

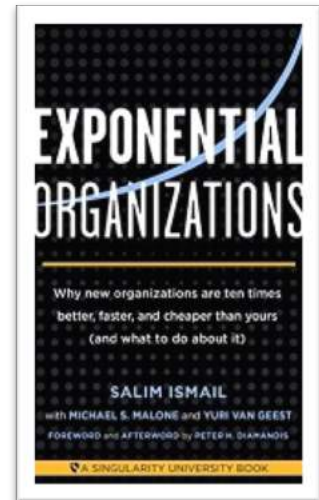
Resumen del libro

Organizaciones Exponenciales

El Futuro Hoy

Por Salim Ismail

Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel



Introducción

Básicamente lo que viene a decir es que el mundo ya ha cambiado y se ha convertido en un entorno exponencial. Esto implica que los modelos de negocio, las habilidades y las maneras de entender el liderazgo, la gestión y el talento se han quedado anticuadas (pertenecen a un mundo lineal). Necesitamos entrenar y trabajar a fondo el **Ejecutivo Exponencial** y el **Líder exponencial**.

Dice Diadamandis que “si crees que el ritmo de la innovación ha sido rápido en estos últimos años, prepárate para lo que viene porque aún no hemos visto nada”.

Un tema que me llama la atención y que nos aplica directamente es que cuando tu organización, tu producto, y tu liderazgo se convierte en exponencial se producen las 6 D's:

- **Digitalización.**-Cualquier tecnología que se precie ha de ser ahora digital ya que ello permite alcanzar a todo el planeta. Permite una automatización y una rapidez que incrementa la escalabilidad exponencialmente. En la actualidad todos los negocios relacionados con la información han entrado de lleno en la digitalización. Ello conlleva grandísimas oportunidades pero para la parte importante se la lleva el primero. Se ha entrado en una tendencia de mercad denominada “Winner takes it all”. En realidad sólo hay un motor de búsqueda (Google), una plataforma de subastas (eBay), una plataforma de ecommerce para libros (Amazon)

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA ERA DIGITAL

La creación, acceso y consumo de contenidos en la era digital experimentan una transformación constante a partir de la incursión de Internet, ante ello las empresas crean nuevos modelos de negocio. Aquí, algunos de ellos.



SABÍAS QUE...
En 2007, el grupo Radiohead vendió su álbum "In Rainbows" a través del modelo "paga lo que quieras", o sea que el valor del disco dependía del consumidor.



- **Decepción.**- Cualquier iniciativa exponencial digital entra directamente en un periodo de decepción. El ritmo de crecimiento es lento al inicio (similar al lineal) debido a que inicia desde 0,001, 0,01 etc. pero llegado a un punto crítico, por ejemplo 1, empieza a doblar su velocidad alcanzando cotas exponenciales.
- **Disrupción.**- El crecimiento exponencial tan veloz se convierte rápidamente en disruptivo. Como decía Clayton Christensen en su libro clásico *The Innovator's Dilemma*, la innovación disruptiva casi nunca proviene del status quo. Hoy, los outsiders tienen todas las ventajas. Los no expertos, los que no tienen nada que perder en ese campo son los que pueden crear algo verdaderamente disruptivo revolucionario. La amenaza real casi para cualquier negocio no proviene de la competencia, sino de las startups. Los expertos se convierten en frenos y desaceleradores de la innovación.
- **Desmaterialización.**- cuando algo es realmente disruptivo lo que ocurre es que se desmaterializa, físicamente desaparece (como las cámaras de fotos o el GPS que se han desmaterializado y se han incorporado al teléfono)
- **Desmonetización.**- Una vez que algo se ha desmaterializado, se desmonetiza, pierde valor. Si no existe no se puede pagar por ello. Está pasando constantemente (Uber desmonetiza al taxi tradicional, Craigslist desmonetizó la publicidad, etc.). Lo que está ocurriendo en el mundo digital es que el coste marginal del marketing y las ventas es casi cero. La web permite productos y servicios por un coste impensable hace 20 años. La estructura viral y la potencia de las recomendaciones puede hacer que un producto sea conocido (para bien o para mal) prácticamente en todo el planeta y en tiempo real.
- **Democratización.**- Una vez que algo se desmaterializa y se desmonetiza, pasa a ser totalmente democrático. Todos los podemos utilizar.

EL MODELO 6Ds DE LAS ORGANIZACIONES EXPONENCIALES

"The Six Ds are a chain reaction of technological progression, a road map of rapid development that always leads to enormous upheaval and opportunity."

Peter Diamandis and Steven Kotler



Fuente: Steven Kotler. 6D's Model



GuilleLorbada
[@lorbada](https://twitter.com/lorbada)

Conseguir esto requiere una nueva manera de entender la organización, los servicios y productos y la gestión del equipo y del talento que se ha de encargarse de hacer esto. Requiere también una nueva manera de entender el liderazgo (ahora denominado e-leadership) y nuevas maneras de innovar y de aportar valor.

En realidad requiere una nueva manera de entender la estrategia, la cultura, los procesos, las operaciones, los sistemas, las personas y los KPI's

Es una auténtica revolución que ya está puesta en marcha y nos está inundando.

Lo que estamos viendo es un nuevo tipo de organización que escala, crece y crea valor a un ritmo nunca visto anteriormente

- Youtube pasó de ser una startup a ser comprada por Google por 1,4 BILLONES de \$ en menos de 18 meses!!;
- Groupon paso de su inicio a valer 6 BILLONES de dólares en menos de 2 años, etc.).

Una típica empresa del Fortune 500 tardaba una media de 20 años en alcanzar un valor de un billón de dólares.

Por ello ante la presencia del mundo exponencial y las organizaciones exponenciales, tenemos que ESTAR PREPARADOS, entender el movimiento, saber cómo sacar partido de él y actuar. Es el mundo exponencial, donde ni la experiencia, ni los años, ni el tamaño ni la reputación garantizan que la empresa esté allí mañana (ver los ejemplos de Kodak, Polaroid, Philco, Blockbuster, Nokia, etc.)

Decálogo para una buena gestión de clientes en la era digital

Pasos a seguir para acercarse con éxito al cliente digital

1 Gestión en tiempo real

El ahora como norma



... de los encuestados puntuó como muy importante el nivel en que su decisión de compra se ve condicionada a que las empresas respondan cuando él lo desea.

6 Nueva idea de marca

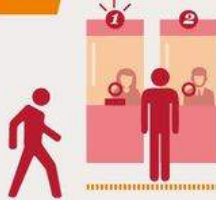
Ser por lo que haces y dicen de ti



Las empresas dejarán de prevalecer por quienes dicen ser; el nuevo cliente valora lo que hacen y los otros dicen de ellas.

2 Eficiencia de los procesos

El cliente no quiere hacer cosas innecesarias

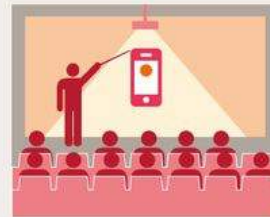


... de los entrevistados calificó de muy importante invertir el menor tiempo posible en su relación con las organizaciones.

7 Innovación en los negocios

Sorprender con lo no visto antes

La diferencia la conseguirán aquellos que sean capaces de ofrecer lo nunca visto antes.



3 Omnicanalidad

Donde esté el cliente



... de los encuestados puntuó por encima de la media la influencia que tiene poder acceder a todos los servicios de forma online.



8 Proceso de compra

Adelantarse con la tecnología

Se trata de nuevos conceptos que afectan la decisión de compra.



De los clientes prefieren relacionarse con empresas tecnológicamente avanzadas.



4 Gestión de la reputación

Escuchar al cliente



Los consumidores tienen la posibilidad de compartir su opinión sobre lo ofrecido, prevaleciendo la opinión de sus semejantes sobre los mensajes que comunica la marca.

9 Gestión de la comunicación

Di quién eres antes de que lo digan ellos por ti



Planificar, atender y evaluar el mensaje y la opinión existente de la marca es un aspecto ya incorporado en las principales empresas.

5 Transparencia

Ética con el cliente y para el cliente



El cliente demanda un consumo exento de culpa de los problemas sociales que pueden originar algunos modelos de producción actual.

10 Indeterminación del precio

Lo que importa es lo que ofrezcas

El precio tenderá a dejar de ser el principal factor predominante en la decisión de compra y se trasladará el foco al valor añadido del producto ofrecido.



Por otro lado si la organización es lo suficientemente rápida, ágil, escalable e inteligente, puede disfrutar de un éxito exponencial. Estamos ante lo que Salim Ismail llama la Organización Exponencial (ExO). La define como *“una organización cuyo impacto es desproporcionadamente grande ,al menos 10 veces más que su competencia debido al uso de nuevas técnicas organizativas que se enfocan en el uso de tecnologías de aceleración”*.

Se trata de organizaciones que en vez de usar cientos de personas y enormes localizaciones físicas y edificios, se construyen sobre las tecnologías de la información.

Como predice R. Kurzweil, este fenómeno se basa en 4 elementos clave:

Las tecnologías de la información van a crecer más y más rápidamente (**Ley de los rendimientos acelerados**)

El motor que impulsa todo este fenómeno es la **información**.

Uno ve que el modelo se multiplica (dobla su valor), el proceso se hace imparable (**crecimiento exponencial**)

Hay campos donde esto ya es un hecho que lleva tiempo produciéndose (Inteligencia artificial, robótica, biotecnología, bioinformática, medicina, neurociencia, data mining, Impresión 3D, nanotecnología, energía).

Ya estamos de lleno en un mundo exponencial, sobre todo en algunos sectores, pero pronto, lo exponencial golpeará a todos los sectores desde diversos lados, aún cuando el foco del negocio sea tradicional.

La clave para tener éxito en este nuevo entorno es Pensar exponencialmente en vez de linealmente. Si continuamos pensando linealmente, nuestras estructuras, operaciones, gestión, estrategias y desarrollo de producto serán lineales.

Ello hace muy difícil ser disruptivo. Por ello las organizaciones tradicionales y matriciales siguen creciendo con un modelo de economía de escala que hacen que el cambio y la disrupción no sean posible. Lo que les ocurre a estas organizaciones es que, de repente surgen competidores que sí han entendido el mundo exponencial y que con unos costes y estructuras mínimas (equipos muy pequeños) y con una enorme agilidad y velocidad pueden ponerlos contra las cuerdas.

Recordemos el ejemplo de **Jack Andraka** (uno de los nuevos e-líderes y una persona a seguir muy de cerca). Con sólo 14 años!!!! (impresionante!!!) desafió a toda la industria farmacéutica y desarrolló un test para la detección precoz del cáncer de páncreas que costaba únicamente 3 centavos(!!!). Como dice Salim Ismail, esto supone un coste 26.000 veces menor, es 400 veces más sensible y 126 veces más fiable que los diagnósticos actuales. Los perfiles como los de este chico son los que están desafiando el mundo lineal y están surfeando el mundo exponencial con enorme éxito.

Las organizaciones exponenciales son las que van a encontrar su sitio en los próximos años. Estas compañías se fundamentan en 2 factores principales:

Acceden a recursos que no poseen.- Ni tienen interés en poseer ni en elevar sus costes por poseerlos. Se encuentran fuera de la organización y son de fácil acceso. El concepto de alquilar en vez de poseer es un factor clave a la hora de construir una ExO. De hecho es un factor que contribuye en gran medida a dotar a la empresa de agilidad, flexibilidad y una asunción de riesgos más inteligente ya que no tienen una gran masa de inmovilizado que perder.

Su gran valor es la información.- La información, paquetizada, existente y disponible, tiene el potencial de doblar su valor regularmente.

Estos dos elementos hacen que el coste de estas organizaciones sea prácticamente igual a cero. Algunos ejemplos de empresas de máximo valor que ya han hecho ese salto son Google (valor de mercado de 400 billones de dólares) es el paradigma clásico de trabajar con información que no es propia. Pero hay otro ejemplo interesante, Facebook (valor de 200 billones) que digitalizó y convirtió en información nuestras relaciones interpersonales.

Por ello un objetivo obvio si se quiere entrar en este mundo exponencial es **buscar fuentes de información disponibles que pueden ser digitalizadas y convertidas en un negocio. Elementos de la organización exponencial: Internos y Externos**

Las organizaciones exponenciales tienen una serie de elementos comunes.

Todas ellas tienen un Propósito Transformador Masivo (PTM). Luego poseen **5 atributos externos** (SCALE):

- **Staff on demand** (personal o plantilla a demanda. Flexible, coger gente constantemente de fuera de la organización). Evitar las plantillas permanentes y a tiempo completo. Muchos de los profesionales del S. XXI prefieren trabajar por proyectos y a la compañía le ofrecen un pensamiento mucho más fresco y actualizado
- **Comunidad & Crowd.** Las organizaciones exponenciales crean, fomentan e interactúan con comunidades. Pero para que esto funcione, es necesario que haya un compromiso y una involucración real por todas las partes. Estas comunidades han de ser amplias y centradas en innovar y generar ideas y acciones nuevas. Además permiten validar nuevas ideas y aprendizajes a la vez que potencian la agilidad y la implementación real.
- **Algoritmos.** Estamos en una época en la que los datos son vitales. La afluencia y disponibilidad de datos es tal que es necesario tener maneras de interpretar los mismos y sacarles partido. Por ello los algoritmos son un componente clave

de cualquier negocio ya que permiten personalizar, identificar y centrar los objetivos, intereses y deseos de nuestros clientes.

- **Alquilar/Compartir/ Aprovechar gratis los activos.** Hoy día hay medios para no tener que hacer inversiones grandes en activos (aunque sean vitales para la empresa). La tecnología nos permite hoy compartir y acceder a activos físicos sin necesidad de poseerlos ni comprarlos. Esto optimiza las cuentas de resultados, la flexibilidad para actualizar y cambiar y la agilidad para movernos con rapidez, es la clave. Es el factor que crea que las personas se comprometan. En las empresas del futuro se trabaja tanto interna como externamente para conseguirlo a través de la Gamificación, la competición, los premios

Los resultados conseguidos por los elementos vistos más arriba se pueden convertir en exponenciales. Por ellos las ExOs necesitan ser internamente fuertes y potentes para poder procesar todos estos inputs. Estas organizaciones tienen procesos, operaciones y filosofías diferentes a las organizaciones lineales (sobre todo en lo relativo a la interacción entre los empleados, la medición de su rendimiento y su actitud hacia el riesgo).

Por ello las ExOs poseen además **5 atributos internos** (IDEAS) que les permiten hacer una explotación adecuada de lo conseguido externamente:

1. Son los procesos que filtran y encajan los elementos externos con los internos de las ExOs.. Cuanto más automatizados y menos manuales sean estos procesos, mejor, ya que es lo que permite a las empresas escalar con velocidad.
2. **Cuadro de mando.** Debido a la cantidad de datos proveniente de clientes y empleados, es necesario tener un cuadro de mando simple con todas las métricas necesarias. Hay que tener unos KPI's muy definidos que nos indiquen que estamos aportando valor. En las ExOs, los KPI se han sustituido por el método OKR (Objectives and Key Results). Cuadro de mando, OKR y métricas de valor real se han convertido de hecho en los indicadores del éxito de las ExOs.
3. **Experimentación.** En las ExOs se define como la implementación real de la metodología LEAN. Es necesaria una experimentación constante, un proceso de iteración para reducir el riesgo, una disposición a equivocarse y fallar y aprender de ello y tener una mentalidad de aprendizaje escalable constante.
4. **Autonomía.** Es la siguiente fase del trabajo en equipo. Consiste en funcionar con equipos multidisciplinares y una autoridad descentralizada. Ello no implica que el equipo desaparezca pero si que es de una naturaleza diferente e implica un cambio en el rol del manager.
5. **Tecnologías Sociales.-** Crean interacciones horizontales incluso en las compañías más verticales. Se encargan de generar conexión, compromiso, confianza y transparencia.

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=4gKWgR6UUg0>



www.gomezespejel.net
jesus.gomez@estrategica.com.mx
521(33) 31220202
Guadalajara, Jalisco México

