



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Las organizaciones exponenciales en Argentina

Rosa Argento, Natacha Beltrán, María de los Ángeles Cáceres,  
Claudia Carpené, Carina Oliva

Ponencia presentada en 33° Congreso Nacional de ADENAG realizado en 2017 en la Facultad de Ciencias de la Administración - Universidad Nacional de Entre Ríos. Concordia.  
Entre Ríos, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## **LAS ORGANIZACIONES EXPONENCIALES EN ARGENTINA**

33 Congreso Nacional de ADENAG - 26 y 27 de Mayo de 2017  
Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) - Sede Concordia

RosaArgento, [argento@eco.unc.edu.ar](mailto:argento@eco.unc.edu.ar)  
Natacha Beltrán, [natachabeltran@hotmail.com](mailto:natachabeltran@hotmail.com)  
María de los Ángeles Cáceres, [marigelcaceres@gmail.com](mailto:marigelcaceres@gmail.com)  
Claudia Carpené, [ccarpene@yahoo.com.ar](mailto:ccarpene@yahoo.com.ar)  
Carina Oliva, [carina\\_oliva@hotmail.com](mailto:carina_oliva@hotmail.com)

### **ABSTRACT**

Durante los últimos años, el mundo empresarial ha sido testigo del surgimiento de una nueva generación de empresas – las Organizaciones Exponenciales (ExOr) – que han revolucionado la forma de crecer a través de la disrupción tecnológica, que se alimenta por la aceleración de los niveles de innovación.

Se han rescatado diez características de estas organizaciones que en la publicación Exponential Organizations (Ismail, Van Geets, & Malone, 2014) sus autores han documentado.

En este trabajo se indaga sobre el fenómeno en **organizaciones locales**, mediante estudios de caso, cuya información, insumo para el análisis, es de acceso público, incluyendo videos, notas periodísticas, entrevistas a los fundadores y directores y páginas web de las firmas.

Los resultados obtenidos convalidan que en Argentina, se han originado y desarrollado organizaciones que responden a la tipología de ExOr y que coexisten con las organizaciones tradicionales. Si bien el grado de visibilidad de sus atributos puede variar, ha sido posible su identificación, lo que contribuye a explicar el crecimiento exponencial que han tenido desde su fundación.

A partir de la evidencia, se plantean nuevos interrogantes referidos a la expectativa de vida, al modo de interacción entre ellas y al perfil de supervivencia que podrían asumir.

**Palabras Clave:** ORGANIZACIONES EXPONENCIALES - EXOR - DISRUPCIÓN- MERCADO LIBRE

## **Introducción**

Una organización exponencial es aquella cuyo impacto (o producción) es desproporcionadamente grande, si se la compara con sus equivalentes tradicionales, gracias al uso de nuevas técnicas de organización y al aprovechamiento de tecnologías aceleradoras.

Este artículo presenta las conclusiones del seminario de investigación sobre Organizaciones Exponenciales (ExOr) que se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, entre agosto y octubre de 2016, cuyo objetivo fue explorar la realidad de las organizaciones exponenciales en Argentina. A partir del abordaje analítico descriptivo del paradigma, se diseñó la metodología de investigación, de perfil cualitativa, exploratoria y sustentada en el análisis de casos, para identificar los descriptores directos e indirectos de los atributos. Mercado Libre y OXL fueron las unidades de análisis seleccionadas, ambas empresas de origen argentino, desarrolladas localmente, exitosas y que han mostrado resultados -en términos de impacto, como valor de mercado y facturación- compatibles con un crecimiento exponencial.

Se dispuso de cuantiosa información de acceso público, páginas web institucionales de las empresas, notas periodísticas, entrevistas realizadas a los fundadores y directores de las organizaciones bajo estudio, incluso videos donde se documenta el estilo de dirección, el ambiente físico que caracteriza a estas organizaciones, y el tipo de interacción que prima entre sus miembros.

Los resultados que se presentan en esta oportunidad se refieren a una de ellas (Mercado Libre).

Las conclusiones sobre el fenómeno pueden explicarse a través de los ensayos de Alvin Toffler (Toffler, 2006) sobre la evolución de las olas de riqueza, en la que conviven distintas generaciones de empresas, tal como hoy se desenvuelven con éxito organizaciones artesanales características de la ola agraria, grandes empresas manufactureras típicas de la ola industrial y las organizaciones del conocimiento que son distintivas de la tercera ola.

## **Marco teórico**

Para Ismail, Malone y Van Geest las organizaciones exponenciales son aquellas cuyo impacto es desproporcionadamente grande comparado con sus competidores debido a la utilización de nuevas técnicas organizacionales que aprovechan o se apalancan en las tecnologías de la información. (Ismail et al, 2014).

Estas empresas emergen e irrumpen en el que hacer económico, como consecuencia de la aceleración de la innovación tecnológica, característica distintiva de la fase de sinergia en el desarrollo de las revoluciones tecnológicas (Perez, 2004). Implica una modificación de las reglas de juego de la economía y establece nuevos límites para su comprensión y análisis posterior. Como consecuencia, encontramos nuevos tipos de interacciones realizadas entre los agentes económicos, lo que ha permitido que algunas empresas reconfiguren la forma en que "hacen negocios", es decir, las formas en que organizan y llevan a cabo intercambios y actividades a través de las empresas, alterando los límites industriales con clientes, proveedores, socios y otros interesados.

Kurzweil en su ensayo de 2001 "La ley de rendimientos acelerados" extiende la ley de Moore para describir un crecimiento exponencial del progreso

tecnológico. Siempre que una tecnología alcance cierto tipo de barrera, según Kurzweil (2001), se inventará una nueva tecnología para permitir el cruce de ese límite. Cita numerosos ejemplos del pasado para sostener su aseveración, y pronostica que el progreso tecnológico que se producirá en el siglo XXI, será equivalente a más de 20.000 años de progreso (al ritmo de hoy).

Ante la evidencia de la aceleración de la innovación tecnológica, ¿cuál es el efecto que produce en las empresas? Foster y Kaplan (Foster & Kaplan, 2011) estiman que la expectativa de vida promedio de las grandes empresas se ha reducido de sesenta y siete años en 1920, a quince años en la actualidad. Con lo cual es posible asumir que las respuestas de las organizaciones tradicionales deben ser ajustadas a las exigencias y requerimientos propios del nuevo paradigma.

### **Las organizaciones que conocemos y las ExOr**

En ese nuevo contexto, la mayoría de las decisiones que toman los líderes de las organizaciones tal cual las conocemos (y que denominaremos tradicionales), sigue reflejando un sistema de pensamiento lineal y secuencial, en el que se concibe a la innovación desde adentro, mediante una estrategia planeada para extrapolar el pasado. Asimismo, en esas organizaciones, los procesos son poco flexibles, las jerarquías dominan las relaciones internas y las inversiones se orientan a sostener el status quo. Para ellas, el cambio rápido y disruptivo genera respuestas inmunológicas orientadas a defender el núcleo del negocio. Precisamente, lo que hizo a las empresas tradicionales ser eficaces en la expansión y el crecimiento es lo que las hace vulnerables a la disrupción.

En cambio, las ExOr utilizan nuevas técnicas para aprovechar la aceleración tecnológica. Se construyen sobre las tecnologías de la información, accediendo a recursos que no poseen (ni tienen interés en poseer, porque elevaría sus costos) que se encuentran disponibles fuera de la organización y son de fácil acceso. El concepto de alquilar en lugar de poseer es un factor clave a la hora de construir una ExOr. De hecho es un factor que contribuye en gran medida a dotar a la empresa de agilidad, flexibilidad y a asumir riesgos de manera más inteligente ya que no inmovilizan una gran suma de capital. Al mismo tiempo, su gran valor es la información. La información existente y disponible, tiene el potencial de duplicar su valor regularmente. Estos dos elementos hacen que el costo de operación de estas organizaciones sea muy bajo y, sin embargo, tengan y proyecten un gran valor de mercado.

### **Características de las ExOr**

Esta nueva generación de organizaciones, nace a partir de la evolución de una tecnología y se convierte en exponencial, cuando atraviesa el proceso de las 6D, (Ismail, Van Geets, & Malone, 2014):

- **Digitalización**, que permite alcanzar automatización y rapidez que incrementa la escalabilidad.
- **Decepción**, el ritmo de crecimiento es lento al inicio (similar al lineal) debido a que empieza desde valores muy bajos, pero llegado a un punto crítico, acelera su velocidad alcanzando niveles exponenciales.
- **Disrupción**, el crecimiento exponencial tan veloz se convierte rápidamente en disruptivo.
- **Desmaterialización**, cuando se convierte en disruptivo, tiende a desmaterializarse (físicamente desaparece, como las cámaras de fotos o el GPS que se han desmaterializado y se han incorporado al teléfono).

- **Desmonetización**, la desmaterialización implica que pierde valor. Si no existe no se puede pagar por ello.
- **Democratización**, desmaterializado y desmonetizado, pasa a ser totalmente democrático. Todos lo podemos utilizar.

No obstante, el sello distintivo de una ExOr y que en gran medida posibilita la evolución a través de las 6D, es que han sido creadas con y para un **Propósito de Transformación Masivo (MTP)**, que representa la mirada aspiracional de la empresa y que la trasciende. El concepto tradicional de misión evoluciona hacia otro más inspirador y universal.

La caracterización de las ExOr se completa con un conjunto de atributos, tanto internos, como en su relación con el entorno, que las diferencian:



*Ilustración 1. Características de las ExOr. Adaptado de (Ismail, Van Geets, & Malone, 2014)*

**Personal “a demanda”.** Se aprovecha el talento que está fuera de la organización y que se necesita para proyectos o funciones puntuales y de alta especialización. Permite más velocidad, funcionalidad y flexibilidad en un mundo que cambia rápidamente.

**Comunidad y Multitud.** Las ExOr llegan a un gran número de miembros de una comunidad, entusiastas y apasionados, que contribuyen con su tiempo y experiencia al crecimiento de la organización. Atraen y aprovechan sus comunidades o al público en general para alcanzar escala, ya sea a través de la creatividad, la innovación, la validación e incluso a través de la financiación.

**Algoritmos.** En un mundo que se orienta a la información, los algoritmos son imprescindibles para la gestión eficiente de grandes bases de datos, para tomar nuevos insights sobre sus clientes y productos.

**Apalancamiento de Capital.** Las ExOr conservan su flexibilidad, precisamente por no poseer activos, incluso en áreas estratégicas. La tecnología permite a las organizaciones compartir fácilmente activos y recursos a nivel local, como también a nivel global y sin límites.

**Engagement.** El compromiso de los usuarios se articula a través de técnicas que permiten acceder a información elaborada y sociabilizada, como lo son los sistemas digitales de reputación, ludificación y mecánicas de incentivo que ofrecen la oportunidad de fomentar círculos virtuosos de retroalimentación positiva.

**Interfaz.** Es la conexión funcional entre dos sistemas o dispositivos por medio de una comunicación entre distintos niveles. La interfaz filtra y combina los procesos por los cuales cada ExOr conecta las externalidades con los factores internos en un marco de control.

**Tablero de control.** Las ExOr necesitan una manera de medir y gestionar la organización: un tablero de indicadores, en tiempo real y adaptable a las métricas esenciales para la organización y sus empleados, accesible para todos sus miembros.

**Experimentación.** A través de metodologías como Lean Startup, Design Thinking y otras técnicas, que permiten la constante experimentación con nuevas ideas y procesos, en un contexto que permite tomar riesgos y cometer errores.

**Autonomía.** Las ExOr cuentan con una organización plana y trabajan a partir de equipos multidisciplinarios, auto-organización operando con autoridades descentralizadas.

**Tecnología social.** Aprovechan las herramientas de colaboración, tales como compartir archivos, actividades en streaming, wiki, teleconferencias, realidad virtual y sensores (para medir las emociones y gestionar en tiempo real y ágilmente). Al implementar estas herramientas se favorece la transparencia, conectividad y una mayor fluidez en la información.

### **Caso Mercado Libre**

MercadoLibre es una de las empresas más valiosas de la Argentina. Fundada en 1999 se dedica a la intermediación entre usuarios registrados de compras, ventas y pagos por Internet. Posee sus oficinas centrales en Buenos Aires, Argentina y cuenta con operaciones tanto en su país de origen, así como en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay, Honduras y Venezuela.

Los usuarios pueden vender tanto productos nuevos como usados a precio fijo. MercadoLibre además posee MercadoPago, una plataforma de cobro a los vendedores. En 2015, la compañía superó los 138 millones de usuarios registrados en América latina, con 34 millones de productos vendidos y transacciones por USD 1.842 millones. Su valor bursátil es de USD 7.710 millones y sus acciones cotizan por encima de los USD 175. Según el último balance, alcanzó una ganancia operativa de 18% a 22%. En el último trimestre facturó un total de USD 706 millones.

### **Características EXOR**

- **Propósito de Transformación Masivo (MTP):** democratizar el comercio y los pagos, permitiendo hacer los mercados más eficientes.

Los compradores pueden obtener un precio justo y los vendedores alcanzar mercados de difícil acceso, como los de América Latina, dada las características geográficas y topográficas que representan una problemática adicional para la logística minorista, por las grandes extensiones de selvas y montañas.

Además, a través de MercadoPago busca lograr una disrupción, ingresando al mercado financiero una nueva tecnología. El desafío es desarrollar nuevos medios de pagos que cambien las reglas de juego de un sistema que actualmente es anacrónico.

- **IDEAS**

### **Interfaz**

Las plataformas que utiliza MercadoLibre son:

- Marketplace, plataforma principal del negocio donde se puede vender una gran variedad de artículos. Tiene como objetivo ofrecer la mejor experiencia.
- Mercado Pago.com es la plataforma que ofrece una solución de pago para los oferentes que venden a través de internet, facilitando el sistema de cobranza.
- Mercado Envíos es una solución integral que ofrece la empresa para el envío de los productos buscando una mejor experiencia de compra y venta, a través de la negociación con proveedores de logística. Ofrece a los vendedores el seguimiento de sus ventas y el comprador de la entrega de su compra.
- Mercado Shops permite que las personas puedan crear sus tiendas virtuales gratuitamente en pocos minutos. Uno de sus principales beneficios es que no requiere conocimientos de mercadotecnia.
- Mercado Libre Publicidad es un programa de publicidad para que los oferentes puedan promocionar sus productos y estén en condiciones de crear sus propios anuncios de texto en links para aumentar su visibilidad en las distintas páginas de MercadoLibre.
- Clasificados es la plataforma que permite comprar, vender y alquilar inmuebles y encontrar una gran variedad de servicios y automóviles. Se puede anunciar gratis o pagar un precio fijo por publicar.

### **Tablero de control**

Una de las dimensiones del tablero de control que la firma exterioriza es el sistema de calificaciones que conforma la reputación de los usuarios habituales.

Ese sistema es muy sencillo, luego de concretar exitosamente 10 ventas, por cada nueva venta que se haga se recibe una calificación que puede ser positiva, negativa o neutral. Este dato se suma a variables como el valor total de las ventas y construye la reputación del vendedor, que se verá reflejada mediante un termómetro que aparecerá en las publicaciones del usuario.

Adicionalmente, se relevó la utilización de tableros de control para monitorear la operatoria y planificación del negocio. La empresa implementó la herramienta MicroStrategy logrando una base de datos centralizada, online, simplificando y minimizando errores; permitiendo, así, un control ágil y exacto del negocio para la toma de decisiones más rápidas.

A través de esta herramienta, conocen como se encuentra cada unidad de negocio casi en tiempo real, logrando información de calidad y segura. Todos los equipos obtienen datos permitiendo cambiar el rumbo si se requiere o potenciando lo que se encuentra correcto. Adicionalmente, les permite explotar la información según lo que cada uno requiera y poder generar escenarios financieros y operativos (flexibilizar un producto, cambiar precios, realizar pruebas en algún país).

### **Experimentación**

Es posible apreciar el proceso de experimentación que MercadoLibre sigue. La compañía inició un proyecto en el año 2014 para dispositivos móviles, que permite a los usuarios descargar una app y realizar sus transacciones desde sus tabletas o smartphones. “Pasamos de no tener nada en móviles a tener

7% de transacciones desde estos dispositivos", explicó el CTO (Chief Technology Office - responsable técnico del desarrollo).

Adicionalmente, se puede observar que MercadoLibre realizó un gran cambio en su tecnología permitiendo que terceros puedan interactuar con ella generando nuevas ideas y proyectos para la organización.

### **Autonomía**

Una manera indirecta para estimar el grado de independencia que los trabajadores disponen, es mediante la observación de la disposición física del trabajo. En las sedes de MercadoLibre, las salas de reuniones tienen equipos de video conferencia para facilitar la comunicación entre las oficinas de Argentina y el resto de los países de América Latina. Se utilizan oficinas abiertas (no hay oficinas individuales) para facilitar la comunicación entre las distintas áreas. La idea es promover un buen clima de trabajo para motivar a la gente que esté dispuesta a trabajar en equipo, tomar riesgos y emprender.

Se entiende que este tipo de diseño organizacional implica la existencia de un trabajo autónomo en el marco de una estructura sin niveles jerárquicos, para promover el trabajo en equipo, el empowerment y la innovación.

Adicionalmente, MercadoLibre implementó una herramienta (de la empresa SAP) para su área de Recursos Humanos (SuccessFactors), con la que logró contar con un único sistema de datos laborales, emplear herramientas colaborativas que aportan agilidad para administrar el potencial del equipo de trabajo y aprovechar las ventajas de la movilidad y de Internet (es una herramienta en la nube). SuccessFactors permite crear entornos para que los empleados puedan expresarse individualmente maximizando sus capacidades laborales, acrecentando, así, las características de autonomía en cada uno.

### **Tecnologías Sociales**

Desde sus inicios MercadoLibre se posicionó como una compañía de operaciones basadas en internet. Sin embargo, la infraestructura de entonces ya se ve obsoleta ante nuevos conceptos que surgieron como el "análisis de grandes volúmenes de datos" y "aplicaciones móviles".

El mayor secreto de su éxito actual se debe a un importante cambio en la plataforma que se desarrolló con una visión cerrada y monolítica a un ambiente abierto y desacoplado, un esfuerzo organizacional que absorbió todos sus recursos de TI durante el 2010.

Es así como MercadoLibre reescribió toda la plataforma para migrarla de un sitio web hacia un entorno abierto en la nube, con una API (Application Programming Interface - interfaz de programación de aplicaciones) común, que hoy permite la colaboración de desarrolladores externos. En suma, el proyecto implicó la renovación de la página, la optimización del motor de búsqueda, características de visualización más atractivas y un sistema de registro más amable para el usuario.

La apertura de la tecnología permitió que los usuarios en general obtengan beneficios y que otras empresas desarrolladoras de software puedan abocarse a nichos o segmentos que hoy se encontraban desatendidos por MercadoLibre.

- **SCALE**

#### **Staff a demanda**

En sus inicios comenzó con staff a demanda pero luego fue incorporando personal y hoy cuenta con una dotación fija.



La implementación del sistema OpenStack (software libre y de código abierto que constituye una plataforma abierta para la creación de nubes privadas y públicas) fue una estrategia que permitió abrir su plataforma de desarrollos que de otra manera el equipo de IT interno, tal vez, no podría haber concretado. Como parte de esta estrategia, la compañía actualmente mantiene un programa para desarrolladores (DevOps) mediante la cual les ofrece una exploración de sus API, aprendizaje y colaboración. Esta característica es lo que más se acerca a staff a demanda.

### **Comunidad y multitud**

Los compradores sólo deben registrarse en el sitio, buscar los productos o servicios que necesitan y hacer clic en el botón "comprar". Vendedor y comprador reciben los datos de su contraparte vía correo electrónico para que se contacten y perfeccionen la transacción.

Luego, ambos pueden calificarse para contarle al resto de la comunidad de usuarios cual fue su experiencia en cuanto a su contraparte, el producto y la transacción. El sistema de calificaciones permite a los compradores conocer la trayectoria de los vendedores dentro de sitio. El Sistema de Reputación de MercadoLibre cambió durante el año 2009 para permitir una más fácil e intuitiva interpretación por parte de los usuarios. Los cambios fueron definidos en función de pruebas de usabilidad realizadas con usuarios reales y con distintos niveles de experiencia dentro del sitio."

El Sistema de reputación permite que las personas confíen en la plataforma, lo que genera que cada vez más compradores y vendedoras quieran ser parte de la comunidad.

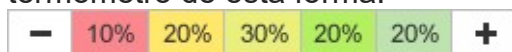
Es así como en 2015 la empresa tuvo 24.000.000 compradores y 8.000.000 vendedores. Actualmente, tiene 7 transacciones por segundo y más de 5.000 búsquedas por segundo. Registra más de 138 millones de usuarios en América Latina.

La plataforma, basa la calificación de sus usuarios (ya sean compradores o vendedores) en la confianza que generen dentro del sitio; mientras más transacciones exitosas tengan, más valorados serán dentro de MercadoLibre.

### **Algoritmos**

Aunque no evidentes para el público en general, MercadoLibre hace uso intensivo de algoritmos. Eso se evidencia en las publicidades, sugerencias y promociones, entre otras situaciones en que se procesa gran cantidad de información relacionada al usuario para ajustar la "oferta". Uno de los planos en los que también se utilizan algoritmos, es en la calificación a cada usuario. La reputación de un vendedor es el lugar que ocupa dentro de un ranking que se representa con un termómetro y que está visible en todas sus publicaciones. La forma de calcular la misma se basa en considerar las operaciones y preguntar a sus compradores cómo fue su experiencia y si lo recomiendan.

Todos los vendedores tienen su lugar en el ranking y se distribuye en el termómetro de esta forma:



Inclusive, la plataforma, a través de su Sistema de Reputación, genera un grupo selecto de vendedores destacados que se conoce como "Mercado Líder".

### **Apalancamiento de Capital**

Desde su lanzamiento, MercadoLibre ha visto crecer sus servidores. Hace un tiempo, la firma ya buscaba otras opciones para decidir si la respuesta a su

rápido crecimiento sería un sistema de computación en nube privada. En octubre de 2009, el departamento de IT estaba demasiado ocupado y el espacio del centro de datos se había convertido en un problema. Finalmente, la empresa optó por virtualizar sus servidores. Con cuatro servidores blade corriendo en una nube privada, la compañía ha visto una reducción en los gastos de 4 a 1 en espacio, energía y refrigeración, y una compresión de 50 a 1 en el uso de almacenamiento. Ahora, MercadoLibre aprovecha la escalabilidad de una nube privada donde los servidores virtuales pueden adecuarse de manera instantánea a la demanda.

La estructura de OpenStack implementada por MercadoLibre asegura que cada uno de los dos centros de datos de la empresa tendrá por lo menos una copia de cada objeto. Cada nodo de datos puede tener su propio disco de bajo costo, por lo que la inversión no es onerosa. Los centros de datos de MercadoLibre se encuentran en Virginia y Atlanta en Estados Unidos, para reducir la latencia, ya que la mayoría de las peticiones de los usuarios pasan a través de proveedores de servicios de internet con sede en Estados Unidos.

Si bien no se evidencia una clara aplicación de esta variable consideramos que el hecho de utilizar data centers, aunque sean de uso personal y exclusivo, puede ser la mayor aproximación.

### **Engagement**

El CEO de la empresa manifiesta que apela a un compromiso emocional con el negocio por parte de los integrantes de la organización. Quiere rodearse de gente que les gusta hacer algo útil con su tiempo y que está enamorada del proyecto o de la empresa, no del dinero. Lo importante es que los integrantes de MercadoLibre trabajen primero por sus desafíos personales y luego por la remuneración. Este es un aspecto muy importante para generar ideas e innovación.

### **Discusión y conclusiones**

El paradigma ExOr que caracteriza y distingue a un nuevo tipo de organizaciones, impone un ajuste al planteo tradicional, aunque no lo refuta.

La exploración sobre empresas de origen nacional, que a primera vista fueron consideradas como tales, a partir del modelo de análisis propuesto por Ismail (Ismail, Van Geets, & Malone, 2014) nos permite afirmar que el conjunto de atributos descriptores se evidencian de manera directa o indirecta a través de indicadores diseñados al efecto. Hemos comprobado tanto los atributos internos (IDEAS) como los externos (SCALE) claves de una Organización Exponencial, incluyendo su diseño, sus formas de comunicación, la infraestructura de información, administración, filosofía y ciclo de vida.

Se diferencia de una organización tradicional en lo que respecta a su estrategia, estructura, cultura, procesos, operaciones, sistemas, gente e indicadores de desempeño claves. No obstante, la relevancia del concepto "Propósito Masivo Transformador", le da entidad a la tipología.

El modelo resulta consistente y existe amplia evidencia aportada por los autores del libro y por este trabajo que permite corroborar esa validez en un contexto económico y cultural diferente, como es el de empresas argentinas. Los resultados convalidan que en Argentina no solo se han originado sino que han podido desarrollarse, atravesar el proceso 6D y exponenciar, respondiendo a la tipología de ExOr. Remarcamos la particularidad de los casos utilizados para la exploración, ya que no puede pasar desapercibida la muy significativa

diferencia en el contexto de desarrollo de las empresas locales, tanto desde el punto de vista del contexto mediato como inmediato, en relación al de los países desarrollados, lo cual argumenta a favor del paradigma analizado.

En consecuencia, esta nueva generación de empresas, las ExOr, es acompañada por una nueva generación de empresarios, de empleados y de clientes que desafían los supuestos fundamentales de la era industrial. Esto adquiere especial relevancia toda vez que esos supuestos han sido marco referencial sobre el que se construyeron e idearon los principales avances del pensamiento administrativo del siglo pasado; no sólo en relación a los enfoques descriptivos de las organizaciones, sino también a los aportes metodológicos que han sido ampliamente utilizados para mejorar su desempeño.

A partir de la evidencia, se plantean nuevos interrogantes referidos a la expectativa de vida, al modo de interacción entre ellas y al perfil de supervivencia que podrían asumir. En este sentido, las conclusiones sobre el fenómeno pueden explicarse a través de los ensayos de Alvin Toffler (Toffler, 2006) sobre la evolución de las olas de riqueza, en la que conviven distintas generaciones de empresas, tal como sucede hoy que se desenvuelven con éxito organizaciones artesanales características de la ola agraria, grandes empresas manufactureras típicas de la ola industrial y las organizaciones del conocimiento que son distintivas de la tercera ola.

Esta formulación que aún permanece en el plano descriptivo requiere de un mayor estudio que permita avanzar en el diseño de herramientas analíticas y de gestión para lo cual resulta indispensable profundizar en la comprensión de la dinámica organizacional que caracteriza a esta nueva tipología.

## **Referencias**

Christensen, C. (2013). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.

Foster, R., & Kaplan, S. (2011). Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them. Crown Business.

<https://www.youtube.com/watch?v=Wnit-GEIQPg>

<https://www.youtube.com/watch?v=iabLSq0mDsl>

<https://www.tiendanube.com/blog/como-funciona-mercadolibre-y-de-que-forma-puede-potenciar-tus-ventas-online/>

<http://www.mundovirtual.biz/plataformas-que-utiliza-mercadolibre/>

<http://ayuda.mercadolibre.com.ar>

<http://institucional.mercadolibre.com/nosotros>

<https://www.youtube.com/watch?v=kBjMwNf3J20>

<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/reporte/MercadoLibre-aprovecha-la-nube-y-plataformas-abiertas-para-seguir-creciendo>

<https://danielrabinovich.com/2013/04/12/mercadolibre-devconf-2013/>

<http://news.sap.com/latinamerica/2014/02/20/mercadolibre-eligio-successfactors-para-la-gestion-de-rrhh-en-la-nube/>

<http://institucional.mercadolibre.com/>

[https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-](https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=microstrategy+mercadolibre&*&rct=j)

[instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=microstrategy+mercadolibre&\\*](https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=microstrategy+mercadolibre&*&rct=j)

[https://www.google.com.br/search?q=microstrategy%20mercadolibre&\\*&rct=j](https://www.google.com.br/search?q=microstrategy%20mercadolibre&*&rct=j)

Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2014). Exponential organizations. Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do About It). Diversion Books.

Kurzweil, R. (2001). Essay: The law of accelerating returns.

Moore, G. (1964). The future of integrated electronics. Fairchild Semi conductor internal publication, 2.

Pérez, C. (2004). Revoluciones tecnológicas y capital financiero: la dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza. Siglo XXI.

Toffler, A. (2006). La revolución de la riqueza. Debate para Sudamericana.