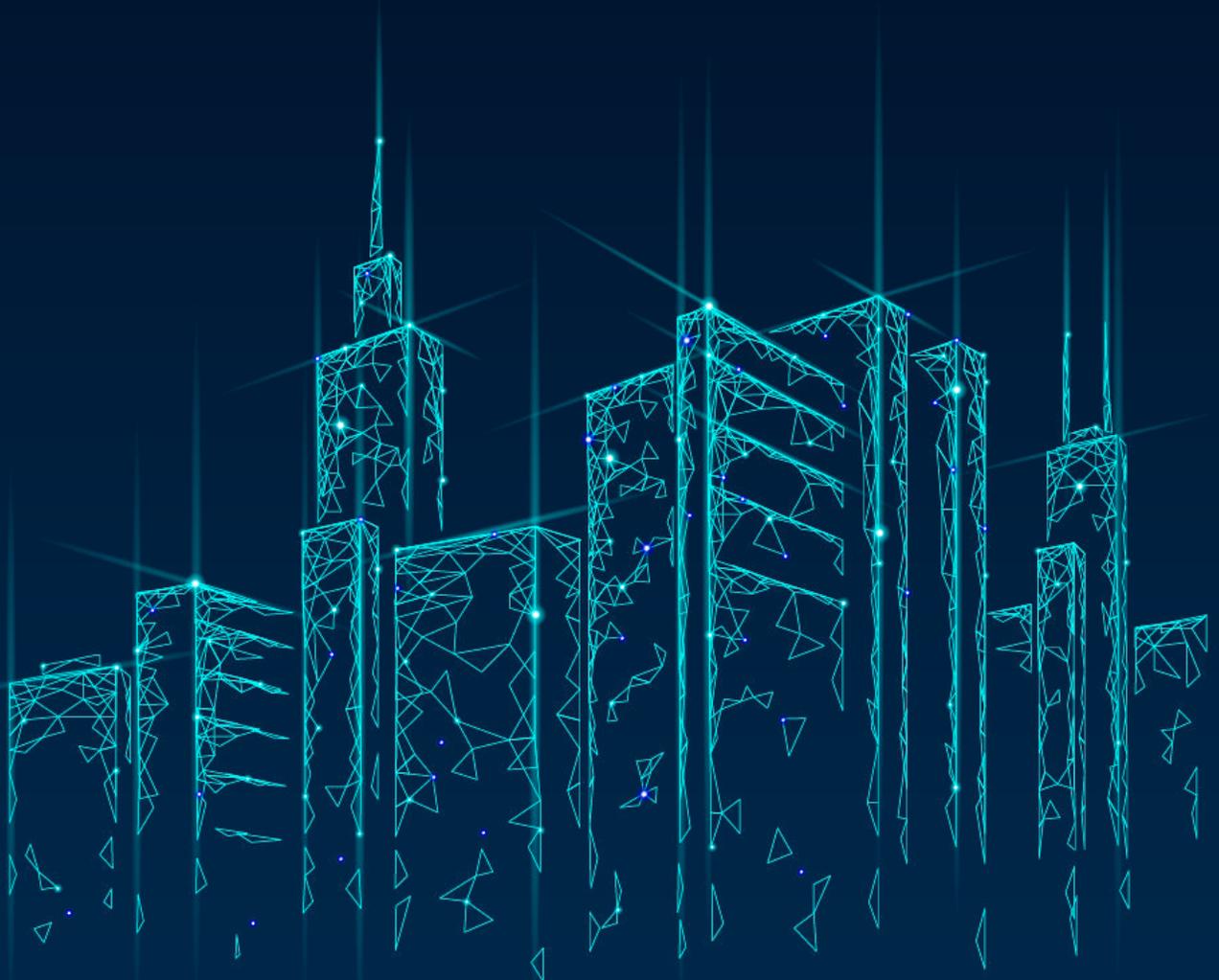


¿CÓMO INNOVAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE?

Adapta tu modelo de negocios para sobrevivir a la crisis y dominar la era digital



Índice

- Introducción | 3
- El surgimiento de las Organizaciones Exponenciales | 4
- Ser exponencial comienza con la mentalidad | 6
- Los 11 atributos de las Organizaciones Exponenciales | 8
- El proceso de innovación: fases de ejecución | 21

Introducción

Como líderes de negocios estamos acostumbrados a considerar condiciones de volatilidad, cambio, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que imperan en el entorno empresarial pero lo que vivimos hoy a raíz de la pandemia por el COVID-19, sale de todo parámetro.

Si bien ya nos encontrábamos en un contexto de cambio tecnológico sin precedentes conocido como **Cuarta Transformación Tecnológica**, la crisis aceleró estos cambios, al mismo tiempo que impactó industrias y mercados.

Encontramos que este momento de crisis será un momento de cambio y una gran oportunidad para ser parte y agentes de cambio. Como afirma Peter Diamandis: "Si no estás innovando de manera disruptiva hoy, estás acabado". Las estructuras y modelos tradicionales empresariales están acabados. Veremos el 20% de las empresas quebrar, pero así como los grandes fuegos en los bosques que llegan y arrasaron con las plantas más pequeñas para dejar nutrientes a los árboles más sólidos y fuertes, las empresas que tomen ventaja no sólo sobrevivirán, sino que dominarán en la era digital.

En los próximos años veremos grandes empresas con modelos exitosos e innovadores que surgieron o crecieron exponencialmente a partir de la crisis actual, así como en su momento la crisis hipotecaria del 2008 propició el surgimiento de gigantes como Airbnb, Groupon, WhatsApp, Uber, Square o Slack.

Las empresas que se han adaptado mejor a esta crisis no son necesariamente las más grandes o con mayor capital y poder, sino las más ágiles, aquellas que han innovado y aprovechado nuevas tecnologías para seguir operando. Un nuevo tipo de negocios con visión y un modelo exponencial.

Un virus ha provocado una crisis que, al día de hoy, no podemos concluir cuál será su impacto y temporalidad, lo que sí sabemos es que es una oportunidad para cambiar las reglas de los negocios. Como líderes tenemos el trabajo de fomentar la innovación, ser estratégicos, estar listos y aprovechar las tendencias que están cambiando en el mercado.

En este libro encontrarás la forma en que puedes comenzar el proceso de innovación en tu empresa, al implementar un modelo exponencial que aproveche las nuevas tecnologías para tener un impacto mayor a un menor costo y con un enfoque disruptivo. Sé parte del nuevo tipo de negocios que dominarán la era digital, conoce las **Organizaciones Exponenciales** y los atributos que las constituyen para ser exponenciales.

El surgimiento de las Organizaciones Exponenciales

A finales de los años 90, la aparición de Internet trajo nuevas oportunidades a la mayoría de las industrias existentes y creó nuevos y vastos mercados. Como resultado, un nuevo tipo de negocio se posicionó y alcanzó su punto máximo en esa década: las startups de tecnología. Estas nuevas empresas aprovecharon las tecnologías digitales para abordar los mercados existentes de manera innovadora. Asumieron un alto nivel de riesgo, pero también persiguieron una gran oportunidad para construir negocios altamente rentables y escalables.

A medida que aumentaba el número de emprendimientos de startups, los empresarios exitosos comenzaron a compartir su experiencia y conocimiento para ayudar a otros emprendedores a construir sus propias startups y reducir el riesgo al aplicar un conjunto de estrategias, principios, herramientas y procesos como Design Thinking, Blue Ocean Strategy y Crossing the Chasm. Sin embargo, el más impactante fue Lean Startup, que creó su propio movimiento global.

Nada dura para siempre y la era de las startups no es una excepción...

Veinte años después las mismas startups se han vuelto obsoletas. Antes las empresas tenían años para definir su modelo, hoy ese periodo se ha reducido a meses. La capacidad del mercado y el surgimiento acelerado de tecnologías como la Inteligencia Artificial, software, impresoras 3D, energía solar, biotecnología, nanotecnología, blockchain, realidad virtual, realidad aumentada, entre otras, que están duplicando su capacidad cada 5 a 24 meses, están provocando una transformación histórica y con impacto mundial.

El Foro Económico Mundial ha llamado al período actual en que vivimos La Cuarta Revolución Industrial, ya que las tecnologías digitales ahora están cambiando a un ritmo más rápido que nunca debido a su naturaleza exponencial.

Como Peter Diamandis y Steven Kotler describen en *Abundance*, el auge de las tecnologías exponenciales está generando una abundancia de todo. Hoy es posible acceder a la información mundial en Internet, tomar fotografías ilimitadas y transmitir videos en todo el mundo a un costo cercano a cero.

La buena noticia es que estas tecnologías exponenciales brindan nuevas oportunidades para todos, sólo hay que saber cómo aprovecharlas. Cuando los avances se democratizan y están disponibles para todos, los empresarios y las organizaciones de todo el mundo pueden usar las nuevas tecnologías exponenciales y hacer una diferencia en el mundo.



Uber



WIKIPEDIA
La enciclopedia libre

TED

Pero no se trata solo de tecnología, estudios como el “Informe de Impacto del Milenio” de Achieve Consulting y la “Encuesta del Milenio” de Deloitte, sugieren que las generaciones más jóvenes están cada vez más insatisfechas con carreras profesionales que no crean un impacto positivo en el mundo. A medida que la sociedad en su conjunto avanza en la jerarquía de necesidades de Maslow, la autorrealización y hacer algo que impacta positivamente en el mundo pasa a primer plano. Del mismo modo, las organizaciones también se están centrando cada vez más en su impacto. Estamos viendo el surgimiento de una nueva clase de negocios enfocados en tener un impacto positivo en el mundo en lugar de solo ganar dinero. Nuestros grandes desafíos globales también son las mayores oportunidades de mercado en el mundo y estamos viendo un cambio, tanto de inversores como de clientes, hacia organizaciones basadas en misiones.

Esta nueva clase emergente de negocios se llama Organizaciones Exponenciales o ExOs (*por sus siglas en inglés*). Las ExO son entidades con un propósito específico que aprovechan las nuevas tecnologías exponenciales y un conjunto de atributos organizacionales comunes que les permiten aprovechar y administrar la abundancia para escalar exponencialmente como lo hace la tecnología.

Internet, por primera vez en la historia, permitió a las empresas reducir el costo de la demanda exponencialmente a través del marketing online, el marketing de referencia y el santo grial de un ciclo viral. Las ExO escalan al disminuir exponencialmente el costo marginal de la oferta. El costo marginal de Uber de añadir un nuevo vehículo es casi cero. Esto sucede de manera similar Wikipedia, TED, u otras miles similares. Nunca hemos visto esto antes en los negocios. Cuando se reduce el costo de suministro, disminuye el denominador y su capitalización de mercado explota. Esta es una de las razones por las que hay tantos unicornios en estos días.

El Lean Startup Movement surgió cuando los emprendedores exitosos se ayudaron mutuamente para fallar menos. Un fenómeno similar está sucediendo ahora con las Organizaciones exponenciales, ya que se crean continuamente más y más Organizaciones Exponenciales nuevas. Al igual que en la década de 1990, cuando los empresarios dejaron de diseñar negocios tradicionales o lineales, comenzaron a lanzar startups, creemos que el contexto actual de crisis que trastocará industrias y provocará grandes cambios en los mercados, serán el punto de inflexión donde los empresarios se enfoquen en hacer de su empresa una Organización Exponencial.

Ser Exponencial, innovador, disruptivo, comienza con un cambio de mentalidad

En el cuerpo humano, el sistema inmune es una red interconectada de glóbulos blancos, tejidos y órganos que trabajan para combatir millones de patógenos dañinos y proteger al cuerpo de enfermedades. Sin embargo, a veces esta línea de defensa puede funcionar contra el mismo cuerpo. Si el sistema inmune del cuerpo se vuelve hiperactivo, no puede diferenciar entre las células sanas y los invasores. El sistema inmune ataca al cuerpo, causando muchos trastornos autoinmunes como la artritis, la esclerosis múltiple y el lupus.



Al igual que el cuerpo, las organizaciones también tienen un sistema inmunológico. El sistema inmune de una organización surge naturalmente de los sistemas, procedimientos y mentalidades de líderes y empleados que hacen todo lo posible por mantenerse en la zona de confort y en los éxitos del pasado para mantener el sistema funcionando de acuerdo al status quo.

El sistema inmune de una organización también puede volverse hiperactivo al no diferenciar entre una oportunidad innovadora y una amenaza. El sistema inmune de la organización se sobrecargará para atacar y desarmar cualquier innovación disruptiva o elemento nuevo que amenace cambiar la forma en que el cuerpo de la organización funciona actualmente. Cuando el sistema inmune de una organización se activa para expulsar cambios o innovaciones disruptivas, sucede algo muy peligroso: la organización pierde oportunidades cruciales de nuevos mercados que transforman la industria, lo que inevitablemente lleva al colapso.



Hablemos de una industria donde hemos visto esta situación: la industria de la música. Solía haber ocho grandes estudios de música en todo el mundo que dominaban la industria, entonces llegó la innovación digital. Estos importantes estudios de música no quisieron ver la revolución digital como los valiosos consumidores lo hicieron. El sistema inmune de la organización atacó esta revolución, convencido que podría derribar esta amenaza ganando batallas judiciales o simplemente considerándola una moda que no funcionaría.

De lo que no se dieron cuenta es de que no se puede vencer este modelo digital. Sucederá. Es una cuestión de cuándo y cómo. Mientras que su sistema inmune luchó para “protegerlos” de este percibido “invasor”, el entorno del mercado continuó transformándose inevitablemente sin ellos.

Dado que no evolucionaron con el entorno transformador, estos ocho grandes estudios finalmente desaparecieron y la industria de la música, como todos lo conocían, autocolapsó. Una nueva industria de la música transformada se levantó en su lugar. Avanzamos rápidamente hasta el día de hoy, y ahora vemos básicamente dos plataformas digitales que manejan la nueva industria de la música y recaudan la mayor parte de los ingresos por ventas récord: iTunes y Spotify.



¿Cómo puedes combatir las resistencias al cambio? A veces, los líderes ejecutivos son los que más se resisten al cambio, no siempre son los empleados, tener una visión exponencial que te permita ver los cambios tecnológicos, las tendencias de los mercados y las oportunidades y amenazas que traerán, serán cruciales para que seas el primero en fomentar e incentivar el cambio en pro de la innovación. Una vez que estés listo para el cambio, entonces debes enfocarte al interior, al sistema de tu empresa.

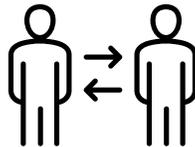
Aquí hay cinco formas diferentes en las que puedes ayudar a tu organización a adoptar innovaciones disruptivas y generar un crecimiento exponencial, sin que el sistema inmunitario se resista al cambio:



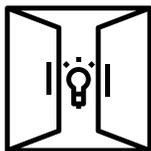
Busca nuevos mercados



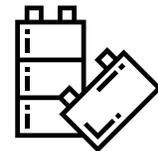
Vira hacia adelante, vira hacia atrás: prueba, error



Establece el apoyo directo, y un enlace formal directo, con el CEO



Invita a los generadores de cambios disruptivos dentro de tu organización al proceso de cambio



Construye tu Organización Exponencial

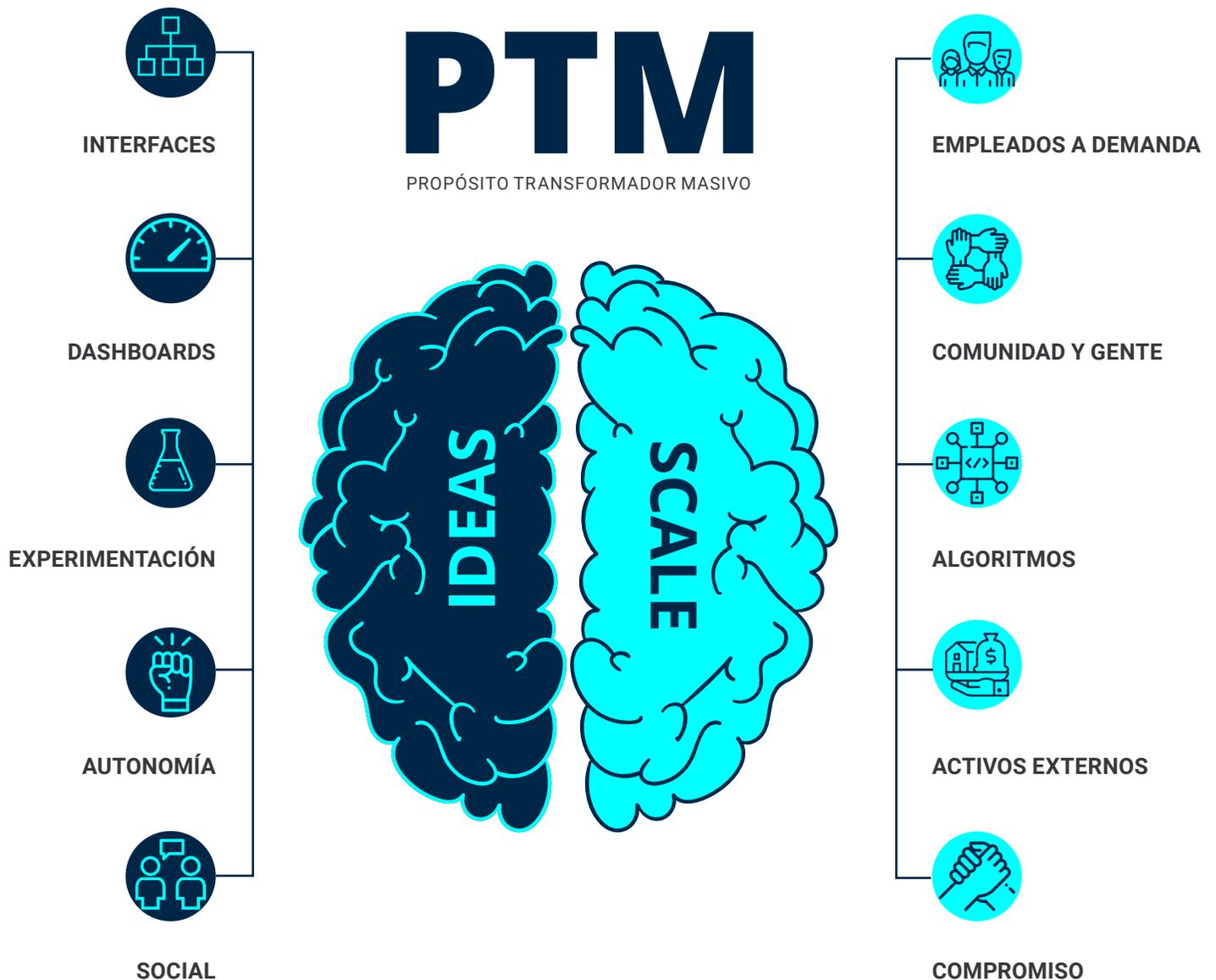
Transformar una organización no solamente se trata de la organización en sí, sino también de actualizar la mentalidad y la base de conocimientos de las personas que trabajan para ella.

Antes de conocer los 11 atributos exponenciales, es importante recordarte la importancia de considerar y entender que la transformación digital no solo se refiere a datos o digitalizar información de los flujos de trabajo, se refiere al impacto en la dinámica social que la tecnología provoca, y por ello la transformación digital incluye una alta dosis de transformación cultural. Se trata de liderar un cambio muy profundo en las empresas a nivel colectivo e involucrar a la gente alrededor de nuestra empresa u organización para que participe en forma entusiasta, voluntaria, dinámica, generando valor a sus vidas o negocios.

11 Atributos De Las Organizaciones Exponenciales

La estructura ExO utiliza el Propósito Transformador Masivo (PTM) como una base sobre la cual se apoyan 10 atributos; estos 10 atributos se dividen en 5 características externas y 5 mecanismos internos, para los cuales se usan los acrónimos **SCALE** e **IDEAS**.

Siguiendo el modelo de negocios Canvas, **SCALE** describe la forma de conectar con el entorno al exterior, mientras que **IDEAS** describe las características de organizarse hacia adentro con los recursos, cultura, organización e interacción. Pero antes de conocer y desarrollar los 11 atributos necesitas una base o un propósito...



La base: el Propósito Transformador Masivo, MTP (por sus siglas en inglés)

El MTP es tu “por qué”: es lo que te motiva e impulsa a una comunidad que comparte la misma visión a tu alrededor. Un MTP describe un futuro mejor para el mundo (o al menos para tu industria o comunidad). No especifica cómo. No se trata de ti, tus clientes, organización, productos o servicios. No es un “yo”, “todos” o “nosotros”. No es un eslogan. Es tu punto de llegada, pero no impide que tu organización cambie de dirección. Un gran MTP atrae a clientes, comunidades, socios y los recursos que necesitas para dejar una marca en el mundo.

El beneficio del **MTP** es que te obliga a romper todos los modelos tradicionales sobre cómo lograr una tarea. Te motiva y lleva inherentemente a la innovación. Te lleva a pensar fuera de tus propias limitaciones y así crear un nuevo modelo para apoyar el crecimiento exponencial.

Ejemplos de MTP sólidos:



“Ideas que vale la pena difundir”



“Organizar la información del mundo”



“Lograr avances radicales para la humanidad”



“Hacer que la invención sea accesible para todos”



“Convertir a los niños en lectores”

Tomemos TED como ejemplo. Si Chris Anderson hubiera seguido la ruta tradicional de presentarle a su equipo un plan comercial de 5 años que describiera cómo TEDx organizaría 10.000 eventos en 5 años, habría perdido a todo su equipo. Le habrían dicho que era una locura imposible.

Sin embargo, Anderson tomó una ruta diferente: impulsado por su MTP “Ideas que vale la pena difundir” (Ideas worth spreading) Anderson no estaba tratando de crear un plan de negocios sobre cómo ejecutar y financiar 10.000 eventos. Simplemente se centró en inspirar y permitir a otros compartir “ideas que vale la pena difundir”.

A través de esto, Anderson ideó un nuevo modelo donde cualquier persona en el mundo pudiera usar la comunidad de TED. Permitted que cualquiera pudiera acceder en su sitio web y aprovechar u organizar un evento TEDx. Por lo tanto, abrió las posibilidades de crecimiento exponencial. Gracias a este innovador pensamiento nacido de su MTP, TEDx es una marca global a la que todos queremos participar y pertenecer.



Un MTP sólido va más allá del viejo modelo de crear un negocio con fines de lucro. Tienen un propósito social y este aspecto crea el “poder de atracción”. Atrae a las personas que invierten para defender su misión. Cuando tienes un propósito transformador masivo que va más allá de simplemente obtener ganancias, convierte a la organización en un entorno de aprendizaje porque todos constantemente preguntan: “**¿Qué puedo hacer para ayudarnos a lograrlo?**”.

Si echas un vistazo a las iniciativas de Elon Musk y sus MTP's , verás cómo cada uno de ellos pretende transformar masivamente las vidas de la humanidad:



“Pioneros del futuro de los automóviles”



“Pioneros del futuro de los viajes espaciales”



“Pioneros del futuro de la energía”



Al haber atraído a las mentes más importantes del mundo que están entusiasmadas de ser parte de estas visiones pioneras, las organizaciones de Musk se han convertido en un entorno de aprendizaje rápido. Esto los ha posicionado a la vanguardia de la investigación y la tecnología para crear un impacto masivo.

El mundo entero tiene los ojos puestos en este momento en SpaceX, pues hace tan sólo unos meses realizaron su primer lanzamiento a una base espacial con el apoyo de la NASA, el viaje concluyó recientemente con el regreso de los astronautas. El siguiente paso de Musk es crear sociedades interplanetarias comenzando con Marte y todos queremos ser parte de eso.

Nada de esto habría sido posible de no haber sido por el MTP de Musk que alentó el aprendizaje, la investigación y el descubrimiento de soluciones innovadoras.

Las características clave de los MTP

Ahora que puedes ver el valor que tendrá un MTP en tu organización, profundicemos en las características clave de lo que es y NO es

UN MTP ES:	UN MTP NO ES:
Emocional: toca el corazón y la mente, provoca pasión.	Sólo sobre la organización: no es una declaración de visión. Está centrado en lo externo.
Creíble: los interesados deben estar convencidos de su trabajo diario para lograrlo.	No es una declaración de misión.
Simple: claro y fácil de entender.	No es un lema de marketing para atraer clientes.
Reemplaza la declaración de misión y mejora la marca.	No se trata de negocios.
Guía a las personas por dentro y por fuera. Transformativo y con un propósito.	La propuesta de valor no se trata de la promesa literal a los clientes.

Pasos para crear un MTP:

Lo primero que debes saber es que encontrar tu MTP tomará tiempo, pero para empezar a lograrlo debes responder a estas preguntas fundamentales.

1. ¿Por qué existe la organización?

Es crítico comenzar con el problema que la organización está tratando de resolver. Si te encuentras en una compañía de seguros, tus clientes no quieren políticas y normas, quieren seguridad o menor riesgo.

2. ¿Cómo lo resolverá la organización?

Una vez que el problema ha sido definido, debes imaginar cómo la organización resolverá el problema y transformará el estado actual de las cosas.

3. ¿Cuál será el impacto global?

Idealmente la solución será aplicable de manera global, incluso si actualmente su alcance es local o regional. Sin embargo, en algunas industrias, puede haber factores externos (como la regulación) que pueden limitar el alcance. En cualquier caso, el MTP debe dirigirse a la mayor audiencia posible. En los ejemplos de MTP que hemos incluido, notarás frases como "información del mundo" o "mundo para todos", ¡así que mantén el tuyo global!

Una vez redactado, ¿cómo saber que tu MTP es fuerte? Una buena forma de probarlo es con tus amigos o con personas que sean parte de tu red de contactos . Cuando te pregunten “¿qué haces?”, incluye el MTP en tu respuesta. Si se quedan para hacerte más preguntas y quieren aprender más, entonces tienes un propósito ganador.

Atributos SCALE

Los 5 atributos SCALE son:

- S (Staff on Demand): Empleados a demanda
- C (Community & Crowd): Comunidad y gente
- A (Algorithms): Algoritmos
- L (Leverage Assets): Activos Externos
- E (Engagement): Compromiso



EMPLEADOS A DEMANDA



COMUNIDAD Y GENTE



ALGORITMOS



ACTIVOS EXTERNOS



COMPROMISO



PERSONAL BAJO DEMANDA

Durante la revolución industrial, tener una gran fuerza de trabajo permitió a una organización lograr más. En la era de la información de hoy, esa misma gran fuerza de trabajo se convierte en un anclaje que reduce la agilidad. En cualquier negocio habilitado para la información, un gran personal interno parece cada vez más innecesario, contraproducente y costoso.

Si bien es probable que el mantenimiento de una gran fuerza de trabajo permanente siga siendo más importante en ciertas industrias que requieren gran cantidad de equipos y capital, en cualquier negocio con información, un gran personal interno parece cada vez más innecesario, contraproducente y costoso.

Piénsalo como si fuera maniobrar una gran nave contra una pequeña lancha rápida. Si el clima cambia repentinamente y necesitas hacer un giro de 180 grados, una pequeña lancha podrá hacerlo en cuestión de segundos con muy poca energía requerida. Una gran nave, sin embargo tiene cientos de mecanismos complejos que controlar, por lo que la ejecución será más lenta. Al ser físicamente más grande es más lento girar y se necesita más energía.

En pocas palabras, el personal bajo demanda le permite a los ExO ser nómadas, flexibles y ágiles para superar a los Goliat de su industria, que se ven agobiados por una fuerza laboral numerosa.

Un ejemplo de cómo las ExO flexibles y ágiles han derrotado a los gigantes de la industria con **Personal bajo demanda** son Uber, Lyft, Didi. Estas aplicaciones permiten a cualquier persona con un automóvil y un teléfono inteligente trabajar para ellos en

cualquier momento y en cualquier lugar. Esto ha sido disruptivo y ha derrocado a la industria de los taxis, incluso al punto de desencadenar batallas legales en algunos países.

El modelo comercial de **Personal bajo demanda** de Uber y Lyft, de operar al subcontratar, no solo las hace ágiles y flexibles para expandirse rápidamente en todo el mundo, sino que también las hace rentables porque ni siquiera son dueños de los autos. Esto ha disminuido significativamente el capital requerido para comprar activos, el costo de mantenerlos y así eliminar la depreciación del valor de estos activos.

El viejo argumento de que los freelancers y contratistas solo aumentan la burocracia para gestionarlos rápidamente desaparece gracias a Internet. Con los servicios de compatibilidad en línea y con las redes sociales, el costo de encontrar y contratar personal externo se reduce casi a cero.



COMUNIDAD Y GENTE

Al día de hoy, internet ha hecho posible que las organizaciones construyan su comunidad y se desplacen más allá de sus fronteras. Con esta posibilidad, las ExO aprovechan la comunidad y la gente para muchas funciones que tradicionalmente se manejan dentro de la empresa como: generación de ideas, financiamiento, diseño, distribución, marketing y ventas. Esta agilidad permite una implementación rápida y resultados exponenciales.

Y es que si construyes comunidades y haces cosas en público, no tienes que encontrar a las personas adecuadas; ellas te encuentran. Es por eso que el MTP es tan importante ya que es la base en la que te mueves y une a las personas para que hagas posible tu propósito.

Aquí te comparto un conjunto de pasos para que comiences a crear tu comunidad:

1. **Comienza a diseñar un portal/ plataforma / canal para tu comunidad.**

Puede ser cualquier tipo de canal digital donde los miembros de tu comunidad puedan reunirse. En las primeras etapas, puede ser algo tan simple como un grupo de WhatsApp o Facebook. Al tomar forma y alcance puedes buscar algo más avanzado y personalizarlo según lo que tu comunidad realmente quiera y necesite.

En Growth Institute contamos con una gran comunidad a través de canales de comunicación en WhatsApp en donde, con más de 500 líderes (en diferentes canales), compartimos ideas, aprendizajes, problemáticas, preguntas y hasta necesidades comerciales, lo cual nos ha ayudado a unirnos y apoyarnos en estos tiempos complejos. Además del contenido que les ofrecemos, lo que más me dicen que les ha dado valor es la comunidad, un pilar para nosotros.

2. Necesitas planeación y recursos

Planifica los recursos que necesitarás al diseñar tu comunidad. Si bien puede ser difícil predeterminedar todos los recursos que necesitará tu comunidad, algunas de las preguntas iniciales que debes hacer son:

- a. ¿Qué necesitamos para empezar de inmediato?
- b. ¿Qué necesitamos para crear contenido?
- c. ¿Qué necesitamos para comunicarnos entre nosotros?
- d. ¿Qué necesitaremos para aumentar e impulsar la interacción?

3. La participación en la comunidad variará, y eso está bien.

Cuanto más grande se vuelve la comunidad, menos personas suelen contribuir activamente. Debes estimar que del 1% al 10% (máximo) de los miembros de tu comunidad sean contribuidores activos, el resto generalmente permanecerá pasivo, pero lo ideal es que se encuentren entre los principales consumidores del contenido de tu comunidad.

Debes concentrarte en brindar a las relaciones y conversaciones en crecimiento un entorno cómodo y rico en recursos donde puedan prosperar. Si los usuarios se sienten cómodos, serán parte de las conversaciones. Escúchalos, siempre.

4. Lidera tu comunidad.

Sé el líder que tu comunidad necesita. Las comunidades pueden contribuir y relacionarse, pero la toma de decisiones en grupo es compleja y conforme crece la comunidad, se hace más complicada. ¡Una mano firme y orientadora marcará la diferencia para ayudar a una comunidad a prosperar!



ALGORITMOS

Hoy, los datos se han convertido en el nuevo petróleo. Podría decirse que es el recurso más valioso del mundo. Si bien los datos son abundantes, aquellos que tengan éxito serán los que sepan cómo aprovechar los datos a los que tienen acceso.

La aplicación de algoritmos para aprovechar los datos que se pueden utilizar para optimizar procesos o crear flujos de ingresos está muy generalizado en muchas industrias: desde el frenado antibloqueo automotriz hasta las recomendaciones de Amazon; desde la detección de fraudes con tarjetas de crédito hasta el 2% por ciento de las publicaciones que Facebook muestra a un usuario típico y la forma en que Uber reúne a conductores con pasajeros.

Casi todas las ideas y decisiones comerciales del mañana estarán basadas en datos. Sin duda, invertir en algoritmos vale la pena para cualquier organización que quiera escalar rápidamente sus productos y servicios. Sorprendentemente, y a menudo trágicamente,

la mayoría de las empresas de hoy en día todavía se basan casi exclusivamente en las conjeturas intuitivas de sus líderes, que tienen la misma probabilidad de ser víctimas de una larga lista de autoengaños y prejuicios cognitivos. Sin embargo, al incorporar algoritmos, las organizaciones pueden estabilizar el crecimiento al ayudar a reducir las tasas de error a menudo causadas por sesgos de la cognición humana.

Dado que se pueden usar algoritmos de muchas áreas, primero debes determinar qué problemas o procesos en tu organización pueden beneficiarse de los algoritmos. Una vez identificado, la siguiente fase es implementar algoritmos con ayuda del siguiente proceso:

1. **Recopilar:** el proceso algorítmico comienza con el aprovechamiento de los datos, que se recopilan a través de sensores o humanos, o importados por conjuntos de datos públicos.
2. **Organizar:** lo siguiente es organizar los datos, un proceso conocido como ETL: Extraer, Transformar y Cargar (por sus siglas en inglés).
3. **Aplicar:** una vez que los datos estén accesibles, las herramientas de Aprendizaje Automático como Hadoop y Pivotal, o incluso algoritmos de Aprendizaje Profundo (código abierto) como DeepMind, Vicarious y SkyMind, extraen información, identifican tendencias y ajustan nuevos algoritmos.
4. **Exponer:** el paso final es exponer los datos, como si fuera una plataforma abierta. Los datos abiertos y las API se pueden utilizar para permitir que la comunidad ExO desarrolle servicios valiosos, nuevas funcionalidades e innovación en la parte superior de la plataforma al mezclar los datos de la ExO con los tuyos.

La mejor parte de los algoritmos es que no necesitan ser Google o Facebook para aprovechar los datos para obtener grandes resultados. Cualquier persona puede acceder a los datos, y los algoritmos pueden funcionar igual de bien para una startup, una empresa mediana o empresas de alta tecnología.



ACTIVOS APALANCADOS

Alquilar, compartir o aprovechar activos (de terceros), en lugar de tenerlos, permite a las organizaciones compartir y escalar fácilmente, no solo localmente, sino también a nivel mundial y sin límites.

Al igual que con Personal bajo demanda, las Organizaciones Exponenciales son flexibles precisamente al no poseer activos, incluso en áreas estratégicas; esta práctica optimiza la flexibilidad y permite a la empresa escalar increíblemente rápido, ya que evita la necesidad de adquirir, conservar y administrar esos activos.

Airbnb capitaliza la conversión de los hogares de las personas en activos compartidos. ¿Quién hubiera pensado que la gente confiaría lo suficiente en extraños como para pasar una noche en su casa? ¿O que podría iniciar un negocio de hospedaje sin tener un solo edificio? Al visualizar los hogares de las personas como recursos infrautilizados y conectar a compradores y proveedores en una plataforma social, Brian Chesky y Joe Gebbia hicieron precisamente eso. Uber y Lyft transformaron la industria del transporte de la misma manera: una vez más, al pensar en los automóviles como recursos infrautilizados y al conectar pasajeros y conductores en una plataforma social.

El concepto de coworking ha tomado mucha fuerza en los últimos años, lo que impulsó el crecimiento de marcas como Wework, pero la crisis actual que atravesamos nos ha forzado a vivir en confinamiento, lo que ha hecho replantear a muchas empresas si es que necesitan contar con oficinas o espacios físicos para operar. Este tipo de activos generan grandes costos que pueden ser evitados para permitir que nuestros equipos trabajen desde cualquier parte del mundo.



COMPROMISO

¿Has participado en una causa que te importa verdaderamente? Es probable que dedicaste tiempo y recursos a esa causa. ¿Eres un gran fanático de un equipo deportivo? Entonces nunca te pierdes un juego. O es posible que te hayan asignado una tarea desafiante en el trabajo y tenías la energía y el deseo de realizarlo de inmediato. Eso es el compromiso.

El compromiso crea efectos de red y circuitos de retroalimentación positiva con un alcance extraordinario. El mayor impacto de las técnicas de participación está en los clientes y en todo el ecosistema externo. Sin embargo, estas técnicas también se pueden usar internamente con los empleados para impulsar la colaboración, la innovación y la lealtad. A menos que una Organización Exponencial pueda optimizar el compromiso de su comunidad y multitud, se marchitará y se desvanecerá.

En el pasado, las técnicas de participación del cliente, como sorteos, cuestionarios, cupones, programas de lealtad, etcétera, eran incentivos poderosos para atraer la atención del cliente. Ahora, la innovación digital permite un mayor alcance a un menor costo. A veces, el producto no es algo para comprar; a veces, el producto es una idea.

Los premios de incentivos crean metas claras, medibles y objetivas. Aquellos individuos apasionados por el proyecto pueden aprovechar el deseo humano de competir y ganar. Empresas como Google, Airbnb, Uber, eBay, Yelp, GitHub y Twitter aprovechan los diferentes mecanismos de interacción en las redes sociales y otras plataformas de difusión.

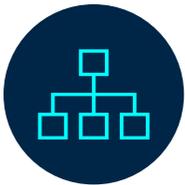
¿Qué problemas tienes que podrían inspirar y motivar a la gente a resolverlos por ti a través del juego o la competencia?

Por otra parte, el compromiso de tus empleados también es fundamental para el éxito de la organización, los datos arrojan que poco menos del 34% de los empleados dicen estar involucrados, entusiasmados y comprometidos con su trabajo y lugar de trabajo. Los líderes deben fomentar una cultura de empoderamiento donde se permita la iniciativa e interés por parte del equipo.

Atributos IDEAS

Los 5 atributos IDEAS son:

- I (Interfaces): Interfaces
- D (Dashboards): Tableros
- E (Experimentation): Experimentación
- A (Authonomy): Autonomía
- S (Social Technologies): Tecnologías Sociales



INTERFACES

Las interfaces son las herramientas que permiten a pequeñas o grandes empresas filtrar información y compartir un lenguaje común a la hora de comunicarse.

Las interfaces son procesos de filtrado y unión, son una especie de puente entre fuera de la empresa y sus procesos internos, y dentro de las mismas áreas de la empresa. Se trata de algoritmos de flujos de trabajo que dirigen las demandas externas “Output” hacia las personas correctas dentro de la empresa.

Las empresas utilizan formas de dirigir los procesos con claridad, ayudando a que los flujos de trabajo sean efectivos y se conecten unos con otros de forma ágil, dinámica y con la menor intervención humana.

Piensa cómo es en tu empresa, la forma en que las demandas, necesidades de información, solicitudes de clientes, proveedores, etc., se dirigen a las personas correctas dentro de la misma, cómo se comparte información a medida que los procesos avanzan y se requiere participación de otras personas a las que originalmente se dirigió la solicitud. Sin estas interfaces bien definidas y automatizadas es difícil crecer en forma masiva antes de que el gran volumen de demandas transforme a tu empresa en un desastre organizacional, dejando abajo la rápida respuesta a clientes, aliados o proveedores.

La *App Store* o tienda de aplicaciones de Apple cuenta con más de 9 millones de desarrolladores, más de 1.5 millones de aplicaciones y miles de millones de descargas. Mediante una interfaz la empresa puede ofrecer aplicaciones a sus usuarios al conectar aplicaciones con usuarios y hacer que estos entiendan cómo descargar, borrar e incluso

comprarlas; al garantizar un mínimo de calidad: mediante normativas, documentación y un pequeño equipo de revisores pueden mejorar continuamente las aplicaciones de su ecosistema; calificar las aplicaciones: dejando que millones de usuarios den su opinión.



TABLEROS

Las Organizaciones Exponenciales crecen a un rápido ritmo, para mantenerlo la organización necesita tener visibilidad en todas las áreas del negocio. Al igual que el tablero de un automóvil proporciona información en tiempo real sobre el rendimiento y el estado de un automóvil, un tablero proporciona una precisa visibilidad sobre el rendimiento de tu empresa y tu equipo.

Los tableros permiten que las evaluaciones empresariales, individuales y de equipo se lleven a cabo de manera eficiente y mucho más rápido, al mismo tiempo te permiten ver problemas antes de que se conviertan en grandes errores.

El tablero de una Organización Exponencial se compone de 2 componentes básicos: información externa e información interna. La información externa mostrará métricas clave de desempeño externo, como tasas de conversión, bajas de suscripciones, ventas e inventario. Por otro lado, la información interna rastrea información como el desempeño de tus empleados o departamentos y otros indicadores cualitativos relacionados con el progreso del logro de los objetivos y metas comerciales centrales de la empresa.

Los tableros se pueden clasificar en tres roles diferentes:

- **Estratégico:** los tableros estratégicos proporcionan una descripción general rápida de la salud y oportunidades de la empresa. Estos suelen centrarse en medidas de alto nivel de rendimiento y previsiones durante períodos de tiempo establecidos (mensual, trimestral, anual). Los gerentes y líderes de área utilizan tableros estratégicos para identificar y corregir tendencias negativas, así como tomar decisiones informadas basadas en la inteligencia comercial recopilada para alinear estrategias y objetivos organizacionales.
- **Analíticos:** los tableros analíticos suelen ir a un nivel más profundo en recopilación y análisis de datos. Al rastrear grandes cantidades de datos, estos tableros ayudan a investigar tendencias, predecir resultados y descubrir información para ayudar a la organización a alcanzar y establecer objetivos.
- **Operativos:** estos tableros se centran más en el seguimiento de la información, las actividades y eventos que cambian constantemente y pueden necesitar atención inmediata. Un ejemplo de esto es monitorear la temperatura de una caldera en una fábrica para evitar explosiones. Los tableros operativos se pueden aplicar para aumentar la eficiencia y la productividad en varios departamentos de una organización.

Tradicionalmente, el rendimiento de la empresa se medía mediante métricas de vanidad conocidas como Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs). Estos incluyen estadísticas como el número de visitantes o descargas de aplicaciones móviles. Las Organizaciones Exponenciales van más allá al rastrear métricas de valor real como el porcentaje de retención, monetización y el Net Promoter Score (NPS).



EXPERIMENTACIÓN

P&G tiene un “Premio al fracaso heroico” para sus empleados. Tata tiene un “Premio Atreverse a intentar”. ¿Por qué estas organizaciones fomentan, e incluso recompensan, a sus empleados al fracasar? Saben que necesitan tomar riesgos y aprender rápido para tener éxito, fracasar cultiva una cultura de experimentación que les permite probar, aprender rápidamente y superar los límites del crecimiento.

Defino “experimentación” como la implementación de una metodología para probar supuestos y experimentar constantemente con riesgos controlados. La razón clave por la que arriesgarte con la experimentación conduce al éxito es porque permite que las organizaciones estén en sintonía con la dinámica del mercado. Con los conocimientos del mercado, las organizaciones pueden adaptarse con éxito, incluso cuando el mundo exterior se vuelve más volátil.

En el pasado, las grandes compañías tendrían un equipo de desarrollo de productos que realizarán esta estrategia; conocido como el modelo de cascada. Esta ruta tradicional de desarrollo de productos es un proceso largo y prolongado, requiere una gran cantidad de tiempo, recursos y grandes inversiones que se destinan a Investigación y Desarrollo, simplemente para decidir si un producto propuesto se desarrolla y se lanza al mercado. Al hacer experimentos rápidos y controlados no hay necesidad de desarrollar productos o estrategias. Básicamente toda la validación del mercado ahora es comprobable sin siquiera lanzar un producto. Al eliminar por completo el desarrollo de productos tradicionales, las organizaciones ahora pueden probar ideas rápidamente en tiempo real directamente con los compradores.

Sé que muchas personas han crecido con mentalidades e ideas que nos dicen que debemos evitar el fracaso a toda costa. Esta mentalidad, sin embargo, es lo que impide que la mayoría de la gente pueda crear Organizaciones Exponenciales y siga el camino en los negocios. Se trata de un enfoque sistemático en un entorno controlado para crear riesgos calculados que crean aprendizajes valiosos.



AUTONOMÍA

Este atributo aborda la autonomía de equipos multidisciplinarios que se auto-organizan y que operan con autoridad descentralizada. En pocas palabras, las organizaciones autónomas se alejan de los enfoques tradicionales de cascada de arriba hacia abajo, buscando estructuras ágiles transversales o de abajo hacia arriba.

La idea detrás de esta forma de organización tiene que ver con la velocidad de respuesta y la manera de asignar responsabilidad a la gente que está “en el campo de batalla”. Se trata de brindar más información, dar contexto, compartir los objetivos de la organización y aclarar los objetivos específicos del equipo y su alineación con el propósito y visión de la empresa, dotándola flexibilidad para hacer lo necesario para lograr dichos objetivos. Este formato de organización requiere y supone que el personal es responsable, tiene el talento y está comprometido con lograr los objetivos de la empresa.

Muchas empresas empiezan a implementar estructuras de organización muy distintas a los clásicos organigramas, incluso sin descripciones de puesto o líneas de autoridad. En su lugar aparecen nuevas formas de agruparse en equipos multidisciplinarios con objetivos que están alineados al propósito de la organización.

Charles Darwin descubrió un aspecto interesante sobre la evolución. Descubrió que la progresión más rápida de la evolución no se producía cuando grandes poblaciones estaban expuestas a condiciones estresantes. De hecho, aquellos que evolucionaron más rápido bajo condiciones estresantes fueron pequeños grupos de especies aisladas de la población principal. Por la misma razón, los equipos pequeños, independientes e interdisciplinarios son fundamentales para las organizaciones futuras.

Zappos.com es una compañía con 4,000 empleados que se especializa en el mercado minorista en línea para calzado y ropa. La compañía está organizada de forma única en torno a la cultura de su empresa y sus valores fundamentales.

Zappos le paga a las personas para que se vayan si no encajan en la cultura de la empresa. No hay estándares de trabajo tradicionales disponibles en Zappos. En cambio, la organización alienta a sus empleados a ir más allá del servicio al cliente tradicional y a sus representantes para tomar decisiones por su cuenta. El impacto financiero de esta autonomía ha sido enorme. En noviembre de 2009, Amazon.com adquirió Zappos.com en un acuerdo valuado en \$1,200 millones.



TECNOLOGÍAS SOCIALES

Las tecnologías sociales están transformando la dinámica social de los entornos laborales, están modificando la forma de colaborar entre compañeros, incluso a distancia, utilizando plataformas para generar interacciones colaborativas y de trabajo en equipo. La tecnología social está tomando tierra fértil porque los ambientes de trabajo son cada vez más digitales.

Todo comenzó con el e-mail, luego wikis y las intranets que permitieron compartir información asincrónica, es decir compartir información cuando las personas no están alineadas en el mismo espacio y al mismo tiempo. Los equipos pueden administrar tareas mediante software como Asana, Trello y Jira. Independientemente de la herramienta, la lista de “tareas pendientes” puede ser transparente y estar disponible para que todos la vean.

El intercambio de archivos a través de la tecnología en la nube se ha convertido en algo común. Empresas e individuos han adoptado software en la nube como Dropbox, OneDrive y otros. Damos por sentado que esta capacidad puede y debe existir para todos.

La tecnología social tiene 3 objetivos:

- Reducir la distancia entre obtener y procesar la información y la toma de decisiones.
- Pasar de tener que buscar información a hacerla fluir a tu equipo por medio de tu propia percepción.
- Aprovechar la comunidad para crear ideas.

Cuando se implementan crean transparencia y conectividad y, lo que es más importante, reducen la latencia de información de una organización.

Fases de ejecución de la innovación

CARACTERÍSTICAS	OPORTUNIDADES	DESAFÍOS
Mientras que una corporación establecida requiere control sobre la ejecución y se centra principalmente en la mejora de la eficiencia, la creación de una organización innovadora requiere de metodologías basadas en la búsqueda, orientadas a encontrar la propuesta de valor adecuada y el modelo de negocio capaz de disrumpir una determinada industria.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una presencia global en una industria existente donde alguna vez sólo se tuvo un impacto local • Disrumpir una industria existente, superando a los competidores actuales en el camino • Reinventar una industria existente • Crear una nueva industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Empuja a la gente a pensar fuera de la caja. • Acepta el fracaso como una parte inevitable del proceso y sigue experimentando e iterando ideas hasta que encuentres la medida adecuada de tu modelo o producto para el mercado.



FASE 1: **EXPLORAR**

1. Explora los desafíos globales

Piensa e investiga los problemas que enfrenta el mundo, así como las tendencias globales relacionadas con el alcance de tu proyecto (ya sea específico para tu industria o en general). Investiga las necesidades sociales (educación, pobreza, energía, etc.) y tendencias (mercado, comportamiento del consumidor, competidores, etc.)

2. **Conoce las tecnologías exponenciales**

La mayoría de las tecnologías exponenciales (inteligencia artificial, robótica, impresión 3D, etc.) van a impactar tu industria, ya sea directa o indirectamente. Al mismo tiempo, la disrupción traerá nuevas oportunidades que tú puedes y debes aprovechar. Considera cómo las tecnologías exponenciales pueden impactar tu industria.

3. **Aprende sobre startups disruptivas**

La tecnología por sí sola no tiene ningún valor, para tener éxito las organizaciones necesitan implementar el modelo de negocio adecuado, que es la manera de crear, entregar y conservar valor. Investiga startups en tu industria y otras industrias que están ejecutando con éxito modelos de negocios nuevos y disruptivos. El objetivo es descubrir nuevas formas de hacer negocios en tu industria objetivo.



1. **Definir múltiples MTP's**

El punto de partida para definir una Organización Exponencial es preguntar por qué quieres que esté en este mundo. Luego, describe cómo se vería el mundo si tu proyecto tuviera éxito. Ten en cuenta que debes definir un conjunto de MTP's, ¡uno no es suficiente!

2. **Definir pares de problemas/soluciones para cada MTP**

Ahora que tienes un conjunto de MTP's, el siguiente paso es pensar en problemas específicos y soluciones relacionadas con esos MTP's. Identifica al menos 10 pares de problemas o soluciones relacionados con los MTP's previamente definidos. Puedes tener uno o más pares de problemas o soluciones por cada MTP.



1. **Definir hipótesis claves y experimentos de diseño**

Los problemas y las soluciones que has definido anteriormente son un conjunto de hipótesis que ahora deben evaluarse. Sin embargo, no tendrás tiempo para evaluarlas todas, así que concéntrate sólo en aquellas hipótesis claves que permitirán que tu iniciativa ExO tenga éxito. Tu objetivo es construir una organización que aproveche las tecnologías de vanguardia y los atributos ExO para convertirse en exponencial. El primer paso es definir experimentos que te ayuden a encontrar un problema real que resolver, por lo que deberás ejecutar experimentos centrados en la generación de valor; las fases posteriores se centrarán en escalar la organización.

2. **Ejecutar experimentos para evaluar las iniciativas ExO**

El siguiente paso es ejecutar los experimentos que has definido. En esta etapa, la mayoría de los experimentos consistirán en entrevistar a clientes potenciales (para evaluar problemas o soluciones) y/o personas técnicas (para evaluar la viabilidad del producto, así que organiza llamadas o reuniones. Tu objetivo con estas entrevistas es reunir datos reales.



FASE 4:
SELECCIONAR

1. Selecciona las cuatro ideas más prometedoras

Escoge las cuatro mejores ideas para presentarlas en la sesión de disrupción. Las evaluarás de acuerdo con los resultados de la semana anterior (basados en experimentos y aprendizajes clave) y los siguientes criterios: El MTP: ¿es realmente masivo? ¿Inspira a la gente? ¿Aprendiste algo al respecto durante los experimentos? El problema que estás tratando de resolver: ¿es global? ¿fue validado por tus experimentos? La solución que estás considerando construir: ¿Es escalable? ¿Es disruptiva? ¿Es factible, o lo será en el futuro debido a las tecnologías exponenciales? ¿Fue validada por tus experimentos?

2. Diseñar el ExO Canvas

Para asegurarse de que tu organización será exponencial al alcanzar y administrar la abundancia, completa un ExO Canvas, que te pedirá que pienses cómo aprovechar cada uno de los 10 atributos ExO. Diseñarás un ExO Canvas para cada uno de los pares de problemas o soluciones definidos en el paso anterior.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJOS DE INGRESO	

3. Define tu modelo de negocio (opcional)

Un modelo de negocio es la forma en que una organización crea, entrega y conserva valor. Si tienes tiempo suficiente, es una buena idea empezar a pensar y diseñar el modelo de negocio para tus iniciativas ExO Edge (si no, habrá tiempo para este proyecto más adelante).

4. **Crea un discurso del elevador** (*del inglés, Elevator Pitch*) (extendido para cada una de las Iniciativas)
Crea un discurso de cinco minutos y una presentación para cada una de las Iniciativas a presentar. En esta etapa del proceso (Etapa de ideación de Iniciativas), recomendamos armar un elevator pitch, un resumen de cada idea tan corto que pueda ser dicho en “un viaje de elevador”. Un discurso del elevador, usualmente se realiza entre 60 y 90 segundos, pero en este caso, debes preparar una versión de cinco minutos. El Elevator Pitch debe incluir los siguientes componentes: MTP, Disrupción externa, Reacción Interna y los Atributos ExO.
5. **Crea una presentación en apoyo del discurso**
Considera la posibilidad de crear diapositivas para acompañar tu discurso de presentación. Manténlo simple, utilizando algunas imágenes y gráficos inspiradores e informativos.
6. **¡Practica tu lanzamiento!**
Presentarás un gran número de ideas, por lo que tu entrega debe ser concisa y al punto. Cuanto más practiques, mejor lo harás.



FASE 5:
DISRUMPIR

1. **Prepara el escenario y la logística**
Crea el entorno adecuado para las presentaciones. Puedes entregar las presentaciones en persona o en línea dependiendo de la ubicación de cada uno y los parámetros de tu presupuesto.
2. **Presenta**
Cada equipo tendrá 60 minutos para presentar sus iniciativas ExO y recibir comentarios. La audiencia para las presentaciones: el equipo de liderazgo de la compañía, otros equipos ExO y un grupo de expertos en disrupción formada por tres a cinco personas de fuera de la organización que tienen una experiencia específica en su industria o de innovación en general.
3. **Recopila comentarios**
Toma nota de todos los comentarios recibidos de compañeros y expertos en disrupción. Todo lo que oigas es valioso. Ten en cuenta que este conjunto de presentaciones, combinados con la retroalimentación que recibirás es otro aspecto de los experimentos que has estado ejecutando, y se incluye para mejorar tus iniciativas Exo.
4. **Informe con el equipo de liderazgo**
Ten una reunión con el equipo directivo para determinar cuál de las iniciativas ExO se alinean con la dirección general que el liderazgo de la compañía quiere seguir.

5. Reduce el número de iniciativas a tres

Es hora de seleccionar las iniciativas más prometedoras y llevarlas al siguiente nivel. Asimila la retroalimentación recibida en el taller de disrupción y durante la reunión con el equipo de liderazgo y elige las tres iniciativas ExO más relevantes (o las que el equipo directivo eligió).

6. Mejora las iniciativas seleccionadas basándose en los comentarios recibidos y refínalas.



FASE 6: **PROTOTIPAR**

1. Define tu modelo de negocios

Si todavía no defines el modelo de negocios de tu Iniciativa ExO antes, ahora es el momento de hacerlo. Si ya tienes un modelo de negocios definido, este ejercicio te permitirá mejorarlo en base a lo que has aprendido.

2. Identifica las hipótesis que quieres evaluar con tu Producto Mínimo Viable (PMV)

Eric Ries, quien lanzó el Movimiento Lean Startup, define al PMV como “ Una versión de un nuevo producto que permite al equipo recolectar la máxima cantidad de conocimiento validado sobre el cliente, con el menor esfuerzo posible”. En términos de un proyecto ExO, la idea es utilizar el concepto PMV para construir algo que te ayude a aprender sobre tus iniciativas. Antes de diseñar y construir el PMV, considera el resultado que son críticos para el éxito del negocio. En esta etapa, la mayoría de las hipótesis van a ser encontradas en el ExO Canvas y el el Modelo de Negocio Canvas.

3. Define el Producto Mínimo Viable (PMV).

No necesitas construir un producto o servicio completamente terminado para aprender y vender. No hay necesidad de perder tiempo y dinero en construir algo que nadie querrá comprar o utilizar. En lugar de hacerlo, experimenta con un Producto Mínimo Viable (PMV). Antes de desarrollar un PMV, define el número mínimo de características que se requieren para lanzar una versión de prueba de tu producto o servicio.

4. Construye tu PMV

Construye el primer PMV incluyendo la demostración de tu propuesta de valor. Hay muchas técnicas que puedes utilizar para construir un PMV. Algunas están enfocadas en construir un producto concreto, otras simplemente en presentar una idea a clientes potenciales. Tendrás que elegir la opción que mejor funcione para tu producto o servicio basado en la cantidad de tiempo que tienes disponible para construirlo. Para ello, considera la creación de un PMV basado en una landing page, un video, wireframes o incluso un prototipo.



FASE 7: **TESTEAR**

1. **Encuentra y vende a los pioneros en adopción (early adopters)**

Un pionero en la adopción es un individuo o empresa que utiliza un producto o tecnología antes que otros, comparte tu visión y deseo de probar tu PMV incluso sin que éste esté perfeccionado en ese momento. Define dónde encontrar a los pioneros en la adopción para tu PMV y cómo llegar a ellos de manera a probar el producto y/o el proceso de venta. Esto es también considerado como otro experimento, uno enfocado en alcanzar un producto adecuado para el mercado (product/market fit). Lanza los diferentes procesos de ventas con los usuarios pioneros y recolecta comentarios y observaciones. Recuerde que el objetivo principal no es vender, sino aprender.

2. **Mide los resultados y aprende**

Después de construir tu PMV y el proceso de venta, tendrás a tu disposición experiencias y datos que deben servir para evaluar las hipótesis claves. Recuerda que el objetivo principal es aprender sobre los atributos de ExO y el modelo de negocios (en particular la propuesta de valor y la generación de ingresos). Después de finalizar el proceso de venta, el siguiente paso es profundizar en los datos recolectados.



FASE 8: **MEJORAR**

1. **Mejora el desarrollo de tus Iniciativas ExO Edge**

Sólo dos semanas para construir un PMV y animar a usuarios pioneros a comprar tu producto o servicio puede verse como imposible. A pesar de la rapidez de los cambios, es posible. En esta semana asigna varios días para realizar experimentos, profundizar el desarrollo y la iteración del PMV basado en lo que has aprendido.

2. **Pivotea, itera y procede**

Una vez que has recolectado la suficiente información (o te quedas sin tiempo para experimentar con el desarrollo de PMVs) es tiempo de tomar decisiones. Dependiendo de lo que has aprendido, los siguientes pasos para tus Iniciativas ExO Edge son pivotar el modelo de negocios, iterar el producto o servicio o bien, proceder con el enfoque actual.



FASE 9: **ENSAMBLAR**

1. **Si es posible, disminuya a 2 el número de iniciativas a ser presentadas**

Antes de las presentaciones finales, seleccione a las más prometedoras. Dado que has aprendido a llevar a cabo los experimentos, debes ser capaz de descartar algunas de las Iniciativas ExO y enfocarte en las dos opciones más prometedoras.

2. **Extiende tus Iniciativas ExO con objetivos claves y presupuesto**

Anticípate a la evolución de tus iniciativas Exo definiendo objetivos claves para la próximos 12 a 18 meses. También debes estimar el presupuesto y asociar los objetivos claves con la inversión necesaria para alcanzarlo.

3. **Construye una presentación final de las Iniciativas ExO**

Construye un deck para cada Iniciativa Exo. En lugar de usar un formato corto al estilo “discurso del elevador” (elevator pitch), crea uno más largo y comprensible para cada una de las Iniciativas ExO.



FASE 10: **LANZAR**

1. **Prepara el escenario y la logística**

Consigue la logística para las presentaciones, es recomendable el formato online para evitar el contacto directo y aprovechar las nuevas tecnologías para hacer conocer tus ideas ExO.

2. **Evaluación Final**

Una vez culminadas las presentaciones, el equipo ejecutivo y los asesores elegidos se reunirán en privado para tomar una decisión sobre cuáles de las Iniciativas ExO darán el siguiente paso y cuánta profundidad le darán a cada una. Recuerda que las evaluaciones de estas iniciativas deberán darse desde el punto de vista de la disrupción. El modo en el que la industria opera en este momento probablemente no se aplique a este tipo de iniciativas, incluso cuando hablamos de regulaciones existentes. El equipo ejecutivo deberá tener cuidado de no actuar como el sistema inmunológico corporativo.

3. **Comunicados**

Para mantener con entusiasmo a todos, es crucial informar a los participantes qué iniciativas ExO serán financiadas.

ORGANIZACIONES EXPONENCIALES

PLAN DE CRISIS

En Growth Institute hemos desarrollado la Clase Maestra Organizaciones Exponenciales Plan de Crisis, una clase donde te asesoraremos y guiaremos en el proceso de innovación para que transformes tu empresa en una Organización Exponencial. Al considerar el contexto actual de crisis, adaptamos este proceso para que puedas implementarlo con ayuda de un experto de forma rápida y eficaz.

COMIENZA 2 DE SEPTIEMBRE



Contenido de la Clase Maestra:



8 horas de la metodología presentada por Salim Ismail



8 sesiones en vivo de implementación con un asesor experto



Herramientas de implementación ExO



Certificación Master Practitioner

Programa de la Clase:

1

Sesión 1:

- Introducción
- ¿Qué son las Organizaciones Exponenciales?

2

Sesión 2:

- Implicaciones de las Organizaciones Exponenciales

3

Sesión 3:

- Implementado MTP, SCALES & IDEAS

4

Sesión 4:

- Construyendo la Organización Exponencial Pasos 1-6

5

Sesión 5:

- Construyendo la Organización Exponencial Pasos 7-12

6

Sesión 6:

- ExO para Organizaciones Existentes Pasos 1-2

7

Sesión 7:

- ExO para Organizaciones Existentes Pasos 3-4

8

Sesión 8:

- Conclusiones Finales

Regístrate aquí: <https://www.growthinstitute.com/s/mbc-exo>

