

**VIVID**

**VISION**

**2017-2019**

Rafael Tamames & Tomy Lorsch  
*Founders*



**Crear una  
vivid vision trae  
el futuro al presente,  
para tener claridad  
de lo que estamos  
construyendo  
ahora.**



Tomy Lorsch



Rafael Tamames

La vivid vision es una visión detallada de qué pinta tendrá y cómo va a sentir y actuar la organización dentro de tres años. Así como el arquitecto dibuja un sketch del edificio que quiere construir, sin pensar en todos los posibles obstáculos, nosotros hemos cerrado los ojos y **nos hemos imaginado lo que queremos construir.**

Es una foto final, lo más nítida posible. No es un plan a tres años sino el resultado del plan que tenemos que construir juntos. Compartirlo con todo el mundo nos ayuda a que se convierta en realidad.

**No es el cómo sino el qué.**

# ROADMAP

## Nuestro proceso de visión e ingeniería inversa



<b>Mission</b>	Por qué existimos
<b>MTP</b>	Qué transformación masiva nos hemos propuesto con nuestra misión
<b>Vision</b>	A dónde queremos llegar
<b>Vivid Vision</b>	Cómo se ve la foto final
<b>BHAG</b>	Big Hairy Audacious Goal: algo concreto e imposible que queremos lograr
<b>Strategy</b>	Frase que resume cómo vamos a generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo
<b>Goals</b>	Los objetivos que nos acercan a la estrategia
<b>Projects</b>	Proyectos necesarios para lograr los objetivos
<b>Milestones</b>	Puntos de inflexión entre proyecto y proyecto
<b>Tactics</b>	Diferentes tácticas que necesitamos para lograr esos milestones
<b>OKRs</b>	Objetivos y key results clave de cada estrategia
<b>Tasks</b>	Actividades paso por paso que hay que hacer para lograr los key results.



## **MISIÓN**

¿Por qué existimos?

**Transformar e innovar la forma en que las organizaciones construyen relaciones con las personas.**

## **Massive Transformative Purpose**

Transformación masiva lograda con nuestra misión.

**Relationships that work.**

## **VISIÓN**

¿A dónde queremos llegar?

**Para 2020, convertirnos en un líder global en omnichannel customer experience e influenciar el mundo como una de las organizaciones más abiertas.**

## **BIG HAIRY**

### **AUDACIOUS GOAL (BHAG)**

Objetivo Audaz Grande y Peludo!

**Para finales de 2019 ser la consultora que más rápido ha expandido en la historia de los servicios profesionales.**



## Imaginémonos Findasense en el 2019

Queremos obtener un impacto positivo más allá del negocio. Estar en cada una de las relaciones que rodean a la compañía: desde un cliente, un proveedor, un trabajador interno, hasta el banco en el que tenemos cuenta. Sin fronteras ni imposiciones: durante el tiempo que dure cada relación. Conseguir que dicho impacto en el cliente, el trabajador, el proveedor o el desconocido, promueve y genera un impacto mayor... en la sociedad. Y de esta forma, humanizar el trabajo. O dicho de otra forma, hacer el trabajo más humano.

Nos movemos de las relaciones de trabajo, a trabajar en las relaciones. En definitiva, relaciones que funcionan. Para el trabajo. Para la vida. Para nosotros. Para ellos. Para todos.

# CREEMOS LA FOTO

En los últimos 3 años **hemos logrado lo impensable**. Hemos creado un grupo y diversificamos nuestros ingresos. Con operaciones de **mergers & acquisitions** ahora alcanzamos \$30,000,000 de facturación. Nuestro staff ha aumentado a 450 asociados, que son empleados en varias compañías. Tenemos la certificación de **B-Corporation**. El grupo tiene carteles de publicidad en todos los aeropuertos de los países donde operamos y somos reconocidos en el sector siendo **el top 3 en cada una de las áreas** en las que operamos.

Somos una **Exponential Organization** y por ello generamos ideas a través de **atributos internos** como interfaces, dashboards, experimentación, autonomía y social y logramos escala a través de atributos externos como staff on demand, community & crowd, algoritmos y engagement.





## Nuestra familia de empresas, nuestro ecosistema, una plataforma de creación y cambio constante.

Cada área de Findasense se ha convertido en una empresa con su propio P&L. De esta forma ahora tenemos 8 compañías que crean valor unas a otras. Cada compañía tiene su propio CEO. Así, hemos creado una familia de empresas.

# ¿POR QUÉ?

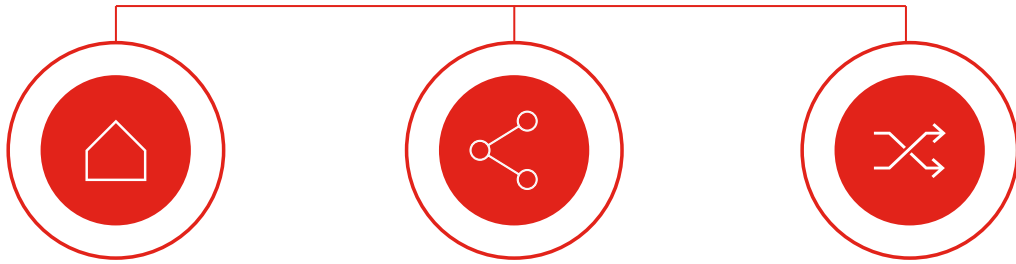
- 1** Queremos crecer por una razón biológica: todo ser vivo necesita crecer y desarrollarse. Cualquier empresa que crece es sana, crecimiento sostenible pero exponencial. Queremos innovar en aquello que crea valor en nuestro negocio.
- 2** Una familia de compañías es razonable y ambicioso porque conecta todo el conocimiento que necesitamos para monetizar todas las áreas de la empresa, atraer talento y dar ownership a socios que empujen con el mismo nivel que los fundadores. Nos ofrece responder profesionalmente a nuestros clientes. Una familia de compañías no es hacer de todo sino hacer algunas cosas muy bien.
- 3** Para tener una organización responsiva (adaptable al cambio) porque el futuro es más difícil de predecir. Vivimos el presente y estamos preparados para el futuro sea cual sea, ya que la organización aprende continuamente. Nuestros clientes no se conforman con una atención mediocre.
- 4** Queremos agregar expertise atrayendo a los que ya estén haciendo cosas interesantes en los campos de actividad en los que trabajamos. En este presente se trabaja en red y se colabora.
- 5** Necesitamos ser una organización exponencial, tecnológicamente inteligente, adaptiva y que agrega no solo a los empleados sino también el nuevo mundo en el que opera y eventualmente transforma.







# NUESTROS SERVICIOS



**Agencia**

**Consultora**

**Integradora**

Hemos dividido Findasense en tres áreas: **consultora, agencia e integradora tecnológica**. Tenemos lo mejor de la estrategia de una consultora y la ejecución creativa de una agencia. Vamos de la data del consumidor a la creación de experiencias omnicanal. ¿Por qué dividimos las áreas? **Porque es fundamental tener diferentes expertos por área.**

La consultoría tiene un ciclo de venta, decisores en cliente y una estructura de costes diferentes al de la agencia. La integradora la vemos también como área separada ya que al CMO se convierte en un Chief Marketing Technologist y requiere de conocimiento experto del martech, tanto estratégico como tecnológico. Necesitamos tres líderes con conocimiento híbrido pero cada uno con un ángulo de motivación específico.

## Agencia

El área de agencia tiene también su propio líder. Tenemos creativos, sociólogos, antropólogos, físicos, biólogos, matemáticos, tecnólogos, etc. **Aquí competimos en pitches y ganamos muchos premios. Somos tecno creativos.**

Nuestra creatividad se basa en una metodología de research especial y las ideas se generan con prototipado rápido. Tenemos al menos **5 metodologías registradas o patent pending**. En la agencia nos basamos en 5 prácticas: strategy, engagement, content, media e intelligence. Tenemos unos 250 empleados. El estilo es desenfadado.



## Consultora

El área de consultoría hace la estrategia y operaciones para customer experience y omnicanalidad. En la consultora tenemos un core team de perfiles MBA ex Accenture, IBM, incluso alguien de McKinsey y Bain. etc. Pero somos la versión cool de ellos. Captamos talento de esas consultoras que se sienten frustrados en estructuras antiguas porque son millennials y les atrae la Holocracia. Nos comparan con IDEO.

Aquí tenemos gente muy potente y especialistas. Tenemos metodologías patentadas y hacemos workshops de innovación. Todos son partners. Tenemos unos 30 consultores senior. El área de consultoría tiene su propio líder y P&L. Tenemos patentada nuestra metodología DEEP y tenemos un programa de certificación de consultores, hacemos cursos en vídeo, presenciales y summits de consultores.

## Integradora

Hemos decidido no hablar de lenguajes de programación ni de apps,... hacemos soluciones para consumidores exigentes. Somos partner integrador de IBM Watson, Adobe, Salesforce, Google, etc. El foco está en marketing automation y la conexión con Spectrum. Tenemos unos 10 ingenieros.



# Nuestro SOFTWARE

Compramos varias empresas de tecnología SaaS para crear nuestra plataforma de customer experience que está centrada en extraer **conocimiento profundo del consumidor**. Tiene 100 marcas como clientes y somos rankeados por Gartner y Forrester. Tenemos unos 40 ingenieros y 10 gestores de cliente.

Con oficinas de tecnología en Argentina y Madrid. **Vemos la plataforma como una empresa separada** ya que es complementario a los servicios profesionales pero tendremos clientes y partners que solo querrán la plataforma con una marca diferente.



# Nuestra UNIVERSIDAD

Nuestro departamento de training se ha convertido en un instituto de formación. Creemos que tenemos mucho conocimiento y talento oculto en nuestros empleados. Necesitamos hacer minería de este conocimiento y transformarlo en currículums de aprendizaje que puede aplicarse a nuevos empleados y monetizarse al exterior.

En 2017 nos dimos cuenta de que no existían programas de educación que preparan para convivir con el paradigma de hombre-robot. Nuestra universidad arrancó con la frase ¿Qué robot me ha robado mi queso? poniendo el énfasis en que el cambio de paradigma es una oportunidad más que una amenaza.

Nuestros programas se dividen en individuo (desarrollo personal, desarrollo de habilidades, etc), empresas y organizaciones (prácticas específicas y técnicas) y mundo (que desarrolla todo lo referido a aprovechar todas las ventajas de un mundo conectado y diverso). Nuestra universidad es mixta (presencial y online) y está compuesta por tres campus: Costa Rica, Argentina y España. Nos dicen que somos el IDEOU Latino o HyperIsland. Tenemos un rector en cada campus y tres empleados en cada uno.



# Nuestra empresa de TALENTO

En 2018 abrimos nuestra **experiencia en diseño de organizaciones responsivas, gestión del talento y recruiting para el sector digital y de transformación**. Vemos que nuestro clientes demandan staff y confían en nuestras referencias. Las principales startups y empresas innovadoras utilizan **nuestros servicios de recruiting**.

Nuestros tests de cultura y competencia están patentados, además inspiran a la industria de recruiting. Tenemos la mejor BBDD de candidatos de toda Latinoamérica y España.



# Nuestra EDITORIAL

Nuestro propio marketing se convirtió en editorial. Somos el Harvard Business Review de digital y transformación de habla hispana. Colaboramos con publicaciones como HBR, IESE, IPADE, etc. Somos respetados por el sector, publicamos poco pero de calidad. Nuestro contenido gira entorno a artículos, estudios y eventos (conferencias, workshops, retreats).

La experiencia de los fundadores en creación de contenidos y eventos de marketing nos empuja a confiar en lo importante que es crear foros de encuentro y comunicación. Fuimos los primeros en crear papers profundos y didácticos de transformación digital. Fuimos los primeros en productizar conocimiento: calculadoras, presentaciones, plantillas, ... nuestro conocimiento sirve, es útil y tiene sentido.

Hemos tenido como columnistas a los principales emprendedores del mundo: Peter Thiel, Elon Musk, et. Somos el VICE Media de lo nuestro! Tenemos 10 empleados en cuatro oficinas: Colombia, Argentina, Miami y Madrid.



## Nuestro SEED-STAGE VC / INCUBADORA

Hemos creado una incubadora para que nuestros mejores empleados se **conviertan en emprendedores**. También hemos creado un seed-stage VC para invertir en nuestros empleados y otros startups de marketing technology. Aquí tenemos unos 5 empleados. Hemos levantado 10 millones de dólares para invertir.



## Nuestro .ORG

Hemos creado nuestra propia fundación que da servicios de marketing a social entrepreneurs, fomenta proyectos for-good de nuestros empleados y da consultoría a ONGs. Aunque la mayoría de los recursos son donados por el resto de las empresas del grupo, nuestra .ORG tiene un staff de 5 personas. Creemos que el conocimiento de nuestros asociados puede ser aplicado a proyectos con impacto social y eso estimula en sentido de propósito en sus vidas.

Tenemos un programa en el grupo que permite a los empleados hacer rotaciones en misiones con la ORG. El modelo de negocio es por donación: las ONGs reciben consultoría de nuestros equipos y pagan en forma de donación según el valor que crean que les hayamos aportado.

Nuestra misión social es trabajar con proyectos que impacten positivamente la vida de 1000 millones de personas. Para esto apoyamos proyectos que tengan que ver con los 12 Global Grand Challenges de Singularity University: Energía, Medio Ambiente, Alimentación, Hogar, Espacio, Agua, Desastres Naturales, Gobierno, Salud, Educación, Prosperidad y Seguridad.



# Nuestra GENTE

**Nuestros empleados nos aman en social media.** Constantemente sacamos un 9 en NPS de empleados. Somos **Best Place to Work** en todos los países donde estamos. También ganamos otros premios en temas de recursos humanos. Todos los empleados que contratamos son inbound. Hemos creado un nuevo modelo de colaboración donde ambos tenemos una relación sostenible y donde cada asociado se involucra con nosotros por un período de tiempo limitado y objetivos muy concretos. También transformamos el modelo de relación gracias a Encode.org.

Nos inspiramos en el libro The Alliance. Todos tenemos claro que hubo que **repensar la relación empleador-empleado.** La idea de que un empleado se suma a una "familia" para trabajar allí el resto de su vida, pero cuando entra está en período de prueba y luego puede ser despedido por nada, ya no funciona. Existe una evidente gran desconexión por la que las empresas demandan lealtad sin comprometerse a darle seguridad o desarrollo profesional al empleado..

Por ello, la relación es deshonesta y ya nadie invierte en relaciones a largo plazo. Pero al mismo tiempo, no podemos innovar si cada uno actúa como un agente libre. Esto nos ha llevado a repensar la relación. **Ahora pensamos en nuestros empleados como aliados en una misión.** Una alianza con un acuerdo que es de mutuo beneficio, con términos explícitos y entre jugadores independientes. La relación se basa en el valor que puede agregar el uno al otro y lograr algo específico en una misión que tiene tiempo finito. Tenemos 3 tipos de misiones: **rotación, fundación y transformación.**

La rotación es una misión para juniors de 2 a 4 años. El empleado transita de la universidad al trabajo o de una área funcional a otra. Misión de fundación: gente cuya vida está fundamentalmente conectada con la empresa. La compañía forma la identidad individual del empleado y el empleado se convierte en parte intelectual y emocional de la organización. Por último, la misión de transformación es personalizada y negociada 1 a 1. **El empleado transforma su carrera** expandiendo su portafolio de habilidades y experiencias y **la empresa se transforma** porque el empleado consigue completar una misión que mejora el negocio.





## Nuestro equipo DE LIDERAZGO

Nuestros líderes escriben columnas en medios de comunicación. Dan charlas y presentan en congresos. Escriben libros. Nuestro HQ sigue siendo virtual. Pero el GCC se junta en persona como mínimo una vez al trimestre. Nuestro GCC demuestra thought leadership dando charlas a C-suite de nuestros clientes.

**Cobramos y generamos revenue** por dar charlas en YPO, EO, Vistage y escuelas de negocio. **Nuestros líderes ganan premios** como E&Y Entrepreneur of the Year u otros como 40 under 40, (50 under 50?). Juntos, el GCC y los CEOs de cada empresa hemos participado de un programa de una semana en IESE o similar.



## Nuestra ORGANIZACIÓN

Nos hemos convertido en una organización TEAL y responsiva. La autogestión y Holocracia fueron el primer paso hacia una organización que pone la integridad de las personas en el centro y que promueve que nuestro propósito sea evolutivo. El diseño de nuestra organización nos ha convertido en el "Virgin del marketing". Nos inspira Alphabet .

Tenemos un Board of Directors y un Board of Advisors. Todas las empresas del grupo operan con Holocracia. La mayoría también trabaja 4 días por semana. Somos una de las primeras empresas que opera gracias a Encode.org como una verdadera self-organization. Tenemos un Legal Counsel, Juan Cárdenas, que ahora está full time con nosotros también como partner.



## Nuestra CULTURA

Nuestra cultura se vive. **Es una cultura de PULL y no de PUSH.** Solo contratamos personas que demuestran que en su vida se ponen objetivos personales. Todos completan el stepping stones como parte del proceso de recruiting.

Hemos logrado igualdad de género en el equipo de liderazgo y en la organización. **Somos 100% transparentes** con nuestra información financiera y constantemente damos formación financiera a nuestros empleados para que sepan interpretar los resultados. Tenemos una cultura de trabajo en remoto pero humana.

Es una cultura emprendedora y frugal, de mejora y aprendizaje continuo, de **colaboración y transformación.** La frugalidad es importante. No gastamos en lo que no aporte valor a nuestros clientes y empleados. Por ejemplo, una vez al mes alguien va escritorio por escritorio pidiendo elementos de más que tengan acumulados (cuadernos, post-it. etc).

**Fomentamos una cultura de ahorro, reciclaje y sostenibilidad.**

Promovemos la meditación. Si quieres puedes tomarte **10 días para hacer una meditación Vipassana** como desarrollo personal y no se te considera como días de vacaciones.





# Nuestras OFICINAS

Nuestras oficinas no son las oficinas típicas. Son **embajadas de nuestra cultura**, casi flashship stores de retail. Son lugares de encuentro que permiten crear espacios propios para nuestros asociados y clientes. Trabaja desde casa, desde allí o desde aquí. Son espacios accesibles y conectados con las ciudades.

Espacios auténticos y vitales donde nada es fingido ni artificial. **Espacios vivos donde todo es real y funcional.** Espacios ordenados. La tecnología al servicio de empleados y clientes que genera un **efecto WOW.** Todo lo que pasa y lo que hay en la oficina tiene sentido, nada es meramente decorativo. Son espacios nómadas y flexibles.

Espacios polivalentes con contenido (no continente), revertibles y/o actualizables, adaptable a nuevos clientes y nuevas organizaciones internas. Los edificios donde alquilamos tienen certificaciones LEED o cumplen con requerimientos de sostenibilidad.





## Nuestros CLIENTES

Nuestros clientes consistentemente **nos dan un 9 en NPS**. Organizamos un Client Summit al año. Ganamos premios de nuestros clientes como “vendor/partner del año”. De nosotros dicen “they move the needle” y nos miden por breakthroughs.

**Trabajamos con los número 1 de cada industria y con el número 1 de cada país.** Tenemos en nuestro Board of Advisors a ex empleados de esas empresas que nos ayudaron con la estrategia para ganar ese cliente. Para los advisors hacemos también un retreat. Ningún cliente supera el 10% del total de facturación.



VIVID VISION

**FINDA  
SENSE**  
from data to experience

“The future belongs to  
those who believe in  
the beauty of their dreams”

-Eleanor Roosevelt