

# BIK EXO

## Caso de estudio 2

Deconstruyendo la organización



FINANCIA



COORDINA



METODOLOGÍA



COPYRIGHT 2020 ©

AUTOR

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

EDICIÓN

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN

AFICE. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

José Antonio de Miguel Visa

José Antonio de Miguel Visa

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Queda rigurosamente prohibido, salvo autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamos público.

Este manual ha sido promovido y financiado por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador.





## INTRODUCCIÓN

### FILOSOFÍA DE LOS CASOS

Fiel al principio de que todo el contenido de este proyecto sea aplicable a las empresas que tengan acceso al mismo, he creído que lo mejor era que los Casos de Estudio estuviesen basados en mi trabajo real con empresas de la Comunitat Valenciana.

Así puedo garantizar, porque lo he desarrollado yo, que es posible llevar a la práctica cada una de las fases y tareas que te vas a encontrar en las siguientes páginas.

### CONTENIDO DE ESTE CASO

En este caso vas a poder ver cómo se desarrolla un proceso de Deconstrucción de una Organización que comenzó en 2017 con el trabajo del Equipo de Reflexión Estratégica y su comprensión del presente para conversar con el futuro y cómo se encuentra a finales de 2020.

### QUÉ TE VAS A ENCONTRAR EN ESTE CASO

Hace unos años el CEO de esta empresa se puso en contacto conmigo para redefinir la estrategia de la organización con el objetivo de crear un valor excepcional para sus clientes en un marco de alta incertidumbre.

Lo que vas a poder ver en este caso es la evolución del proceso de deconstrucción que está viviendo la empresa.

El contenido de estas páginas se corresponde a un período de tiempo de unos tres años. Se trata de un proceso todavía abierto.



**Transformación Organizacional**  
**La deconstrucción es un camino**



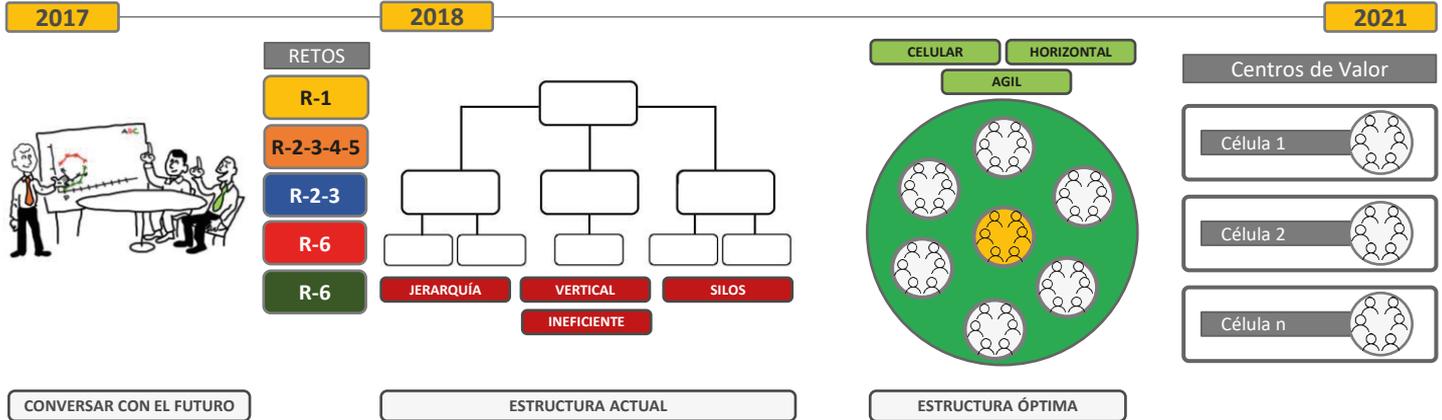
## LA DECONSTRUCCIÓN ENTENDIDA COMO UN CAMINO

### OBJETIVOS:

Para poder acometer con éxito los Retos, resultado del trabajo de Reflexión Estratégica que se llevó a cabo a finales de 2017, en la organización se planteó como **la gran meta para 2021** *la deconstrucción de la organización*. El objetivo era pasar de una organización jerarquizada, vertical, con silos de conocimiento y, por tanto, ineficiente o con un elevado grado de mejora, a una organización celular, horizontal y ágil donde los departamentos dan paso a los Centros de Valor.



DICIEMBRE 2017



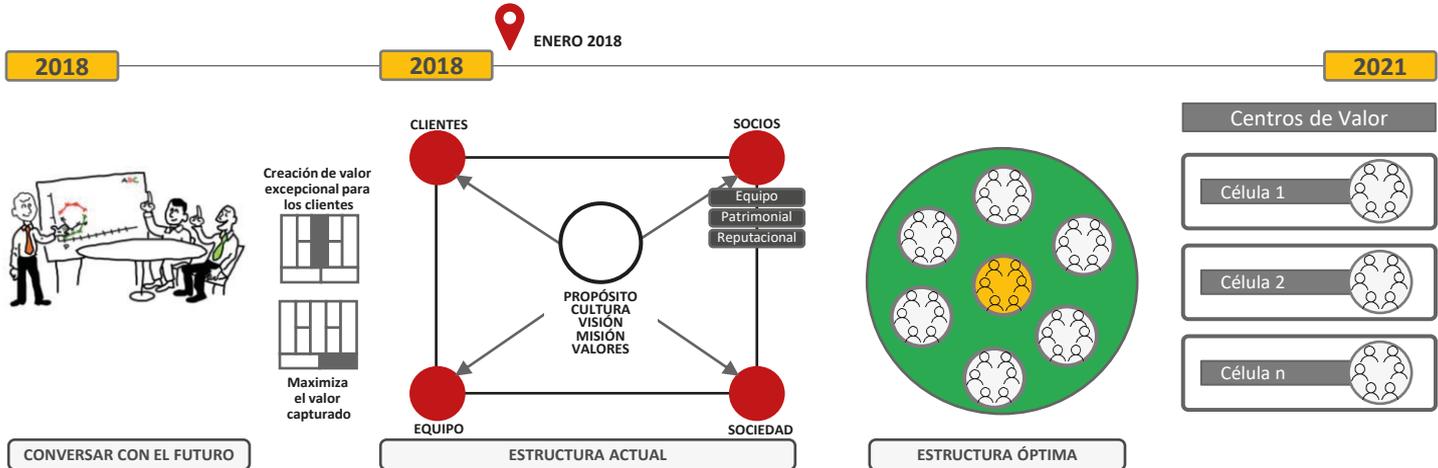


## LA DECONSTRUCCIÓN Y LAS DIMENSIONES DEL VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

### OBJETIVOS:

**No podemos emprender un proceso de deconstrucción sin antes** definir cuáles son las dimensiones del valor que queremos crear, entregar y capturar. Lo primero que hicimos fue trabajar en tangibilizar esas dimensiones para: clientes, equipo, socios y sociedad.

La dimensión Equipo poniendo a las personas siempre por delante era clave para abordar el reto del talento en la organización. La dimensión Sociedad tiene que ver con la Excelencia y entender que la organización debía ser un referente en el ecosistema donde desarrolla sus operaciones. Hoy esto NO es algo optativo.





## LA DECONSTRUCCIÓN Y EL ALINEAMIENTO: PRIMEROS PASOS

## OBJETIVOS:

Durante el primer trimestre de 2018 el foco del trabajo fue definir las metas de la organización para los próximos cinco años. Optamos por trabajar con un Mapa Estratégico de Norton y Kaplan al que añadimos una nueva perspectiva –en la cúspide del mapa– que denominamos Generación de Valor y que se desplegaba en las Dimensiones del Valor que hemos visto anteriormente. Esta modificación no es sólo estética sino que nos permite definir un gran objetivo como es el de “mejorar el valor de la compañía” de una forma sencilla.

Cada una de estas metas se desplegó en objetivos SMART como vamos a ver en la siguiente página.

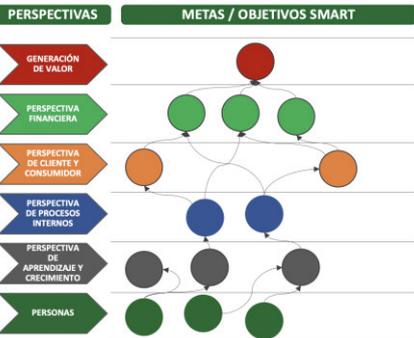


ENERO-MARZO 2018

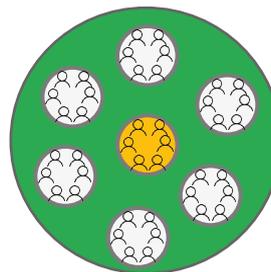
2018

1T

2021



FORMULACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS



ESTRUCTURA ÓPTIMA

Centros de Valor

Célula 1

Célula 2

Célula n



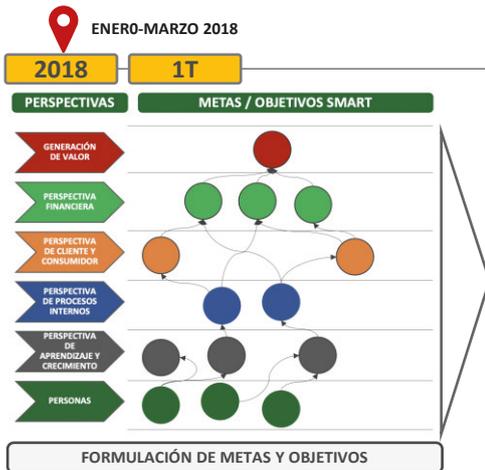
### METAS Y OBJETIVOS

**ES CLAVE** que el Equipo sepa distinguir entre lo que es una META y un OBJETIVO antes de que sean formuladas.

**ES CLAVE** que el Equipo sepa conectar las METAS y OBJETIVOS dentro del Mapa Estratégico

\*\* En 2020 se empieza a trabajar de forma experimental con OKRs

| S          | M       | A          | R         | T                 |
|------------|---------|------------|-----------|-------------------|
| ESPECÍFICO | MEDIBLE | ALCANZABLE | RELEVANTE | ASIGNADO A TIEMPO |



LA EMPRESA MÁS RENTABLE DEL SECTOR

MC >30%

**2021**

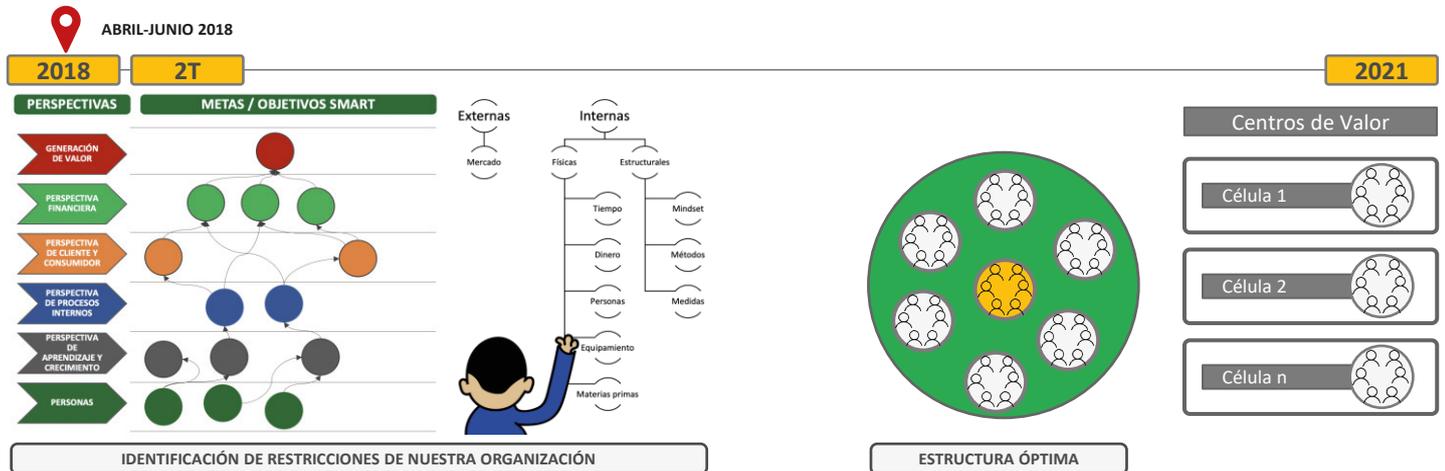
| METAS                           | OBJETIVOS   |
|---------------------------------|---|
| Amplias                         | Directos  |
| Intenciones generales           | Precisos  |
| Pueden ser intangibles          | Son siempre tangibles                               |
| Tienden a ser abstractas        | Tienden a ser concretos                             |
| Son difíciles de medir          | No son difíciles de medir                           |
| Ponen la mirada en el horizonte | Se enfocan en los pasos para llegar a ese horizonte |



## LA DECONSTRUCCIÓN Y LAS LIMITACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

### OBJETIVOS:

Durante el segundo trimestre de 2018 comenzamos identificando las restricciones o limitaciones que tenía nuestra organización en aquel momento para poder alcanzar las metas y objetivos que habíamos definido. Esto nos llevó a asociar al Mapa Estratégico una serie de anotaciones y/o modificaciones vinculadas a las restricciones. En este caso era clave llegar a la excelencia operativa porque estábamos lejos de alcanzarla y esto era una barrera para lograr los objetivos financieros y también se podía transformar en un problema de competencia en un futuro no muy lejano ya que estaba empezando a haber una fuerte presión en precios en el mercado.

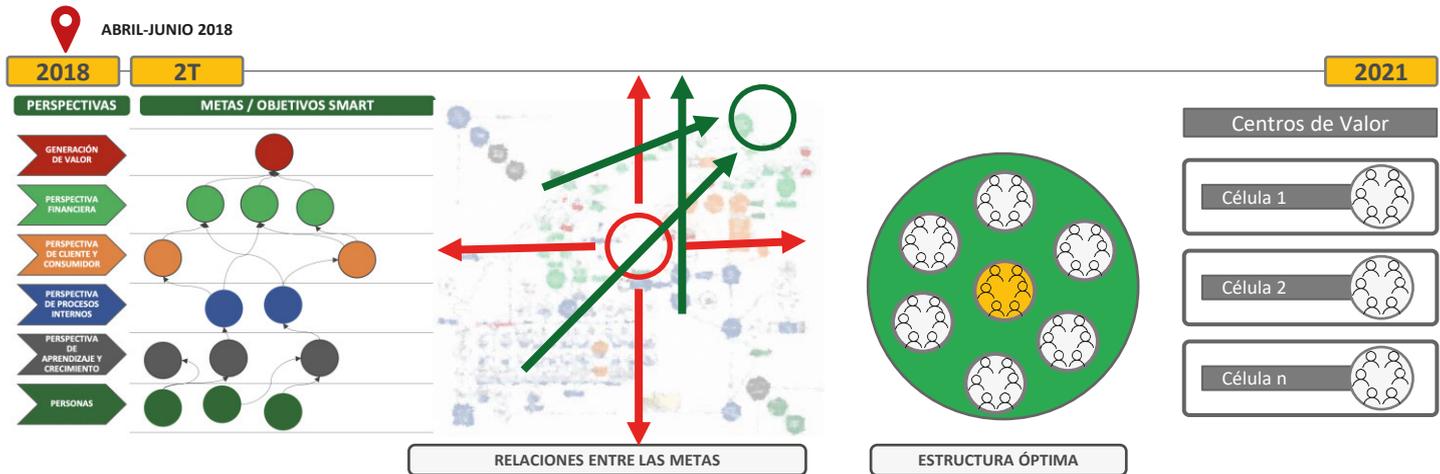




## LA DECONSTRUCCIÓN Y LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN

### OBJETIVOS:

También durante el segundo trimestre de 2018 el foco del trabajo estuvo en mapear cada uno de las metas definidas anteriormente y ver cómo interactuaban entre ellas. Querían tener una visión sistémica de la organización que nos permitiese dos cosas: comprender dónde podía haber tensiones entre las metas que habíamos definido y tener una herramientas que nos permitiese comunicar nuestro Plan al resto de la organización.





## LA PRIMERA CÉLULA: CÓMO QUERÍAMOS QUE FUERA

**OBJETIVOS:**

El mes de julio fue el elegido para definir *cómo queríamos que fuera la primera de las células que queríamos lanzar. Se trataría de una célula de exploración de mercado.*

Este paso, como se trata en el Manual BIK EXO es fundamental. Siempre debemos definir previamente los aspectos relacionados con el por qué, la razón de ser de la célula y sus objetivos, es decir, qué esperamos de ella . Usamos una Ficha de Célula como la que va a encontrar en las Herramientas BIK EXO.



JULIO 2018

2018

3T

2021

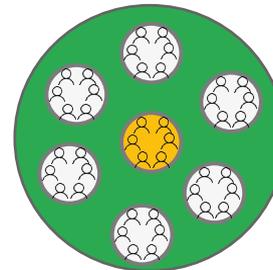
**Un equipo que ama al cliente**

pequeño  
auto organizado  
multifuncional  
toma decisiones  
sin burocracia  
orientado tareas  
estricto

**VISIÓN****EJECUCIÓN****VENTA**

BASES DE LA CÉLULA

FICHA DE CÉLULA



ESTRUCTURA ÓPTIMA

Centros de Valor

Célula 1

Célula 2

Célula n



### LA PRIMERA CÉLULA: CÓMO QUERÍAMOS QUE TRABAJASE

#### OBJETIVOS:

El mes de julio fue el elegido también para adoptar el enfoque metodológico con la que la célula iba a trabajar. Se decidió elegir un enfoque ágil que permitiese, de manera rápida, validar si tenía sentido seguir adelante con las nuevas ideas/mercados identificados por una célula de exploración. Esta primera célula tenía una triple misión: desarrollar la propia célula y sus objetivos, poner a prueba el proceso de validación y experimentación de las ideas con las que iba a trabajar, conseguir que al finalizar el proceso hubiese un equipo formado que pudiese mentorizar a las siguientes células.

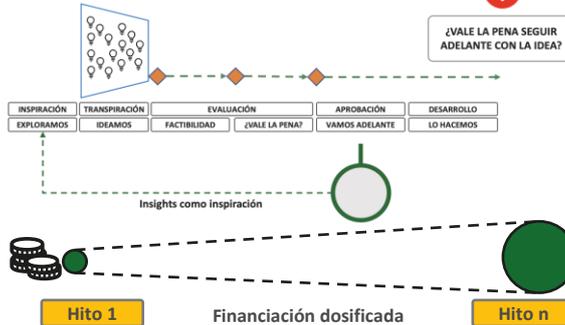
JULIO 2018

2018

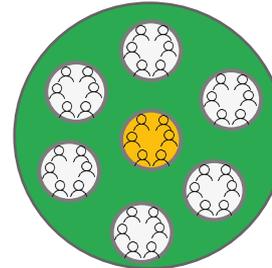
3T



2021



ENFOQUE METODOLÓGICO DE TRABAJO CÉLULA



ESTRUCTURA ÓPTIMA

Centros de Valor

Célula 1

Célula 2

Célula n



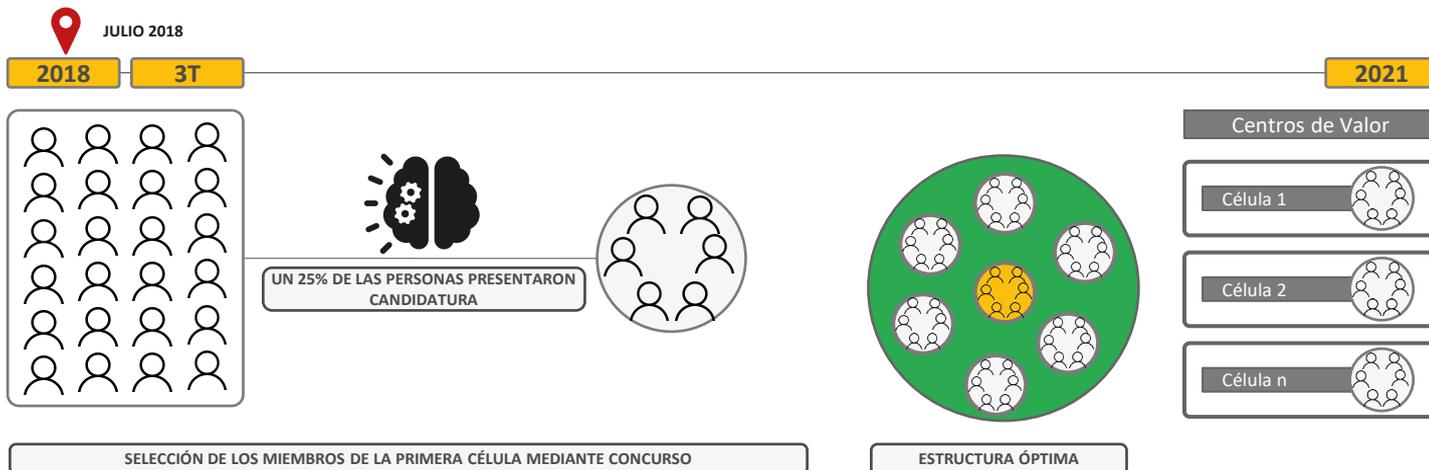
## LA PRIMERA CÉLULA: CÓMO RECLUTAR A SUS MIEMBROS – CONCURSO DE RETOS -

**OBJETIVOS:**

Con la definición de cómo queríamos que fuera y su enfoque metodológico tocaba ahora una parte clave: elegir a sus miembros

En el Manual BIK EXO se trata ampliamente este asunto. A modo de recordatorio hay básicamente dos maneras: los elegimos nosotros o bien hacemos un llamamiento al talento de la organización.

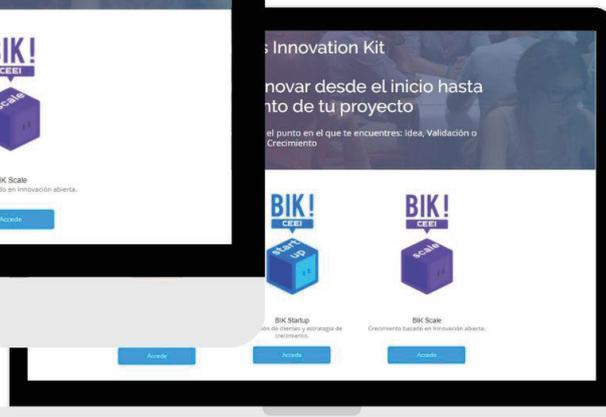
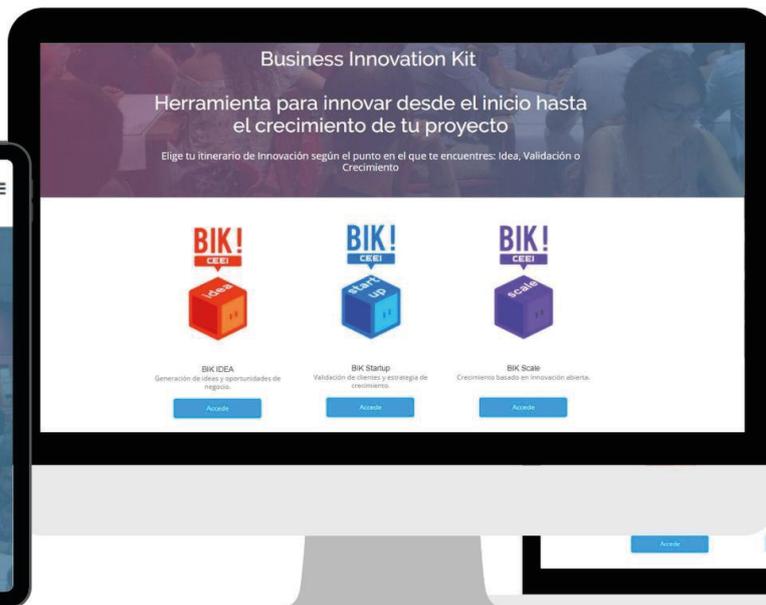
Elegimos la segunda opción y convocamos un Concurso de Retos con foco en nuevas ideas/soluciones mercados y con una reglas de participación y veredicto claras y precisas. Se dio un plazo de tiempo de 60 días para que se presentasen las candidaturas.





# ACCEDE A LA PLATAFORMA ONLINE

WWW.BIKCEEI.COM







# BIK! | CEEI

*CREA, VALIDA, CRECE EN TU MODELO DE NEGOCIO DE NEGOCIO*



## CASO DE ESTUDIO 2

DECONSTRUYENDO LA ORGANIZACIÓN

FINANCIA



COORDINA



METODOLOGÍA

