



Guía de Transformación Exponencial

Cómo convertirse en una Organización Exponencial (ExO)
para tener éxito en el siglo XXI
Berenguer Cubells y Silvia Pascual (España)

Estamos viviendo tiempos extraordinarios.

Por no decir que estamos ante una época llena de oportunidades. La tecnología hoy nos permite hacer cosas que hace tan solo unos pocos años eran inimaginables. Las empresas privadas viajan al espacio, la gente corriente en todo el mundo se conecta constantemente por video llamada, y pequeños emprendedores son capaces de disrumpir a las empresas más importantes. La explicación de todo ello la encontramos en el "cambio exponencial".



1956
5MB



2000
8MB

2005
128MB



2014
128GB



2016
256GB



2018
512GB



2020
1TB



Tomemos el ejemplo del almacenamiento de datos. Si nos fijamos en las imágenes de los dispositivos, vemos cómo su capacidad ha ido aumentando con el tiempo. Una tarjeta micro SD de 1TB, del tamaño de la yema de un dedo, dispone de una capacidad de almacenamiento que multiplica por 200.000 la de un disco duro del año 1956. Si nos fijamos en su coste, el IBM 305 RAMAC de 5 MB en 1956 costaba 35.000\$ al año · es decir, cada MB costaba 7.000\$. Hoy, en 2021, el coste de cada MB es de 0,0000194\$.

¡O sea, es 360 millones de veces más barato!

Nuestro cerebro, que trabaja en modo lineal, ni siquiera es capaz de asumir esta cifra. Y ese es uno de los motivos por los que no logramos explotar la exponencialidad o ver la disrupción, hasta que la tenemos delante.

El cambio exponencial está llegando a múltiples sectores y nichos de mercado. Salim Ismail identifica no menos de “25 momentos Gutenberg” que están modificando la manera en que funciona todo. Para las organizaciones, es crucial saber aprovechar estos cambios y disponer de los atributos adecuados para poder hacerlo.

Estamos viviendo más de 25 “momentos Gutenberg”

La sociedad no es capaz de absorber la tecnología al ritmo necesario.

1. Dispositivos “wearable”
2. Realidad mixta
3. Gemelo digital
4. Biónica
5. Nanotecnología
6. Cultivo de proteínas
7. Tecnología solar
8. Antienvjecimiento
9. Redes sociales
10. Sensores
11. Privatización del espacio
12. Gobernanza digital
13. Computación en la nube
14. CRISPR
15. Secuenciación de genes
16. AI/ML/DL
17. Almacenamiento de energía
18. Neuroimagen
19. Coches autónomos
20. Blockchain
21. Robótica
22. Drones
23. Impresión 3D
24. Microbioma
25. Bitcoin
26. Computación cuántica



Hemos denominado a este periodo como la “Década de las Organizaciones Exponenciales (ExOs)” al ver que las empresas que abordan la transformación exponencial de forma sistemática, consiguen niveles de innovación y sostenibilidad sin precedentes. Nuestro estudio sobre el Cociente de Exponencialidad (ExQ) de las 100 primeras empresas del ranking Fortune, demuestra que las que alcanzan mayores puntuaciones en su ExQ (por aplicar varios atributos de exponencialidad) obtienen mejores resultados.

Las 10 primeras empresas del ranking ExO superan a las 10 últimas, multiplicando

x 3



el crecimiento de sus ingresos

x 10,9



el aprovechamiento de sus activos

x 6,4



su rentabilidad

x 40



los dividendos de sus accionistas



La transformación digital está en las noticias, en las conversaciones y pantallas de los consejos de dirección y ejecutivos de todo el mundo.

Los gobiernos hablan de ello, y el término de “4ª revolución industrial” está en boca de todos. Muchos estudios también nos dicen que más del 70% de las transformaciones digitales han fracasado. Por todo ello, es normal que los líderes de las empresas se sientan indecisos a la hora de elegir la mejor forma de proceder.

En este momento, las empresas deben adoptar la tecnología, pero a la vez que se aseguran de que disponen del esquema mental necesario para sacar partido, lo mejor posible, a la era exponencial en la que nos encontramos. Aquí es donde entra en juego la Transformación Exponencial. Demasiadas organizaciones digitalizan procesos que son lineales, con lo que no alcanzan los resultados esperados. Por ello, comenzar por la digitalización no siempre es la mejor solución.





Por qué la Transformación Exponencial supera con creces el resultado de la Transformación Digital Lineal

Pongamos un ejemplo

Una organización utiliza un proceso manual de pedidos de material, basado en el registro de albaranes físicos. El proceso no es ágil, a lo que se añade el coste de los registros en papel. Por ello la organización decide eliminar los pedidos manuales.

Un enfoque de transformación digital se basa en digitalizar el registro de los pedidos, y para ello lo que se suele hacer es crear una versión digital del proceso manual. Se acaba generando un sistema que consume el mismo tiempo que el anterior o más, pues el personal necesita un período de aprendizaje, y aunque pueda ser un 10% más eficaz, resulta que nadie quiere utilizarlo. Lo que necesitamos es ser 10 veces más eficaces, no un proceso que solo lo sea un 10% más.

Ejemplos de organizaciones que utilizan el enfoque ExO

Por qué la Transformación Exponencial supera con creces el resultado de la Transformación Digital Lineal

Para generar una transformación exponencial, utilizaríamos los datos de todos los pedidos realizados en el pasado y, mediante algoritmos, desarrollaríamos un sistema que realizara automáticamente los pedidos de materiales basándose en datos históricos de consumos. Después, se iría perfeccionando el algoritmo, permitiendo al personal dedicarse a tareas de mayor valor añadido, mientras el sistema realiza los pedidos automáticamente, con lo que la mejora obtenida multiplica seguramente por 10 el rendimiento del proceso anterior.

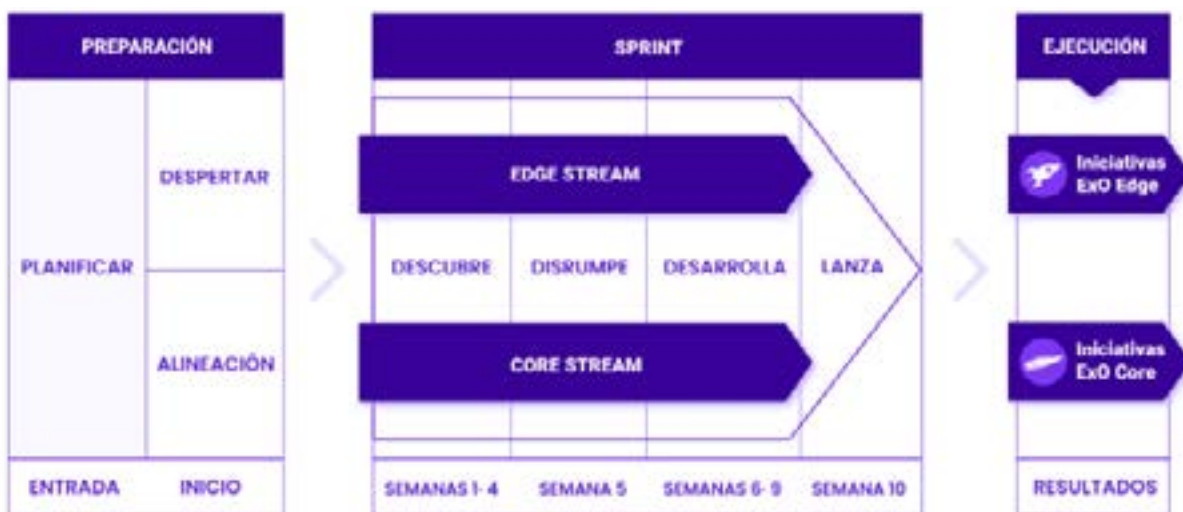
Transformación exponencial



Pasar de un pensamiento lineal a uno más exponencial no ocurre sin más.

La organización necesita cambiar su esquema mental para aplicar el enfoque exponencial

Hemos desarrollado una serie de programas que pueden ayudar a su organización a conseguirlo. Nuestro programa estrella es el Sprint de 10 semanas para la Transformación Exponencial. Este proceso permite a una organización alcanzar en 10 semanas, la transformación que alcanzaría en 3 años. Para comprender mejor el Sprint, haga clic en la siguiente imagen



Saber aplicar los atributos de una organización ExO en su empresa es clave para que ésta se pueda proyectar con éxito en la próxima década

Testimonios de clientes

“El libro de las organizaciones ExO me ha resultado extremadamente valioso. He hecho que sea de lectura obligatoria para la alta dirección y estamos implantando muchos de sus principios.”



Paul Polman
Ex Director General de Unilever

“Esta iniciativa es un excelente ejemplo de como las alianzas público - privadas son beneficiosas para la comunidad.”



Carlos A. Gimenez
Alcalde del Condado de Miami-Dade

“El libro de las Organizaciones Exponenciales debería ser conocido por cualquier persona que quiera conocer cómo las tecnologías exponenciales están remodelando las mejores prácticas en los negocios.”



Ray Kurzweil
Director de Ingeniería de Google

“El 90% del desafío de cualquier transformación está en conseguir que toda la empresa participe. Es fácil entusiasmar a la alta dirección. El problema está en la apatía de los niveles intermedios. El ExO Sprint ha resultado ser la solución perfecta para movilizarlos.”



Tony Saldanha
Vicepresidente de Servicios Comerciales Globales de P&G

“Convertiré a Gucci en una Organización Exponencial.”



Marco Bizzarri
CEO, Gucci

“Convertiremos a Tailandia en una Tailandia Exponencial.”



Prayut Chan-o-cha,
Primer Ministro de Tailandia.

Tras varios años estudiando a cientos de organizaciones, desarrollamos el Modelo de las Organizaciones Exponenciales (ExO).

El modelo es fácil de recordar mediante esta sencilla ecuación: $ExO = MTP + SCALE + IDEAS$. Sus tres componentes son: un Propósito Masivo Transformador (MTP), 5 atributos que capturan la abundancia externa (SCALE) y 5 atributos que permiten gestionar esa abundancia dentro de la organización (IDEAS)



El único elemento no negociable en una Organización Exponencial es el MTP. El Propósito de la organización debe ser masivo y transformador, y los valores y todos los objetivos tienen que estar orientados a su consecución. No se trata de poner una bonita frase colgada de la pared.

Expresa el fin último de la organización.

Algunos ejemplos de MTP:

SpaceX: "Los seres humanos se convertirán en una especie interplanetaria."

TED: "Ideas que vale la pena difundir."

X Prize Foundation: "Lograr avances radicales en beneficio de la humanidad."

Google: "Organizar la información del mundo."

Una vez desarrollado el MTP, el paso siguiente para convertirse en una organización exponencial consiste en entender los atributos internos y externos que aportan la exponencialidad. Los atributos internos son: Interfaces, Cuadros de Mando, Experimentación, Autonomía y Tecnologías Sociales, que responden al acrónimo "IDEAS" (por sus siglas en inglés). Los atributos externos son: Personal Bajo Demanda, Comunidad y seguidores, Algoritmos, Activos Apalancados y Compromiso, que responden al acrónimo "SCALE" (por sus siglas en inglés).

IDEAS · Los atributos internos de las Organizaciones Exponenciales

Atributo	¿En qué consiste?	Ventajas	Requisitos
Interfaces	Conectan las actividades externas con los sistemas de control interno · por ej. plataformas, interfaces de usuario, APIs (Interfaces de Programación de Aplicaciones).	<ul style="list-style-type: none"> • Convierten la abundancia externa en valor interno. • Vinculan las palancas externas de crecimiento con factores estabilizadores internos. • La automatización aporta escalabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos estandarizados. • Externalidades escalables. • Algoritmos.
Cuadros de Mando	Indicadores relevantes que debemos medir en tiempo real	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten el seguimiento de las palancas críticas de crecimiento en tiempo real. • Objetivos y Resultados Clave aportan un marco de gestión. • Se minimizan los errores mediante ciclos cortos de feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición en tiempo real. • Capacidad analítica. • OKRs. • Aceptación por la cultura de la organización
Experimentación	Métodos Lean Startup para validar hipótesis y experimentar de forma reiterada en entornos de riesgo controlado	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene los procesos alineados con el cambio de las externalidades. • Maximiza la captación de valor. • El tiempo de comercialización se acorta (mínimo producto viable). • La asunción de riesgos proporciona un aprendizaje más avanzado y rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición y seguimiento de experimentos. • Aceptación por la cultura de la organización
Autonomía	Nuevas formas organizativas basadas en equipos o en personas empoderadas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor agilidad. • Mayor responsabilización ante el cliente. • Reacciones y tiempos de aprendizaje más rápidos. • Mejor clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • MTP. • Empleados con autonomía. • Cuadros de Mando
Tecnologías Sociales	Crea interacciones horizontales en empresas organizadas verticalmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones más rápidas. • Ciclos de decisión más rápidos. • Aprendizaje más rápido. • Consolida al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • MTP. • Herramientas sociales en la nube. • Cultura cooperativa.

SCALE · Los atributos externos de las Organizaciones Exponenciales

Atributo	¿En qué consiste?	Ventajas	Requisitos
Personal bajo demanda	Más personal a tiempo parcial, especializado y basado en misiones	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores habilidades para el trabajo. • Agilidad. • Aprendizaje del equipo interno/principal. • Vínculos más fuertes en el equipo interno/principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para contratar servicios bajo demanda. • Tareas claramente definidas
Comunidad y seguidores	Aprovechar el poder de la comunidad y los seguidores al involucrarse con ellos a través de todo tipo de medio	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la lealtad. • Permite un crecimiento exponencial. • Valida nuevas ideas y aprender. • Agilidad y rápida implantación • Aporta nuevas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • MTP. • Compromiso. • Liderazgo auténtico. • Facilitar la participación de terceras personas. • Relaciones de igual a igual.
Algoritmos	Utilización de datos y automatización de decisiones o reducción de sesgos humanos en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Escalabilidad de productos y servicios • Saca provecho de dispositivos / sensores conectados • Reduce y estabiliza la tasa de error • Fácil de actualizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje automático profundo. • Aceptación por la cultura de la organización
Activos apalancados	Utilización de activos, no se tienen en propiedad a menos que escaseen	<ul style="list-style-type: none"> • Escalabilidad de productos y servicios. • Costes marginales de suministro reducidos. • Elimina la gestión de activos. • Agilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activos fácilmente disponibles • Interfaces
Compromiso	Involucrar a la comunidad y a los seguidores	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la lealtad. • Aporta ideas. • Convierte a los seguidores en una comunidad. • Aprovecha el marketing. • Jugar y aprender. • Bucle de feedback digital para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • MTP. • Claridad y equidad



El ExO Canvas permite plasmar cómo su organización está utilizando los Atributos ExO.

Cómo potenciar la exponencialidad de su organización



Un buen punto de partida consiste en averiguar el nivel de exponencialidad actual de su organización. Esto puede saberlo respondiendo a la Encuesta de Cociente Exponencial (ExQ) o su sigla en inglés). Lo deseable sería obtener una puntuación igual o superior a los 65 puntos. El paso siguiente consistiría en entender mejor los atributos ExO, por ejemplo visualizando la formación "Fundamentos ExO" o leyendo el libro de las Organizaciones Exponenciales.

Con un nivel de conocimientos previos adecuado, se puede utilizar el ExO Canvas para plasmar cómo la organización está utilizando los atributos exponenciales. Para impulsar la transformación exponencial, se puede realizar un ExO Sprint. En la sección "En qué le podemos ayudar", se explica cómo apoyarse en la comunidad OpenExO para impulsar sus iniciativas, o adquirir el manual de Transformación Exponencial e implantarlo en su organización.

En qué le podemos ayudar



Escanee este código QR o haga clic en este [enlace](#) para comenzar.

Hemos creado una comunidad global de coaches y consultores ExO, pensadores, tecnólogos, innovadores y emprendedores disruptivos que están ayudando a organizaciones de todo el mundo a potenciar su transformación exponencial. Ofrecemos un conjunto de programas y oportunidades para todo tipo de empresas. O si lo desea, le contactaremos para acompañarle en la transformación exponencial de su organización.