

# ¿Cómo transformar la empresa en una organización Exponencial?

- Published on November 21, 2019, LinkedIn



## [Horacio Mayorca](#)



Innovation Consultant, Customer Development, Innovation Transformation, Strategy, Design Thinking, Lean, UX, Project Manager, Embajador Openexo

Mucho se ha escrito con respecto a este tema y lo que quiero en este artículo es poder tratar de explicarlo de una manera gráfica y sencilla.

En los últimos años hemos visto el surgimiento y desarrollo de las llamadas empresas unicornio (evaluadas por encima de mil millones de Dólares). Se puede notar que estas empresas tienen un comportamiento exponencial en la manera que han crecido en poco tiempo desplazando del mercado a empresas tradicionales de larga presencia.

Analizando a más profundidad vemos que gran cantidad de esas empresas operan con modelos de negocios tipo plataforma (Choudary, 2015) en la cual el producto o servicio a ofrecer no está bajo la responsabilidad directa de la empresa, sino que depende de un universo abundante de productores independientes los cuales utilizan la plataforma para poder tener acceso a un universo de consumidores.

Las plataformas basan su éxito en el desarrollo de los efectos del networking, de la marca y viralidad de la propuesta de valor. Para eso es importante tener la capacidad de poder crear grandes **Comunidades** de personas que se sientan identificadas no solo con la propuesta de valor sino también con su Propósito Transformador Masivo (**MTP**) (Ismail, 2016) en la cual crean un propósito enfocado en desarrollar un mejor mundo para todos mucho más allá de la empresa.

Por Ejemplo:

- Acelerar la transición del mundo a la energía sostenible. - Tesla
- Hacer de la vida sostenible un lugar común. – Unilever
- Organizar la información del mundo. – Google

Las plataformas dan origen a la democratización de la producción y al acceso a ella. Pasando de un universo de escasez a uno de abundancia. Las nuevas empresas nacen en garajes.

Para que una organización se pueda adaptar a poder controlar un universo tan abundante de productores y consumidores necesitan ser flexibles, ágiles y adaptados a los tiempos modernos.

Para eso se ha tenido que reinventar a las organizaciones dando como resultado el surgimiento de un nuevo tipo de organización llamados Tail (Laloux, 2014). Esta organización no trabaja bajo el sistema jerárquico tradicional sino en pequeños círculos conformados por personas multidisciplinarias que asumen roles específicos y no cargos específicos. En los círculos se pueden cambiar de roles en cualquier momento por lo cual el desarrollo del negocio no se para por la ausencia de la persona.

Los círculos se forman para desarrollar objetivos específicos y se basan en una constitución para llevar su funcionamiento con reglas claras y los conflictos o tensiones, como los llaman, se resuelven en lo que serían los círculos de gobernanza donde los integrantes son representantes de diferentes círculos que se les asignó ese rol específico. Estos círculos son **autónomos** para poder tomar decisiones. Este es el verdadero significado de trabajar en equipos colaborativos en la era digital y se enmarca dentro lo que se llama Holocracia. Para llevar el seguimiento de los círculos

se utiliza los OKR (Objective Key Results) una versión más moderna que vendría a complementar a los Balance Scorecard tradicionales.

Los OKR parte por definir un objetivo específico que sea retador Ej: Aumentar las ventas en un X % y se definen los KPI necesarios para llevar el control y seguimiento de los avances utilizando plataformas colaborativas tipo crowdsourcing en línea (**Dashboard**) especialmente diseñado para poder tener el control continuo y en vivo simplificando o sustituyendo a los informes gerenciales tradicionales que conocían el status del proyecto.

Para poder lograr el cambio, el CEO pasa a ser la persona más importante ya que es el encargado de cambiar la mentalidad y poder guiar y conformar a las personas que llevan el funcionamiento de la organización, dejando que participen en la toma de decisiones y aporten ideas por medio de sus experiencias.

En el gráfico No.1 vemos como las organizaciones tipo Tail se diferencian de las organizaciones lineales y jerárquicas normalmente llamadas Naranja las cuales eran las que dominaron durante el siglo 20. Estas organizaciones naranjas operan como máquinas bien aceitadas enfocadas en el crecimiento, la innovación y la meritocracia. El éxito se mide en dólares enfocados en aumentar las ganancias y la eficiencia de los procesos poco flexibles sin tomar en cuenta, en algunos casos, lo que realmente beneficia a nuestro mundo.

Gráfico No. 1



Fuente: Imagen diseñada por Inversiones 650704 S.A. por medio de su marca Castor Maker Lab.

Vivimos en tiempo disruptivos y de crecimientos exponenciales con el avance de la tecnología y de lo digital lo cual a veces reemplaza a lo físico disminuyendo drásticamente los costos de los canales y mercadeo.

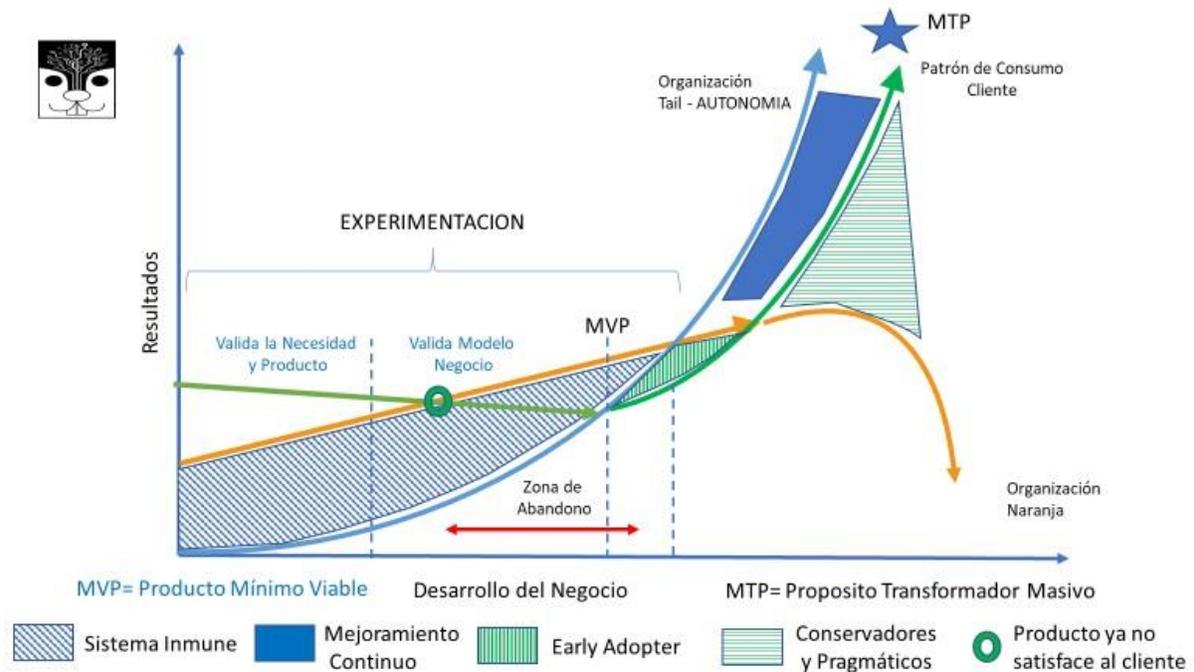
Nos enfrentamos al problema de que las empresas existentes, con mentalidad naranja, tratan de evolucionar sus negocios al siglo 21. Desarrollan equipos llamados colaborativos, dentro de la misma organización, para desarrollar nuevos negocios, pero no son para nada autónomos y se ven limitados por las opiniones y decisiones de la alta gerencia los cuales los evalúan por la capacidad de generar resultados no enfocados en el largo plazo sino en el corto plazo. El sistema inmune de evitar los cambios aumenta a medida que la organización es más grande. (Desplazar la línea naranja hacia arriba).

Vemos como algunos equipos naranjas desarrollan las metodologías lean, agile, design thinking tratando de reducir la zona azul donde el sistema inmune ataca. El plazo y el capital dado por la directiva, los accionistas y los financieros se está acabando. El no lograr el objetivo en el tiempo especificado no es evaluado por el avance obtenido hasta la fecha sino por los costos que le producen a la empresa y los resultados financieros a corto plazo pudiendo llegar a ser causal de despido.

Otra opción es comprar una empresa startup que ha tenido éxito y que ha crecido exponencialmente para ser absorbida por los tentáculos de la organización tradicional y su burocracia. El tiempo es el testigo para evaluar la duración de la misma como ha ocurrido en el pasado.

En el gráfico No. 2 le añadimos a la ecuación al consumidor, representado por el color y la línea verde. Se puede apreciar que el consumidor ha cambiado su patrón de comportamiento de consumo. En una primera instancia era lineal y que mantenía por tiempo prolongado con pocas modificaciones analizando los nuevos productos con cautela. Una vez el nuevo producto llega a lo denominado Producto Mínimo Viable, los cuales satisfacen las necesidades mínimas básicas del consumidor, el mismo es empezado a ser utilizado por un pequeño grupo de usuarios aventureros o Early Adopter.

Gráfico No. 2:



Fuente: Imagen diseñada por Inversiones 650704 S.A. por medio de su marca Castor Maker Lab

Para las organizaciones naranjas en este momento ese nuevo producto no representa un peligro según sus expertos.

Los Early Adopters son curiosos, fanáticos de la tecnología, algunos les gusta presumir su producto único con terceros, y probar nuevas soluciones que reemplazan aquellos productos que ya no satisfacen sus necesidades. Ellos saben que los nuevos productos no son perfectos y que todavía tienen defectos, precisamente son los que alimentan a los nuevos fabricantes con sus observaciones y estos responden con mejoras rápidas y continuas casi a diario. Llega un momento en el que nuevo producto supera al que está en el mercado. Los early adopter se encargan de regar la voz a la gran masa de consumidores conservadores y pragmáticos que este nuevo producto es WAO. Siempre hay un período entre que sale un nuevo producto y el consumidor lo acepte, pero ya los nuevos patrones de comportamiento de consumo pasan a ser exponenciales adaptándose al mejoramiento continuo de la oferta de las organizaciones exponenciales.

Las organizaciones naranjas tratan de reaccionar ante la pérdida dramática de mercado presionando a los vendedores a vender un producto que ya perdió su propuesta de valor. Ya le es cada vez más difícil alcanzar a la competencia llevándolos a la bancarrota en muy pocos años. Su burocracia no los deja reaccionar con la velocidad de las nuevas empresas.

Este tema lo llevo estudiando a profundidad por los últimos tres años y una de las cosas que me hizo certificarme como Coach y embajador en OpenExO.

A las organizaciones les ofrecemos desarrollar unos Sprint en donde en 10 semanas retamos a equipos, formados por mismo personal de la organización, a presentar propuestas innovadoras, con capacidad de crecimiento exponencial, a la junta directiva para solicitar financiamiento y continuar con el proyecto. Las empresas pueden escoger entre formar equipos manteniendo su modelo de negocio o presentando nuevos modelos de negocios disruptivos dentro del sector industrial donde son expertos. También está la posibilidad de crear equipos que se reten entre ellos con cada una de las dos propuestas.

La finalidad es que sea su propia gente los que les ayuden a desarrollar los cambios que su negocio necesita para subsistir. Poder hacer en 10 semanas lo que normalmente les llevaría tres años o más si tuvieran que empezar de cero. Tiempo que no tienen si ya se ven afectados por la competencia. Por supuesto antes del inicio del sprint se les da charlas y talleres de corta duración donde se le da las bases y conocimientos teóricos básicos necesarios para que en el sprint se enfoque en poner en práctica los conocimientos.

Los equipos cuentan con coach facilitadores que los acompañan todo el camino del sprint y un coach máster que maneja el proyecto de un todo. Contamos con una comunidad de más de 2000 personas especialistas en diferentes disciplinas que se les contrata como asesores en el momento que los proyectos lo requieran.

Estamos conscientes que la mejor manera de evitar que el sistema inmune ataque a las iniciativas es contar con gente preparada interna de las empresas que una vez logrado los objetivos tendrán la confianza y el reconocimiento necesario para que el resto de la organización acepte sus nuevas propuestas.

Horacio Mayorca