lo estás vendiendo?, ¿Cómo conviertes clientes en apóstoles?, ¿Cómo escalarás el segmento de clientes?, ¿Cómo harás para que el coste marginal de suministro sea cero?
12. Construir y mantener una **plataforma** que sostenga nuestro negocio, nuestra comunidad, nuestro entorno. Rita Gunther² nos recordaba que solo podemos obtener ventajas competitivas transitorias a través de plataformas, propósito (PTM), comunidad y cultura.

¿Hay casos conocidos de empresas ExO que hayan disrumpido en sectores asentados, en empresas consolidadas? En el libro se ponen varios ejemplos, algunos bien conocidos. Me referiré solo a uno de estos casos: una empresa disruptiva en un sector que conozco, un sector muy maduro y consolidado, el del transporte de mercancía por carretera.

² Conocida consultora internacional, autora del best seller *The end of competitive advantage*. (HBR, 2013) <http://ritamcgrath.com/books/the-end-of-competitive-advantage>

La empresa disruptiva fue **Coyote Logistics**. 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 |
| PROPÓSITO DE TRANSFORMACION MASIVA | EMPLEADOS A DEMANDA | COMUNIDAD Y ENTORNO | ALGORITMOS | ACTIVOS EXTERNOS | 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 DIGITALES Y APLICACIONES MOVILES | ALGORITMOS PARA EVITAR CAMIONES VACIOS EMPAREJA CAMIONES Y CARGAS GENERA AHORROS, CONTAMINACION REDUCIDA Y OPTIMIZACION DE CARGAS | GESTION DE CLIENTES CONTRATISTAS Y FLOTAS. EMPLEADOS JOVENES CON ENTUSIASMO Y SIN EXPERIENCIA. USAN PLATAFORMA HIREOLOGY. | | PLATAFORMA QUE INTEGRA DIFERENTES FUNCIONALIDADES QUE INTEGRA ATRIBUTOS EXTERNOS, ENTREGABLES DEL ENTORNO Y LA COMUNIDAD | DATOS DE LOS CAMIONES MONITORIZADOS EN TIEMPO REAL INFORMACION PARA GESTORES Y CONDUCTORES | | | USO INTENSIVO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIALES. APLICACIÓN PROPIA COYOTEGO. |

La empresa ha conseguido un enorme éxito comercial. Hoy forma parte del grupo UPS. En España se está replicando el modelo a través de la empresa OnTruck³ (<http://www.ontruck.com>).

³[http://www.expansion.com/emprendedores-
empleo/emprendedores/2016/10/26/5810762846163f41098b4573.html](http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/emprendedores/2016/10/26/5810762846163f41098b4573.html)

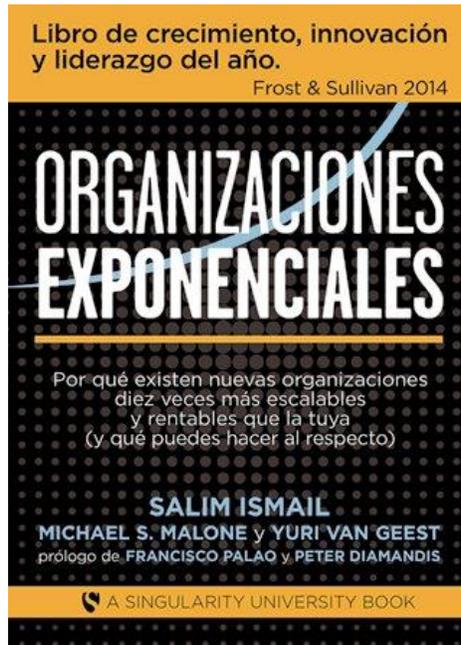
Y a las grandes empresas, las empresas muy asentadas y con cuotas de mercado importantes en sectores tradicionales, ¿para ellas también sirve este modelo ExO? Los autores responden que sí y lo ejemplifican. Aquí se plantean varias posibles opciones para las empresas. Básicamente:

- **Experimentar en las fronteras.** Sacar la disrupción del corazón de la empresa y llevarla en la frontera a través de alianzas, laboratorios, etc. Dar margen de maniobra a líderes exponenciales (que puedan haber surgido o no desde dentro de la empresa) y dejarles que experimenten.
- **Adquirir una ExO** que opere en el sector-mercado de la empresa. El riesgo es la integración y la potencial pérdida de liderazgo por parte del equipo que se incorpora al gran modelo.
- Lanzar y desarrollar un modelo **ExO Lite** en la compañía. Que implica un claro liderazgo transformador desde dentro de la empresa y que suele encontrar barreras porque el objetivo principal de las empresas es escalar eficiencia y esto es un tanto contradictorio con el modelo ExO.

¿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 |
| PROPÓSITO DE 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 organización | Se busca la participación general y el compromiso con el medio-largo plazo para que cale la innovación disruptiva. | | | La filosofía Lean Startup a lo largo de toda la empresa. Emprendimiento Abierto. | Los equipos disruptivos trabajan con startups en productos y servicios de la próxima generación | |

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



Portada del libro

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