

ExO Sprint Resumen

Extractos seleccionados de

Transformación Exponencial:

*Evolucione su organización (y cambie el mundo)
con un ExO Sprint de 10 semanas*

por **Francisco Palao, Michelle Lapierre y Salim Ismail**

Traducción al español:

Luis Marriott, Karina Besprosvan,
Santiago Campos Cervera, Erick Contag,
Luciana S. Ledesma

exopublishing 



Excerpted with permission of the publisher, John Wiley & Sons, Inc., from EXPONENTIAL TRANSFORMATION by Francisco Palao, Michelle Lapierre and Salim Ismail. Copyright © 2019. All rights reserved. This book is available at most bookstores and all online booksellers.



¿Por qué leer este resumen?

La tecnología está disrupriendo el mundo. Las empresas más valoradas del mundo son empresas tecnológicas, mientras escribo esto, tanto Apple como Amazon han cruzado el umbral de \$1 trillón de valoración.

El impacto real de la tecnología no es la disrupción, hemos tratado con ella por siglos. Es la velocidad, la densidad y la impredecibilidad que la disrupción trae. En el siglo 15, la impresora de Gutenberg cambió el mundo. Hoy, gracias a los avances computacionales, tenemos 20 de ese tipo de disrupciones impactándonos al mismo tiempo, incluyendo energía solar, blockchain, IA, biotecnología, carros autónomos, drones y más. Que todos estén pasando al mismo tiempo es único en la historia humana.

Para el legado de nuestras organizaciones, esto significa que el metabolismo del mundo externo ahora excede por mucho la velocidad a la cual nosotros podemos movernos. En el pasado, una compañía tenía años para definir cómo colocar sus apuestas para los mercados lentos. Hoy, ese periodo de tiempo se ha reducido a meses, ya que una nueva generación de startups impulsa nuevos modelos de negocio y disrupción. Como ejemplo, presenciamos la velocidad a la cual Elon Musk ha disrupido los autos, el espacio y la energía.

El problema de nuestras organizaciones no es la falta de ideas disruptivas, tenemos muchas de esas. El problema real es que si intentas generar innovación disruptiva dentro de una organización tradicional (o institución), el sistema inmune corporativo atacará y vas a gastar todo tu tiempo peleando contra los anticuerpos.

Los ejecutivos de hoy debe hacer dos cosas simultáneamente:

- 1 - Reprimir la respuesta del sistema inmune de sus organizaciones.
- 2 - Encontrar nuevas ideas que puedan hacer crecer a la compañía 10x. ¿Piensas que eso no es posible? Considera que, en el 2012 el 80% de los ingresos de Apple vinieron de productos que tienen menos de cuatro años.

El Sprint ExO busca lograr estos objetivos, y nuestra experiencia indica que en tan solo 10 semanas, este podrá hacer despegar tu liderazgo, cultura y pensamiento directivo a tres años en el futuro.

Luego de iterar y mejorar la metodología por más de tres años con algunas de las empresas más grandes del mundo, estamos liberando el Sprint ExO y haciéndolo ampliamente abierto.

Creemos firmemente que cada compañía Global 5000 tendrá que pasar por este proceso. También deberá cualquier organización pequeña o mediana. Esperar por meses o años para que los directivos o la junta despierte y huela las rosas es una amenaza existencial.

No solo tomes mi palabra. Aquí hay algunos testimonios de algunas de las empresas que han adoptado estas ideas innovadoras:

Volveré a Gucci en una Organización Exponencial.

Marco Bizzarri – CEO, Gucci

Estábamos en el lugar perfecto para ser disrupcidos, pero no sabíamos por dónde empezar. El Sprint ExO fue la respuesta. Transformó completamente nuestra cultura, rompiendo los límites y abriendo un nuevo mundo de innovación.

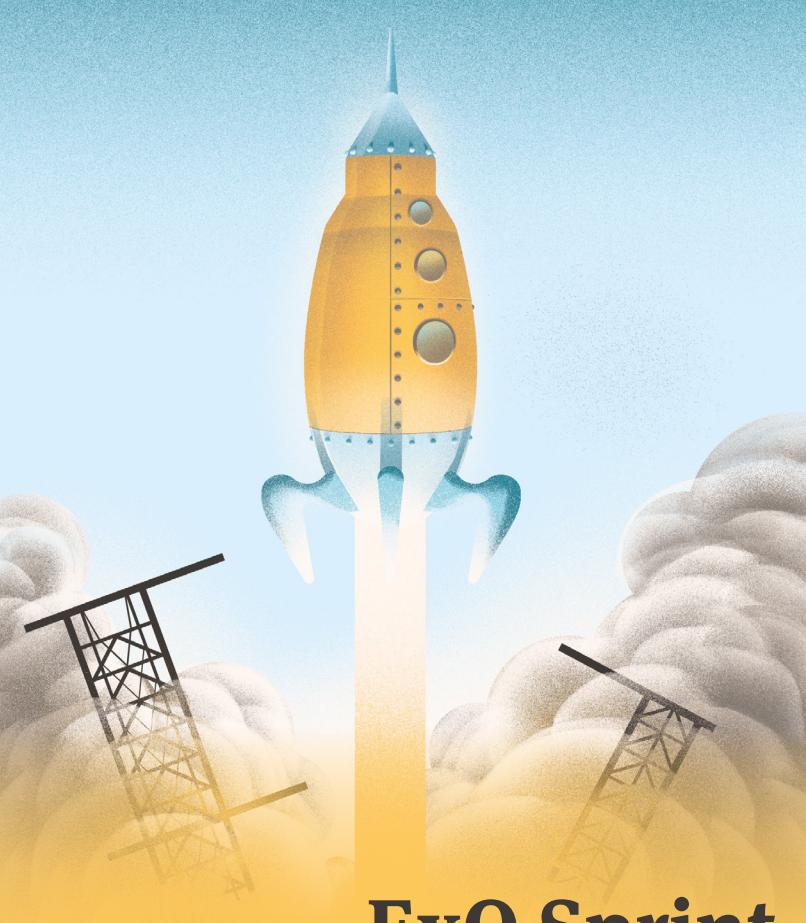
Francisco Casanueva – CEO, INTERprotección

Si no están aún en el negocio de hacer Sprints ExO y experimentar, entonces ya estás a la mitad del camino de ser disrupcidos.

Tony Saldanha – VP, IT and Global Business Services at Procter & Gamble, P&G

¡Buena suerte!

Salim Ismail



ExO Sprint

¿Está listo para implementar el modelo ExO para transformar su negocio y lograr resultados exponenciales?

Las Organizaciones Exponentiales son aquellas empresas que alcanzan mayor éxito en la era de las tecnologías exponenciales. Pero seamos honestos: Implementar el modelo ExO no es una tarea fácil. Sin haber implementado el proceso correcto, muchos desafíos - incluido el propio sistema inmunológico de su empresa - conspirarán en su contra para evitar que su organización logre la transformación que desea.

Transformación Exponencial: el compendio de tácticas y estrategias de ExO Sprint, escrito por Salim Ismail,

Francisco Palao y Michelle Lapierre, para que su organización se adapte y navegue mejor en la industria y el mundo, describe como una empresa tradicional puede convertirse en una Organización Exponencial en un plazo de 10 semanas utilizando el proceso “ExO Sprint”.

Este paquete se vale de extractos del libro *Transformación Exponencial* para resumir cómo llevar a cabo un proceso de ExO Sprint, paso a paso y semana a semana. Después de ejecutar dicho proceso, no solo su empresa será resistente a la disruptión, sino que a su vez también estará en una posición para superar a innovadores actuales y tomar un lugar de liderazgo dentro de su industria. ¡O inclusive, inventar una nueva industria!

Índice

Los desafíos de la transformación	4
El método “ExO Sprint”	7
La estructura del proceso “ExO Sprint”	8
Los roles en el proceso “ExO Sprint”	9
Fase de Preparación	10
📝 La planificación previa	10
💡 “Despertar”	11
Fase de Ejecución	12
Edge Stream (corriente de trabajo de vanguardia)	12
Semana 1: Explorar	13
Semana 2: Idear	13
Semana 3: Compartir	14
Semana 4: Seleccionar	14
Semana 5: Disrumpir	15
Semana 6: Prototipar	16
Semana 7: Testear	17
Semana 8: Mejorar	18
Semana 9: Ensamblar	18
Semana 10: Lanzar	19
Core Stream (corriente de trabajo sobre el núcleo)	20
Semana 1: Explorar	21
Semana 2: Idear	21
Semana 3: Compartir	22
Semana 4: Seleccionar	22
Semana 5: Disrumpir	23
Semana 6: Prototipar	24
Semana 7: Testear	25
Semana 8: Mejorar	26
Semana 9: Ensamblar	26
Semana 10: Lanzar	27
Fase de seguimiento	28
¡Transformación Exponencial!	29

Los desafíos de la transformación

La aplicación del marco de referencia ExO a una organización existente conducirá a su transformación, y la pondrá, a su vez, cara a cara frente con una serie de desafíos.

ENCONTRANDO EL MODELO DE NEGOCIO ADECUADO

Los modelos de negocios tradicionales se basan en la escasez: el valor se deriva de la venta de un producto o servicio que se encuentra bajo suministro limitado. Sin embargo, las tecnologías exponenciales están generando una abundancia de todo – desde información hasta energía – por lo tanto, el desafío que todas las industrias están enfrentando es encontrar el modelo de negocios que funcione en un entorno de abundancia. Ejemplos incluyen:

UBER

Producto como Servicio

Un sistema que permite a consumidores comprar menos y alquilar más. Un buen ejemplo es *Uber*, donde usuarios llaman cuando necesitan un automóvil. *Uber* puede apalancarse de la abundancia de tantos conductores como clientes para brindar su servicio.



Economía Compartida

La gente alquila recursos no utilizados, lo que fomenta el intercambio y reduce lo residual. En el caso de *Airbnb*, por ejemplo, personas alquilan sus casas o habitaciones que no estén utilizando. *Airbnb* logra así aprovechar una gran cantidad de lugares disponibles para el alquiler.

99designs

Plataforma

Software en línea que conecta y automatiza los procesos entre consumidores y productores. Un ejemplo es *99designs*, un mercado de diseño gráfico en línea que permite a alguien que está en búsqueda de un diseño (por ejemplo, de un logotipo), que publique la oportunidad y que diseñadores compitan por la oportunidad. *99designs* accede a una gran cantidad de diseñadores para ofrecer a sus clientes una amplia gama de diseños.

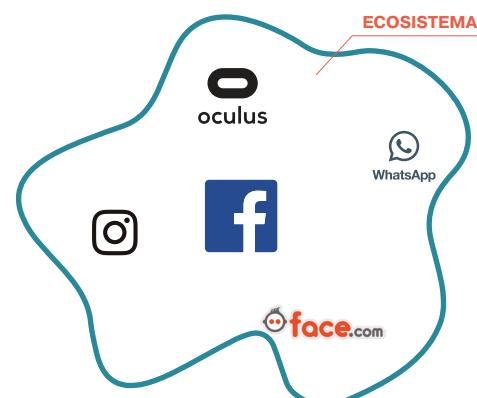
Ecosistema

Más allá de las plataformas, los ecosistemas conectan diversos servicios y soluciones para ofrecer un valor amplio a los miembros del ecosistema. Recientemente, ecosistemas emergentes han ido extendiendo el modelo de plataforma.

Las compañías globales exitosas están construyendo sus propios ecosistemas, dentro de los cuales existen varias empresas. No todas estas empresas tienen modelos de negocio claros, pero todas contribuyen valor al ecosistema. Por ejemplo:

- **Google** construyó su propio ecosistema al crear entidades como Gmail, Google Maps y Google Drive.
- **Facebook** construyó su ecosistema comprando entidades tales como Instagram, WhatsApp y Oculus.

El verdadero desafío es descubrir el modelo de negocio correcto para una determinada organización o industria. O, incluso más difícil, la forma y configuración correcta del ecosistema para una organización o industria determinada.



Si Usted está en una organización establecida, es posible que desee transformar su modelo de negocio – convirtiéndose en plataforma - para así conectarse con abundancia, creando así su propio ecosistema o eligiendo otro modelo basado en la abundancia. Para encontrar el enfoque correcto, experimente con nuevos modelos de negocio sin arriesgar su organización actual.



¡EL SISTEMA INMUNE CORPORATIVO SIEMPRE ATACARÁ LA INNOVACIÓN!

Es posible que ya esté familiarizado con el modelo de negocios que su organización debe implementar para conectarse con la abundancia. Eso es genial! Pero elegir el modelo de negocio correcto es la parte fácil. El desafío que inevitablemente enfrentará una corporación es que cada vez que intente innovar o transformarse, su sistema inmunológico corporativo – a saber, ciertos empleados y procesos rígidos establecidos para prevenir transformación organizacional – siempre atacará.

El sistema inmunológico corporativo hace su trabajo por una buena razón: Organizaciones establecidas usualmente tienen un negocio que funciona, lo que es importante mantener. El objetivo aquí no es matar el sistema inmunológico; en cambio, es gestionarlo.

Equilibrar innovación y riesgo manteniendo el modelo de negocio actual, mientras ejecuta proyectos disruptivos fuera de la organización central.

Las formas en que una organización introduce innovación tienden a magnificar el problema del sistema inmunológico. Organizaciones tienden a preguntar a consultores externos qué se necesita hacer para lograr la transformación. O invierten o compran nuevas *start-ups* para integrarse en el cuerpo central. De cualquier manera, el sistema inmunológico de la organización va a atacar todas y cada una de estas iniciativas.

¿Por qué? Porque el sistema inmune corporativo reacciona a lo que considera un daño a su ADN!

Ejecute la transformación de procesos con empleados actuales, de tal forma que el ADN de su organización quede intacto. También, si compra una *start-up* externa, siga operándola por fuera de su organización central, manteniendo la misma como una nueva entidad dentro de un ecosistema mayor (así como lo ha hecho Facebook).



TRANSFORMANDO PERSONAS

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. Este problema está estrechamente relacionado con el desafío planteado por el sistema inmunitario corporativo. Para abordar este último, debe primero transformar los anticuerpos de su organización (sus glóbulos blancos) en campeones organizacionales – y por ende los glóbulos rojos dedicados a impulsar la innovación.

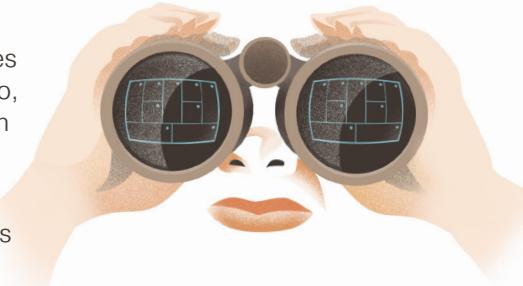
Los empleados claves deben estar estrechamente involucrados en el proceso de transformación. Deben aprender nuevos conceptos, practicar el uso de nuevas herramientas y generar sus propias ideas de transformación. El nuevo entorno y los cambios ocasionalmente, incluso a menudo, resultarán incómodos. Por ello, el equipo ejecutivo debe brindar su completo apoyo a estos empleados.

CULTURA, GESTIÓN Y PROCESOS EXISTENTES ORIENTADOS A LA EFICIENCIA

Las organizaciones establecidas se centran en la eficiencia; su propósito es maximizar sus ganancias. Sin embargo, dichas prácticas y procesos de gestión no funcionan cuando el objetivo es la innovación disruptiva.

¿Por qué? Por definición, las empresas disruptivas *early stage* ni siquiera

tienen un modelo de negocio claro. Como resultado, el enfoque no está en la eficiencia, sino en la búsqueda del modelo correcto. Como dijo Steve Blank, “Una start-up es una organización temporal que busca un modelo de negocio escalable y replicable”.



 Para ejecutar procesos de innovación y transformación, utilice metodologías de innovación orientadas a la búsqueda, tales como *Customer Development, Design Thinking y Lean Startup*.

LAS PERSONAS MÁS INTELIGENTES NO TRABAJAN PARA UD.

Independientemente del tamaño de su organización, siempre habrá más personas fuera de su organización que dentro. Este hecho tiene dos implicancias importantes: Primero, no siempre tiene acceso a la persona con más conocimientos algún problema específico. Segundo, sus clientes, quienes tienen respuestas a preguntas claves sobre si su innovación va ser exitosa o un fracaso, no necesariamente están disponibles.



 Abra su proceso de innovación y transformación a la comunidad para obtener información y validación y descubrir lo que se requiere implementar para implementar exitosamente sus iniciativas innovadoras. Para citar nuevamente a Steve Blank: “¡Salgan del edificio!”

FALTA DE VELOCIDAD (Y COMPROMISO)

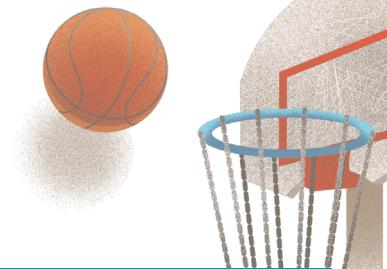
El objetivo principal de una organización es operar su negocio existente, no de transformarse. Como resultado, las actividades innovadoras son siempre prioridades de segundo nivel. Esto frena el progreso de disruptión y transformación.

Al mismo tiempo, ejecutar talleres de un día o programas pequeños tampoco es efectivo. Si bien los programas de formato corto son una excelente manera de entusiasmar a las personas y de abrir sus mentes, estos no cambian comportamiento.

UN LIBRO NO TE ENSEÑA A JUGAR AL BÁSQUET

Los siguientes libros resumen algunas de las metodologías orientadas a la búsqueda mencionadas anteriormente: *The Lean Startup*, por Eric Ries; *Four Steps to the Epiphany*, por Steve Blank; y *Organizaciones Exponentiales*, de Salim Ismail, Michael Malone y Yuri van Geest.

No obstante, de la misma manera que nadie realmente aprende a jugar básquet leyendo un libro, su equipo no entenderá cómo implementar estas metodologías simplemente con leer sobre ellas. Es crucial que los miembros de su equipo se apropien y conduzcan el proceso de transformación ellos mismos, y experimenten el enfoque en la práctica, para verdaderamente aprender cómo funciona.



 Use un enfoque de “aprender haciendo” a través de las diferentes metodologías y ejecute el proceso de transformación con el apoyo de un facilitador o entrenador externo (con *Transformación Exponencial* sirviendo como compendio de tácticas y estrategias del proceso).



 Ejecutar un proceso que no es ni demasiado corto ni demasiado largo. El objetivo es lograr un cambio de comportamiento y un compromiso a largo plazo mientras se mantiene la energía suficiente para llevar a cabo el proceso hasta el final.

El Método “ExO Sprint”

ExO Sprint ofrece soluciones prácticas y sugerencias para enfrentar cada uno de los desafíos de la transformación. Los procesos descritos en Transformación Exponencial son la culminación de las experiencias de los autores en la ejecución de proyectos de innovación y transformación durante los últimos 15 años, con más de 200 consultores de innovación que brindan retroalimentación invaluable. Además, el ExO Sprint ha sido ampliamente utilizado a través de una variedad de industrias y en muchas empresas del mundo, incluyendo Procter & Gamble, Stanley Black & Decker, Hewlett-Packard y Visa.

Al ejecutarse el ExO Sprint, las organizaciones descubrirán su modelo de negocio adecuado, que les permitirá luego conectarse con la abundancia. También estarán equipados para enfrentar al sistema inmunológico corporativo que intenta bloquear la innovación y el cambio del sistema, aprenderán cómo implementar las metodologías adecuadas orientadas a la innovación, utilizando un enfoque de aprendizaje práctico para desarrollar competencias internas dentro de la misma organización.

¡Todo en tan sólo 10 semanas!

DESCUBRA EL MODELO DE NEGOCIO CORRECTO BASADO EN LA ABUNDANCIA

El resultado de un ExO Sprint es un conjunto de iniciativas ExO que mejorarán el modelo de negocios existente para que sea más adaptable a las disruptivas externas de la industria y crear organizaciones de próxima generación que tengan el potencial de liderar sus industrias.

NEUTRALICE EL SISTEMA INMUNOLÓGICO CORPORATIVO

Para evitar un ataque del sistema inmunológico corporativo, use empleados existentes para diseñar y ejecutar el proceso de transformación en lugar de contratar consultores externos. Permitiendo que sus empleados presenten sus propias ideas asegurará la implementación de las iniciativas resultantes, reduciendo así la reacción del sistema inmunológico.

Otra forma de mitigar la reacción inmunológica es implementar innovación incremental dentro de la empresa (iniciativas que mantienen el modelo de negocio existente) y desarrollar toda iniciativa disruptiva por fuera de la empresa (aquellas que incluyen nuevos modelos de negocio).

APOYE A LAS PERSONAS EN SU PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

ExO Sprint es una experiencia intensa y generalmente implica que las personas trabajen de una manera completamente diferente a la que ellos están acostumbrados a operar. Durante el transcurso de un ExO Sprint, los participantes deberán interactuar con nuevas herramientas de trabajo y disciplinas. También deberán validar ideas imperfectas con clientes, deberán desarrollar dichas ideas frente a información limitada y a un alto nivel de incertidumbre sobre los próximos pasos a seguir, y preparar prototipos en pocos días.

Nuestra experiencia ha demostrado que los participantes de un ExO Sprint se ajustan a la experiencia ... eventualmente. Sin embargo, puede tomar todo el proceso para que ellos lleguen a ese punto. Consecuentemente, es importante tener presente que los participantes pasarán por un proceso intenso, uno que - aunque cambie su forma de pensar para siempre y para mejor - requerirá de apoyo psicológico, tanto de los líderes de la compañía así como de los profesionales que conducen el ExO Sprint.

UTILICE METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN ORIENTADAS A LA BÚSQUEDA

ExO Sprint apoya el uso de metodologías de innovación orientadas a la búsqueda - *Blue Ocean Strategy, Customer Development, Lean Startup y Design Thinking* - en combinación con las metodologías de administración tradicionales.

APOYE EL APRENDIZAJE PRÁCTICO

Ejecutar “ExO Sprint” es una experiencia de aprendizaje. Los participantes aprenderán sobre los principios, el proceso y el mundo exterior a medida que completen sus tareas semanales. Su mentalidad cambiará a medida que practiquen y refinen nuevos métodos de trabajo, comunicación y formación de ideas. El resultado de dicha experiencia es que miembros de un ExO Sprint servirán como embajadores en la implementación de los principios ExO en toda la organización.

APALÁNQUESE EN EL TALENTO EXTERNO

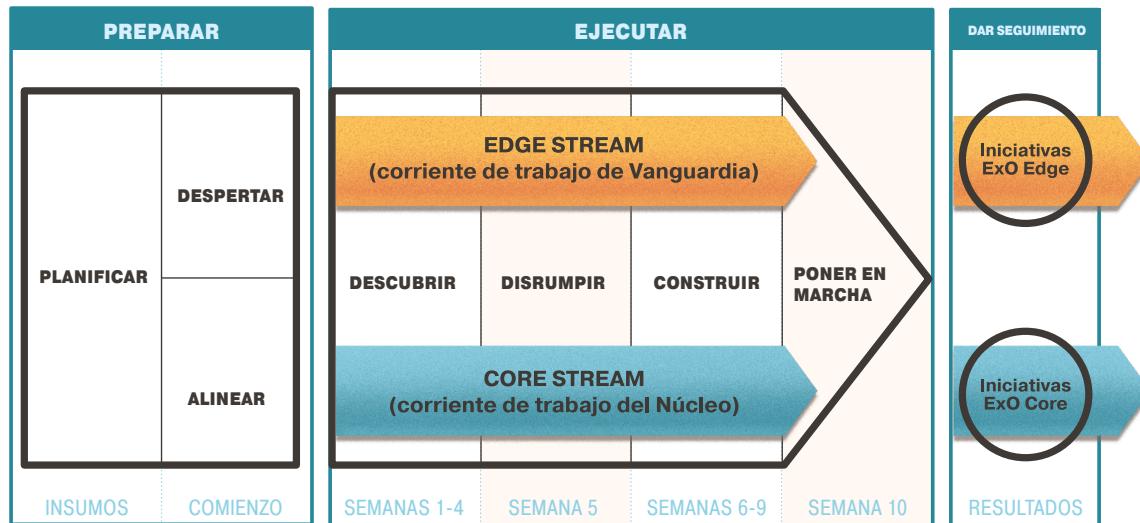
Si bien la incorporación de empleados de la organización al proceso es crucial para eludir la respuesta inmunológica corporativa (además de muchos otros beneficios), involucrar a coaches y asesores externos en un ExO Sprint maximiza el valor del resultado aprovechando de aportes y conocimientos externos.

TERMINE EN 10 SEMANAS

Para cementar nuevos hábitos entre los participantes, el tiempo ideal para un ExO Sprint es de 10 semanas.

La Estructura del proceso “ExO Sprint”

El ExO Sprint se lleva a cabo en tres fases principales, cada una compuesta de subcomponentes.



FASE DE PREPARACIÓN

Asegúrese que todos los elementos están en su lugar antes de comenzar el proceso de 10 semanas.

PLANIFICAR

La organización define el alcance del ExO Sprint y decide quienes serán los participantes claves.

DESPERTAR

La organización entiende la diferencia entre el pensamiento lineal y exponencial y se asegura que los participantes entiendan la importancia de ejecutar un ExO Sprint.

ALINEAR

Los participantes del ExO Sprint reciben formación sobre las metodologías y herramientas que ellos necesitarán para ejecutar el ExO Sprint, incluyendo el modelo ExO.

FASE DE EJECUCIÓN

Durante esta fase de 10 semanas, los participantes generan ideas y desarrollan un conjunto de iniciativas ExO diseñadas para transformar su organización, e incluso la industria. Dos vertientes se ejecutan en tandem a lo largo de esta etapa: El *Core Stream* se centra en la innovación – adaptándose a disruptiones externas de la industria sin cambiar el modelo de negocio existente (a fin de evitar el desencadenamiento de la reacción del sistema inmune). El *Edge Stream* se centra en la disruptión - en crear una nueva generación de organizaciones (nuevos negocios fuera de la organización existente), los cuales eventualmente liderarán la industria. Ambas vertientes son coordinadas para generar un resultado coherente y global.

DESCUBRIR

Durante las primeras cinco semanas, los participantes aportarán ideas para el proceso de transformación, evaluándolas a medida que avancen con el fin de identificar las mejores opciones.

DISRUMPIR

Las mejores ideas se presentan a mitad de camino del ExO Sprint, una sesión diseñada para obtener retroalimentación, mejorar las iniciativas y seleccionar las mejores para ser desarrolladas.

CONSTRUIR

A lo largo de las siguientes cinco semanas, los participantes construyen prototipos en torno a las iniciativas más importantes.

PONER EN MARCHA

Al final de la última semana, los participantes presentan al equipo directivo de la empresa las principales iniciativas para su aprobación y para asegurar fondos para la ejecución de aquellas seleccionadas.



Note que las 10 semanas que conforman la esencia del proceso “ExO Sprint” están diseñadas de tal manera que durante su primera mitad se generan la mayor cantidad de ideas posibles, dedicando la segunda parte a desarrollar aquellas iniciativas más prometedoras. Esto sigue las mejores prácticas de innovación para generación / síntesis

FASE DE SEGUIMIENTO

se implementan las iniciativas ExO escogidas. Algunas se implementarán dentro de la organización existente, mientras otras serán implementadas al borde de la misma (es decir, fuera de la organización).



**INICIATIVAS
EDGE STREAM**



**INICIATIVAS
CORE STREAM**

Los roles en el proceso “ExO Sprint”

Durante un proceso “ExO Sprint”, los roles claves se ocupan con personas internas y externas a la organización.

Las personas internas a la organización son clave para mantener el ADN de la empresa; su presencia ayudará a suprimir la reacción del sistema inmune corporativo. Recuerde: la transformación organizacional consiste en transformar a *las personas* que trabajan para la organización.

Al mismo tiempo, necesitará reclutar a talento con los conocimientos y la experiencia necesaria para ejecutar un proceso “ExO Sprint”. No hay forma que todas las personas con el mejor talento del mundo se encuentren trabajando para Ud. Como resultado, deberá conectar su proyecto a la comunidad externa.

Liderazgo y Coordinación



Patrocinador ExO Sprint:

Es el principal abanderado del ExO sprint y el proceso de transformación. Idealmente, el CEO de la organización ocupa este rol.

Apoya a más alto nivel posible dentro de la organización es clave para el éxito del proceso ExO Sprint.

El Patrocinador del proceso ExO Sprint debe contar con la autoridad para financiar y aprobar la continuidad ExO, hasta su el final del proceso.



Coordinador ExO Sprint (opcional):

Dependiendo de la cantidad de equipos ExOs que se estén formando, este rol puede ser útil para ayudar con detalles administrativos y logísticos.



Observadores ExO Sprint:

Es posible que desee involucrar a líderes y gerentes medios para contar con su retroalimentación al proceso de ExO Sprint. (Sin su apoyo, es posible que actúen representando el sistema inmunológico). Es imperativo que dichas personas asistan a la Sesión Despertar y que estén debidamente capacitadas en Organizaciones Exponentiales y la metodología ExO Sprint.

Miembros del equipo



Participante de ExO Edge:

Un miembro del equipo ExO Edge, que se compone de cuatro a seis integrantes.



Participante de ExO Core:

Un miembro del equipo ExO Core, que también se compone de cuatro a seis integrantes.

Soporte Externo

El equipo que ejecute un ExO Sprint se beneficiará con apoyo complementario de - y acceso a - recursos externos.



Coach (entrenador) Principal ExO:

Uno por Exo Sprint. Supervisa la ejecución y proporciona apoyo a los Coaches ExO de forma individual. Asegura que los resultados son cohesivos y que los objetivos se cumplen. Tiene una buena comprensión del modelo ExO y su enfoque.



Entrenadores ExO (Coaches):

Uno por equipo. Facilita el proceso apoyando a las personas en la comprensión y la realización satisfactoria de ejercicios y asignaciones.



Disruptores ExO:

Aquellos con una sólida comprensión de la innovación en general y sobre el modelo ExO en particular. Pueden proporcionar a los equipos retroalimentación sobre sus iniciativas ExOs durante la Sesión de Disrupción y la Sesión de Lanzamiento. Debe ser independiente de la organización y su liderazgo.



Asesores externos:

Responden a solicitudes particulares de información sobre temas específicos y experiencia en tecnologías exponenciales y atributos ExO. Debería estar disponible durante todo el curso del ExO Sprint y según las necesidades específicas del equipo.



ExO Speakers (oradores) (opcionales):

Experto(s) ExO capaces de emitir una charla que logre “impactar y asombrar” en la Sesión de Inicio y/o Sesión de Disrupción.



Exo Trainer (instructor) (opcional):

Ejecuta la sesión de Alineación para entrenar a los participantes del ExO Sprint en el marco de trabajo de la metodología ExO, los procesos y las herramientas que se usarán durante el Exo Sprint.

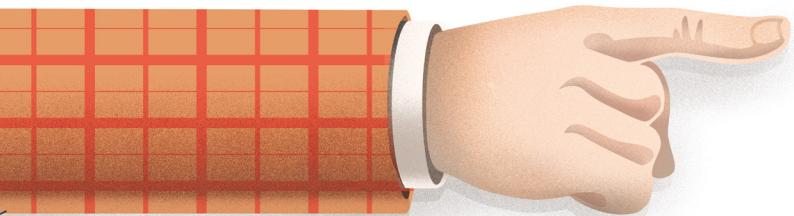
FASE DE PREPARACIÓN



Plan

Elección de participantes

Seleccionar a las personas adecuadas para los equipos de ExO Sprint representa la mitad de la batalla para lograr un resultado exitoso.



Establecer un horario

Crear un calendario de fechas y flujo diario antes de lanzar su ExO Sprint. Asegurar que todos los participantes estén comprometidos con el programa es crucial para que su ejecución sea fluida.

Eventos claves a programar:

Sesión de Inicio -Despertar-:

es el Lanzamiento del ExO Sprint. Recomendamos especialmente realizar el lanzamiento con una sesión presencial; el evento puede durar desde una hora hasta un día completo.

Sesión de Entrenamiento- Alinear:

es opcional realizarla como una reunión presencial. Esta sesión puede ser: un conjunto de sesiones de capacitación en persona -o no- para educar a los participantes sobre los procesos y las herramientas que usarán durante el ExO Sprint, o una serie de actividades de aprendizaje (leer libros y/o ver videos).

Sesión de Disrupción:

el punto medio de un ExO Sprint. Los equipos actualizan a otros participantes del ExO Sprint y al equipo de liderazgo de la compañía sobre el progreso de sus iniciativas y reciben retroalimentación.

Definición del alcance

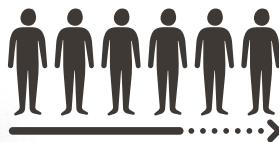
Definir y comunicar el alcance del ExO Sprint a los Entrenadores ExO y a los participantes del ExO Sprint son cruciales para obtener el resultado adecuado.



¿Qué queremos lograr? ¿Transformar nuestra organización, reinventar nuestra industria o ambos?

¿Qué estamos tratando de transformar? ¿La organización en su conjunto o una unidad de negocio específica?

¿Cuál es nuestra zona de injerencia? ¿Nuestra industria actual, industrias adyacentes o cualquier industria?



Mon Tue Wed Thu Fri
→
10-20 hrs

El tamaño óptimo de los equipos es de cuatro a seis participantes por equipo.

Todos los participantes del equipo deben estar disponibles para pasar un mínimo de 10 horas por semana en el ExO Sprint (recomendamos aproximadamente 20 horas por semana). La carga de trabajo debe distribuirse a lo largo de la semana.

Sesión de Lanzamiento:

los equipos presentan la versión final de sus iniciativas ExO al equipo de liderazgo de la empresa. Luego se seleccionan las iniciativas para su desarrollo continuo.



SESIÓN DE INICIO



Despertar

Uno de los elementos clave del ExO Sprint es hacer a su organización consciente de lo que está sucediendo en el mundo y qué hacer al respecto. ¡Es hora de despertar a la organización!

La meta es asegurar que los miembros de su organización comprendan por qué es tan importante transformar la empresa. Todos los involucrados en el proceso deben comprender cómo las disruptpciones externas a la industria pueden afectar a la industria, la diferencia entre el pensamiento lineal y exponencial, las enormes oportunidades que las tecnologías exponenciales traen en forma de abundancia y cómo aprovechar esa abundancia construyendo Organizaciones Exponentiales.

El formato de esta sesión debería ser una sesión presencial, centrada en las Organizaciones Exponentiales, las tecnologías emergentes y la disruptión de la industria. También podría incluir ejercicios prácticos para facilitar la comprensión.

¿Quién debe asistir? Los accionistas de la organización, el liderazgo superior y los gerentes de nivel medio deben asistir a la sesión, junto con todos los participantes del ExO Sprint. Cualquier otra persona interesada debe ser invitada también. Cuantas más personas dentro de la organización reciban el mensaje, más despierto estará el conjunto.

Contenido recomendado para la sesión:

- Un mensaje de bienvenida del CEO de la organización o del líder de la unidad de negocio encargado de llevar a cabo el Exo Sprint. La charla debería indicar claramente por qué el proceso es tan importante para la organización, los resultados esperados y el alcance del proyecto.

- Un discurso principal sobre disruptión dada por alguien que puede “impactar y asombrar” a la audiencia y dar a conocer el hecho de que cada industria pasará por un proceso de disruptión tarde o temprano. El discurso también debe inspirar a los oyentes a acoger el proceso de transformación para que puedan aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías exponenciales como resultado de la implementación del marco ExO.
- Un ejercicio práctico (sugerencias se incluyen en el libro *Transformación Exponencial*) que ilustre las oportunidades y los riesgos que las tecnologías exponenciales generan a la industria a la cual pertenece la organización.

También se recomienda, bien como complemento o alternativa a la sesión inicial DESPERTAR presencial:

- Solicitar que el equipo de liderazgo y los participantes del ExO Sprint lean el libro de Salim Ismail *Organizaciones Exponentiales*.
- Pedir que el equipo de liderazgo y los participantes del ExO Sprint vean uno de los discursos en línea de Salim Ismail sobre Organizaciones Exponentiales.
- Solicitar que el equipo de liderazgo y los participantes del ExO Sprint realicen un ejercicio de “pensamiento lineal versus exponencial” (como se describe en el libro *Transformación Exponencial*).
- La sesión inicial (Despertar) juega un papel importante en la contención del sistema inmune corporativo, lo que permite que el resultado de ExO Sprint avance más fácilmente.



FASE DE EJECUCIÓN



Edge Stream (corriente de trabajo de vanguardia)

El Edge Stream crea organizaciones globales de próxima generación equipadas para liderar una industria existente o nueva.

CARACTERÍSTICAS

El *Edge Stream* requiere adoptar una mentalidad diferente. 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 disrupir una determinada Industria.

OPORTUNIDADES

- Establecer una presencia global en una industria existente donde alguna vez sólo se tuvo un impacto local
- Disrupir una industria existente, superando a los competidores actuales en el camino
- Reinventar una industria existente
- Crear una nueva industria

DESAFÍOS

- Empuje a la gente a pensar *fuerza de la caja*. Recomendamos traer empresarios por fuera de la industria a la que Ud. pertenece
- Acepte el fracaso como una parte inevitable del proceso y siga experimentando e iterando ideas hasta que encuentre la medida adecuada de su producto para el mercado.

INPUTS

- Una industria o un conjunto de industrias en las que las nuevas ExOs se centrarán. También es posible ejecutar un *Edge Stream* sin ningún marco, permitiendo a los equipos llegar a Nuevas ExOs para cualquier industria
- Un equipo de gente dispuesta y deseosa de pasar las próximas 10 semanas creando nuevas iniciativas diseñadas para construir el futuro de una industria.

OUTPUT

Una etapa temprana de ExO o conjunto de ExOs que eventualmente logran disrupir y liderar una industria. Las iniciativas ExO Edge incluirán:

- Una descripción detallada y de alto nivel de la nueva ExO
- Un conjunto de experimentos y lecciones aprendidas
- Una hoja de ruta para el desarrollo
- Un prototipo
- Primeros clientes potenciales (clientes pioneros en la adopción- *early adopters*)

SEMANA 1

Explorar



TAREA 1

Explore los desafíos globales

Piense e investigue los problemas que enfrenta el mundo, así como las tendencias globales relacionadas con el alcance de su proyecto (ya sea específico para su industria o en general).

Investigue las necesidades sociales (educación, pobreza, energía, etc.) y tendencias (mercado, comportamiento del consumidor, competidores, etc.).

TAREA 2

Conozca las tecnologías exponenciales

La mayoría de las tecnologías exponenciales (inteligencia artificial, robótica, impresión 3D, etc.) van a impactar su industria, ya sea directa o indirectamente. Al mismo tiempo, la disruptión traerá nuevas oportunidades que usted puede y debe aprovechar.

Considere cómo las tecnologías emergentes/exponentiales pueden Impactar (o ya han impactado) su industria.

TAREA 3

Aprenda sobre Startups disruptivas

La tecnología por sí sola no tiene ningún valor para los usuarios. Para tener éxito, las organizaciones necesitan implementar el modelo de negocio adecuado, que es la manera de crear, entregar y conservar valor.

Investigue nuevas Startups en su 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 su industria objetivo.

SEMANA 2

Idear



TAREA 1

Definir múltiples propósitos de transformación masiva (por sus siglas en inglés, MTP)

El punto de partida para definir una Organización Exponencial es preguntarse por qué quiere estar en este mundo. Luego, describa cómo se vería el mundo si su proyecto tuviera éxito. Tenga en cuenta que su tarea es definir un conjunto de MTPs, juna no es suficiente!

TAREA 2

Definir pares de problemas/soluciones para cada MTP

Ahora que tiene un conjunto de MTPs, el siguiente paso es pensar en problemas específicos y soluciones relacionadas con esos MTPs. Su tarea es identificar al menos 10 pares de problemas/soluciones relacionados con los MTPs previamente definidos. Puede tener uno o más pares de problemas/soluciones por cada MTP. Tenga en cuenta que cada problema/solución se aparea con una iniciativa ExO Edge.

SEMANA 3

Compartir



TAREA 1

Definir hipótesis claves y experimentos de diseño

Los problemas y las soluciones que ha definido anteriormente son un conjunto de hipótesis que ahora deben evaluarse. Sin embargo, no tendrá tiempo para evaluarlas todas, así que concéntrese sólo en aquellas hipótesis claves que permitirán que su iniciativa ExO tenga éxito.

Su 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 le ayuden a encontrar un problema real que resolver, por lo que ejecutará experimentos centrados en la generación de valor; las fases posteriores se centrarán en escalar la organización.

TAREA 2

Ejecutar experimentos para evaluar las iniciativas ExO

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

SEMANA 4

Seleccionar

TAREA 1

Seleccione las cuatro ideas más prometedoras

Escoja las cuatro mejores ideas para presentarlas en la sesión de disruptión. Las evaluará 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? ¿Aprendió algo al respecto durante los experimentos?
- **El problema que está tratando de resolver:** ¿es global? ¿fue validado por sus experimentos?
- **La solución que está considerando construir:** ¿Es escalable? ¿Es disruptiva? ¿Es factible, o lo será en el futuro debido a las tecnologías exponenciales? ¿Fue validada por sus experimentos?



TAREA 2

Diseñar el Exo Canvas

Para asegurarse de que su organización será exponencial al alcanzar y administrar la abundancia, complete un ExO Canvas, que le pedirá que piense cómo aprovechar cada uno de los 10 atributos ExO. Diseñará un ExO Canvas para cada uno de los pares de problemas / soluciones definidos en el paso anterior. ¡Cada uno es un potencial ExO!

SEMANA 4

Seleccionar

TAREA 3

Defina su modelo de negocio (opcional)

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

TAREA 4

Crear un discurso del elevador (del inglés, Elevator Pitch) (extendido para cada una de las Iniciativas ExO Edge)

Crear un discurso de cinco minutos y una presentación para cada una de las Iniciativas ExO 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 “una subida de elevador”. Un discurso del elevador, usualmente se realiza entre 60 y 90 segundos, pero en este caso, deben preparar una versión de cinco minutos.

El *Elevator Pitch* debe incluir los siguientes componentes: MTP, Disrupción externa, Reacción Interna y los Atributos ExO.

TAREA 5

Cree una presentación en apoyo del discurso

Considere la posibilidad de crear diapositivas para acompañar su discurso de presentación. Manténgalo simple, utilizando algunas imágenes y gráficos inspiradores e informativos.

TAREA 6

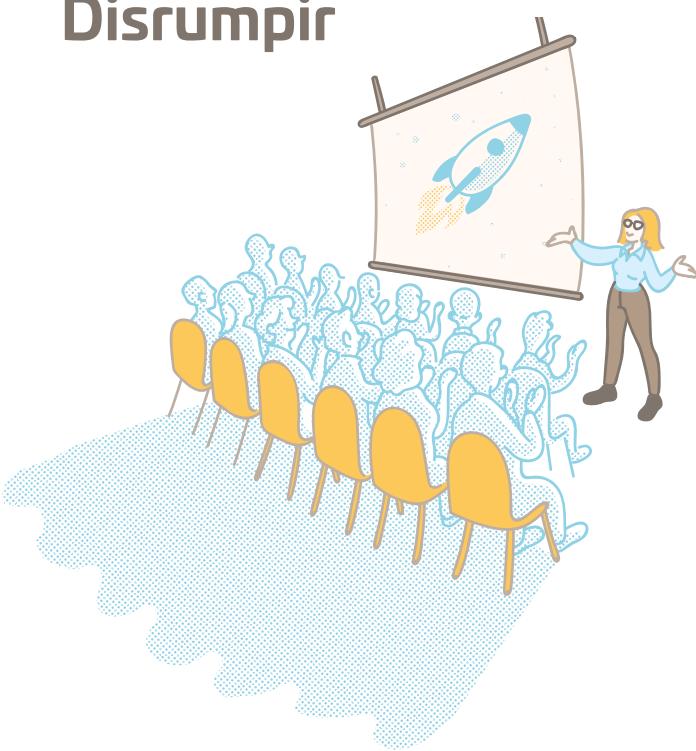
¡Practique su lanzamiento!

Usted presentará un gran número de ideas, por lo que su entrega debe ser concisa y al punto. Cuanto más practique, mejor lo hará.

¡Practique, practique, practique!

SEMANA 5

Disrumpir



TAREA 1

Prepare el escenario y la logística

Cree el entorno adecuado para las presentaciones.

Usted puede entregar las presentaciones en persona o en línea dependiendo de la ubicación de cada uno y los parámetros de su presupuesto. Si la sesión de disrupción se lleva a cabo en persona, considere la posibilidad de decorar el espacio para crear una atmósfera única. Si lo realiza en línea, pruebe el sistema de videoconferencia por adelantado.

TAREA 2

Presente

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.

SEMANA 5

Disrumpir

TAREA 3

Recopile comentarios

Tome nota de todos los comentarios recibidos de sus compañeros y de los expertos en disruptiones. Todo lo que oiga es valioso. Tenga en cuenta que este conjunto de presentaciones, combinados con la retroalimentación que recibirá, es otro aspecto de los experimentos que ha estado ejecutando, y se incluye para mejorar sus iniciativas Exo.

TAREA 5

Reduzca el número de iniciativas a tres

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

TAREA 4

Informe con el equipo de liderazgo

Usted tendrá una reunión con el equipo directivo para determinar cuál de las iniciativas ExO Edge se alinean con la dirección general que el liderazgo de la compañía quiere seguir.

TAREA 6

Mejore las iniciativas seleccionadas basándose en los comentarios recibidos

Revise el trabajo que ha realizado con las iniciativas ExO Edge y refínelas.

SEMANA 6

Prototipar



TAREA 1

Define tu modelo de negocios

Si todavía no definió el modelo de negocios de su Iniciativa ExO Edge antes, ahora es el momento de hacerlo. Si ya tiene un modelo de negocios definido, este ejercicio le permitirá mejorarlo en base a lo que ha aprendido.

Dado que está trabajando en una iniciativa ExO Early Stage que cambiará frecuentemente mientras aprende sobre ella, usa la técnica de Generación de Modelos de Negocios para definir su modelo de negocios.

TAREA 2

Identifica las hipótesis claves que quiere evaluar con tu 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 le ayude a aprender sobre sus iniciativas. Antes de diseñar y construir el PMV, considere el resultado—E.g., piensa sobre lo que quieras aprender como resultado de la construcción y puesta a prueba del PMV.

El siguiente paso es identificar las hipótesis claras a ser evaluadas—esas que son críticas para el éxito y la escala del negocio. En esta etapa, la mayoría de las hipótesis van a ser encontradas en el ExO Canvas y el Modelo de Negocio Canvas.

SEMANA 6

Prototipar

TAREA 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 comprarlo o utilizarlo. 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.

TAREA 4

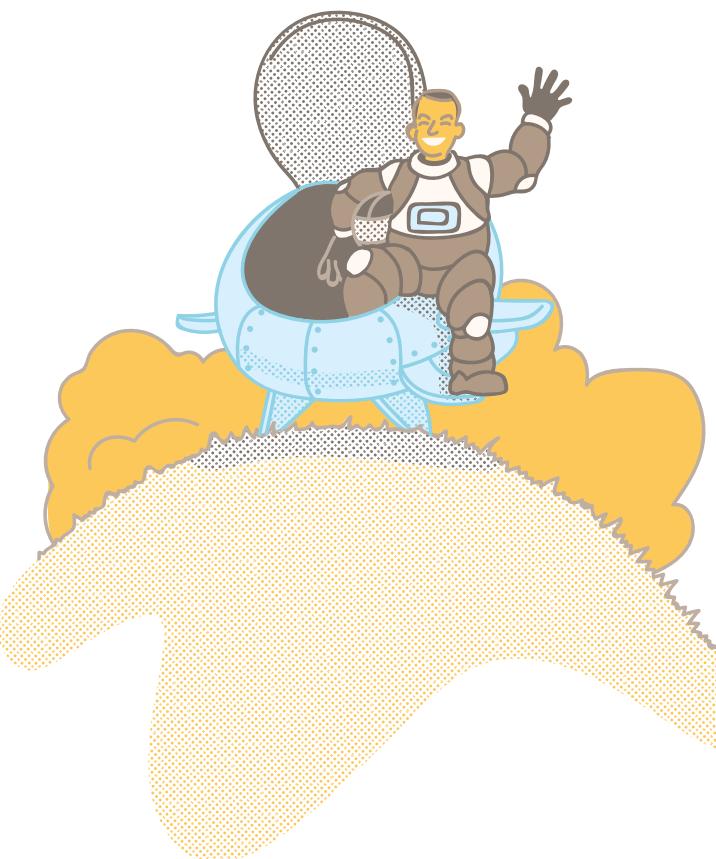
Construye su PMV!

Construye el primer PMV en base al modelo de negocio definido previamente, incluyendo la demostración de su 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 basada en la cantidad de tiempo que tienes disponible para construirlo. Para ello, considera la creación de un PMV, basado en un landing page, un video, wireframes o incluso un prototipo funcionando.

SEMANA 7

Testear



TAREA 1

Encuentra, alcanza y vende a los pioneros en la adopción (early adopters).

Un pionero en la adopción es un individuo u organización/empresa que utiliza un producto o tecnología antes que otros, comparte su visión y deseo de probar su PMV incluso sin que éste esté perfeccionado en ese momento.

Su tarea aquí es definir dónde encontrar a los pioneros en la adopción para su 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.

TAREA 2

Mida lo resultados y aprenda.

Después de construir su PMV y el proceso de venta, tendrá a disposición experiencias y datos que deben servir para evaluar las hipótesis claves. Recuerde 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.

SEMANA 8

Mejorar



TAREA 1

Mejore el desarrollo de sus Iniciativas ExO Edge.

Sólo dos semanas para construir un PMV y animar a usuarios pioneros a comprar su producto o servicio puede verse como imposible. A pesar de la rapidez de los cambios, es posible.

En esta semana, asigne varios días para realizar experimentos, profundizar el desarrollo y la iteración del PMV basado en lo que ha aprendido.

TAREA 2

Pivotee, itere y proceda!

Una vez que ha recolectado la suficiente información (o se queda sin tiempo para experimentar con el desarrollo de PMVs) el tiempo de tomar decisiones.

Dependiendo en lo que ha aprendido, los siguientes pasos para sus Iniciativas ExO Edge son pivotar el modelo de negocios, iterar el producto o servicio o bien, proceder con el enfoque actual.

SEMANA 9

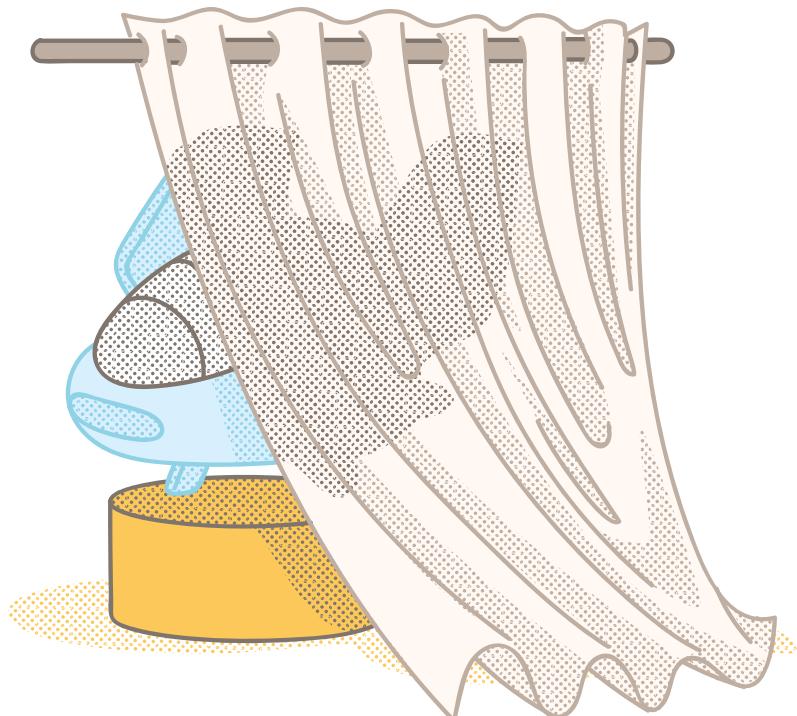
Ensamblar

TAREA 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 ha aprendido a llevar a cabo los experimentos, debe ser capaz de descartar algunas de las Iniciativas ExO y enfocarse en las dos opciones más prometedoras.



SEMANA 9

Ensamblar

TAREA 2

Extienda sus Iniciativas ExO Edge con objetivos claves y presupuesto.

Anticipese a la evolución de sus iniciativas Exo Edge definiendo objetivos claves para la próximos 12 a 18 meses. También debe estimar el presupuesto y asociar los objetivos claves con la inversión necesaria para alcanzarlo.

TAREA 3

Construya una presentación final de las Iniciativas ExO Edge:

Construya un deck para cada Iniciativa Exo Edge.

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

SEMANA 10

Lanzar



TAREA 1

Prepare el escenario y la logística.

Cree el ambiente adecuado y consiga la logística para las presentaciones.

Las presentaciones pueden ser en persona y online. Esto dependerá de donde estén basadas las personas y del tamaño de su presupuesto.

TAREA 2

Presentaciones y discusiones

Los equipos presentarán sus ideas al equipo ejecutivo y a otras personas relevantes en la organización. A diferencia de la sesión de disruptión, esta vez el equipo va a recibir devoluciones y responder a consultas.

El formato de las presentaciones finales son más largas que las sesiones de disruptión, que se basaron en la técnica del “discurso del elevador”.

TAREA 3

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 Edge darán el siguiente paso y cuánta profundidad le darán a cada una.

Recuerde que las evaluaciones de estas iniciativas deberán darse desde el punto de vista de la disruptión. 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.

TAREA 4

Comunicados

Para mantener el entusiasmo de todos, es crucial informar a los participantes del ExO Sprint cuáles iniciativas ExO serán financiadas.

FASE DE EJECUCIÓN



Core Stream (Corriente de trabajo sobre el núcleo)

La corriente de trabajo sobre el núcleo le permite adaptar su organización actual a las disruptiones externas de la industria, por medio de la adopción de nuevas tecnologías y técnicas organizacionales, mientras mantiene su modelo de negocios actual.

CARACTERÍSTICAS

Además de facilitar la compresión de la organización existente y la industria, el Core Stream también explora disruptiones que vienen por fuera de la industria.

La organización existente tiene un modelo de negocios funcionando y un legado existente que se puede cambiar de un día para otro. Por lo tanto, aunque se vaya adaptando a disruptiones externas (que pueden ser vistas como amenazas o bien como oportunidades increíbles) se necesita preservar las bases y la esencia fundacional.

OPORTUNIDADES

- Haga la organización más adaptable, flexible y ágil de cara a las disruptiones externas.
- Mejora la propuesta de valor de la organización.
- Aumente la eficiencia.
- Aumente las ventas,
- Diversifique las fuentes de ingresos.
- Aumente el impacto vinculado al MTP.

DESAFÍOS

- Aprenda y evalúe elementos externos — tecnologías y modelos de negocios, por ejemplo — que podrían estar disrupiendo su industria.
- Cree estrategias para sobrevivir y navegar en medio de la aceleración de la disruptión.
- Lidie con el sistema inmunológico corporativo por adelantado, de manera a evitar que éste levante barreras a las nuevas estrategias y proyectos.
- Acepte el fracaso como parte del proceso. Permanezca experimentando e iterando ideas hasta que encuentre la adecuación del producto al mercado.

INPUTS

- El Core Stream aplicado a la toda la organización o a determinadas unidades de negocios.
- En equipo de personas capacitadas, con ganas y ambición sana para pasar las siguientes 10 semanas creando nuevas iniciativas, de manera a construir el futuro de una industria.

OUTPUTS

- Una organización que es más flexible, ágil y adaptable a las disruptiones externas de la organización.
- Generación de ganancias exponenciales.
- Cambiar el mundo para mejor.

SEMANA 1

Explorar



TAREA 1

Aprenda sobre tecnologías exponenciales.

La mayoría de las tecnologías exponenciales (inteligencia artificial, robótica, impresión 3D, etc.) van a impactar su industria en algún momento, directa o indirectamente. Si bien estas tecnologías pueden afectar a la industria tal como existe en la actualidad, también pueden brindar oportunidades que pueden ser aprovechadas.

TAREA 2

Aprenda acerca de nuevos modelos de negocios que pueden disrupir su industria

Nuevos modelos de negocios y startups, desde dentro e incluso más allá de su industria podrían disrupir su modelo de negocios actual. Aprenda de ellos antes de que sea demasiado tarde para ponerse al día.

TAREA 3

Encuentre nuevos cambios dentro del contexto de su organización.

Cambios en el contexto (regulación, clientes, proveedores, etc.) también podrían ser una amenaza o una oportunidad para sus negocios. Identifique esos cambios — tanto para preparar a la compañía para la disrupción y como también para generar nuevas oportunidades.

TAREA 4

Describe su modelo de negocios actual.

El modelo de negocios es la manera en la que una organización crea, entrega y retiene valor. A esta altura del juego, describirá el actual modelo de negocios de su organización, que actuará como marco para las Iniciativas ExO. Recuerde que el ExO Core Stream no debe cambiar su modelo de negocios actual sino al contrario, debe adaptarlo a las disrupciones externas de la industria.

Utilice la técnica Generación de Modelo de Negocios para describir su modelo de negocio de manera a que permita tener un panorama más claro de este.

SEMANA 2

Idear



TAREA 1

Defina un Massive Transformative Purpose (En español, Propósito Masivo de Transformación) para la organización.

Las organizaciones exponenciales tienen una visión y una misión. También tienen un propósito. De manera a adaptar su organización al ambiente correcto, debe definir su propósito. Si su organización ya es parte de un mercado global o aspira a serlo necesita definir un Massive Transformative Purpose (MTP). Si su organización apunta a un mercado solamente local, debe definir un Transformative Purpose(TP).

TAREA 2

Defina múltiples pares de disrupciones externas/reacciones internas para su MTP.

El primer paso es pensar en cualquier disrupción externa que sea relevante para su organización y su propósito. También es relevante pensar en reacciones internas que puedan ser creadas para adaptar y sacar ventaja de disrupciones externas. Para acabar con eso, debe definir un grupo de pares de disrupciones externas/reacciones internas que estén en el dominio del propósito detallado en el paso anterior. Tenga en cuenta que cada par disrupción/reacción es una iniciativa ExO Core.

SEMANA 3

Compartir



TAREA 1

Defina hipótesis claves y organice experimentaciones.

Las ideas innovadoras definidas previamente son un grupo de hipótesis que ahora deben ser evaluadas para determinar si estas son verdaderas o falsas. Usted no tendrá tiempo para evaluar todas ellas, sin embargo, deberá limitar su foco a esas hipótesis que permitirán el éxito de las Iniciativas ExO.

El objetivo es adaptar la organización actual a las disruptiones externas de la industria a través de la implementación de los atributos de ExO utilizando tecnologías exponenciales. Antes de hacerlo, deberá evaluar si estas disruptiones externas son verdaderas amenazas y/o verdaderas oportunidades. También tendrá que evaluar si las reacciones internas son factibles y encajan en el mercado.

Identifique las hipótesis claves y defina experimentos para cada una de estas.

TAREA 2

Organiza experimentos para evaluar las Iniciativas Exo.

El siguiente paso es ejecutar los experimentos definidos. Además de realizar investigaciones adicionales sobre las disruptiones externas, también debe entrevistar a usuarios/clientes potenciales (para evaluar disruptiones/reacciones) y/o personas del mundo tecnológico (para evaluar la factibilidad del producto).

SEMANA 4

Seleccionar

TAREA 1

Seleccione las cuatro ideas más prometedoras.

Seleccione las mejores cuatro ideas para presentarlas en la sesión de disruptión. Las evaluará acorde a los resultados de las semanas anteriores (basados en los experimentos y aprendizajes claves) y según los siguientes criterios:

- La disruptión externa que se debe enfocar es: ¿Es global? ¿Fue validada durante el experimento previo?
- La reacción interna que está considerando construir: Una vez llevada a cabo ¿Ayudará a la organización a adaptarse o tener una ventaja de la disruptión externa de la industria? ¿Es posible de desarrollar? Si no lo es, ¿La exponencialidad hará posible desarrollar la iniciativa a futuro? ¿Fue validada durante la fase de experimentación?



SEMANA 4

Seleccionar

TAREA 2

Diseñe el ExO Canvas

Para asegurar que la organización esté lista para adoptar el modelo ExO, y por lo tanto adaptarse para la disruptión externa basada en la abundancia generada en su industria, el ExO Canvas va a incentivarlo a pensar en cómo apalancar cada uno de los 10 atributos ExO. Diseñe un ExO Canvas para cada uno de los pares de disruptión/reacción definidos en los pasos anteriores. Cada uno representa una iniciativa diferente ExO Core.

TAREA 3

Cree un “discurso de ascensor” (por su término en inglés *Elevator Pitch*) extendido para cada una de las Iniciativas ExO Core.

Cree un discurso de cinco minutos y una presentación para cada una de las Iniciativas ExO a presentar.

En esta etapa del proceso (Etapa de idea de las iniciativas ExO), recomendamos armar un “discurso de ascensor”, un resumen de cada idea que podría entregarse en una subida de ascensor. Éste usualmente lleva entre 60 y 90 segundos, pero en este caso, usted preparará una versión de cinco minutos.

El discurso de ascensor debe incluir los siguientes componentes: MTP, Disrupción externa, Reacción Interna y los Atributos ExO.

TAREA 4

Cree una presentación para acompañar el discurso.

Cree una presentación para acompañar el discurso de ascensor extendido. Que sea simple, usando imágenes y gráficos inspiradores e informativos.

TAREA 5

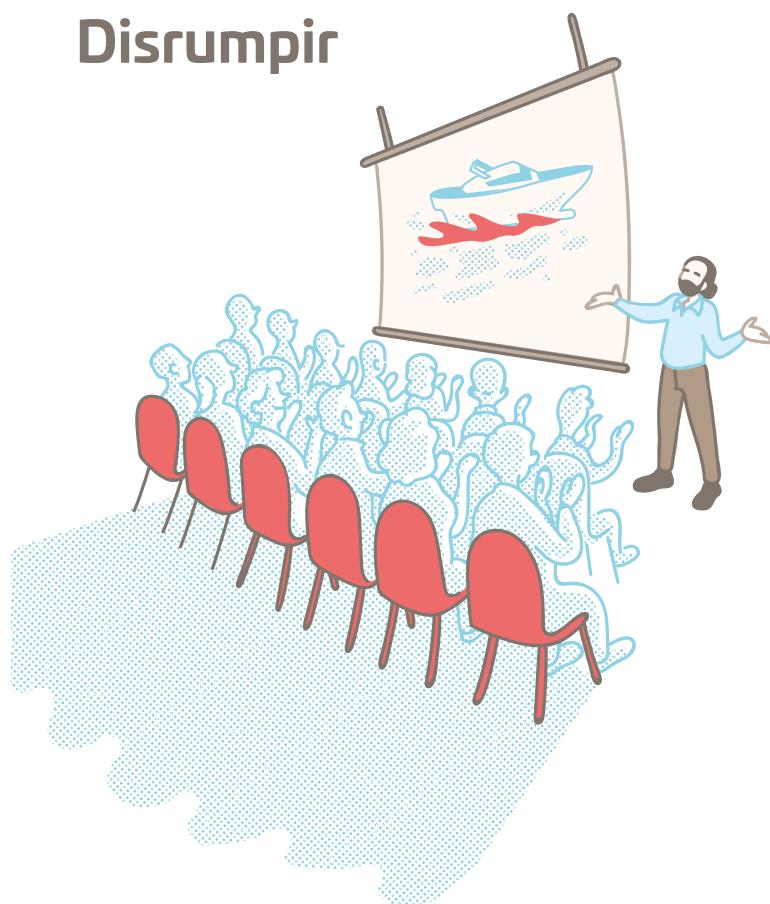
¡Practique su discurso!

Usted presentará un gran número de ideas, por lo tanto cada discurso debe ser conciso y directo. Mientras más pratique, mejor lo hará.

¡Practique, practique, practique!

SEMANA 5

Disrumpir



TAREA 1

Prepare el lugar y la logística.

Cree el ambiente apropiado para las presentaciones.

Usted podrá realizar las presentaciones en persona o en línea, dependiendo de la ubicación de todos y el presupuesto que tenga. Si la Sesión de Disrupción es realizada en persona, considere decorar el espacio para crear un ambiente único. Si la presentación es online, pruebe por adelantado el sistema de conferencias.

TAREA 2

Presente

Cada equipo tendrá 60 minutos para presentar sus iniciativas ExO y recibir retroalimentación.

La audiencia para las presentaciones: el equipo de liderazgo de la empresa, los otros grupos ExO y un grupo de Disruptores ExO compuesto de tres a cinco personas externas a la organización quienes tienen experiencia en su industria o en innovación en general.

SEMANA 5

Disrumpir

TAREA 3

Recopile la retroalimentación.

Tome nota de toda la retroalimentación que recibe de sus compañeros y expertos disruptores. Todo lo que escuche es valioso. Tenga en mente que estas presentaciones, combinadas con la retroalimentación que recibe, es otro aspecto a tener en cuenta de los experimentos que está realizando, y serán para mejorar sus iniciativas ExO.

TAREA 4

Discuta con el equipo de liderazgo

Debe determinar con el equipo directivo cuál de las iniciativas ExO Core está alineada con la dirección general que el equipo de liderazgo quiere seguir. El equipo directivo también tiene la opción de seleccionar uno de los MTP presentados o incluso definir uno nuevo.

TAREA 5

Reduzca a tres el número de iniciativas.

Es tiempo para seleccionar las mejores iniciativas y llevarlas al siguiente nivel. Procese la retroalimentación recibida en la Sesión de Disrupción y durante la reunión con el equipo de liderazgo y seleccione las tres mejores iniciativas ExO (o aquellas que el equipo directivo seleccionó).

TAREA 6

Mejore las iniciativas seleccionadas utilizando la retroalimentación recibida.

Revise el trabajo que ha realizado en las Iniciativas ExO Core y ajuste.

SEMANA 6

Prototipar



TAREA 1

Defina mejor las iniciativas ExO Core.

Durante las semanas previas, ha identificado disruptiones externas y definido reacciones internas que van a ayudar a que la organización se adapte al ambiente externo. También debió haber definido cuáles atributos Exo va a implementar.

Ahora es tiempo para pensar más en detalle acerca de los detalles de las iniciativas ExO Core para identificar hipótesis claves y probarlas lo más pronto posible.

Dado que tendrá diferentes tipos de Iniciativas ExO Core (proyectos internos diseñados para incrementar la flexibilidad o eficiencia de la organización, nuevos productos o servicios, etc), cada una va a necesitar ser mejor definida.

TAREA 2

Encuadre las iniciativas ExO Core dentro del modelo de negocios de su organización.

Para analizar el alcance e impacto que las iniciativas ExO Core podrían tener dentro de la organización, incluya los diferentes elementos de la iniciativa ExO Core que contribuirán en el modelo de negocio actual (sin cambiar sus fundamentos).

SEMANA 6

Prototipar

TAREA 3

Identifique las hipótesis claves que quiera evaluar con su MVP

(Producto Mínimo Viable por sus siglas en inglés).

Eric Ries, quien lanzó el movimiento Lean Startup, define un MVP como “la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la mayor cantidad de aprendizajes de los clientes con el mínimo esfuerzo”. En términos de un proyecto ExO, la idea es utilizar el concepto de MVP para construir algo que permita aprender sobre las iniciativas. Antes de diseñar y construir el MVP, considere las salidas esperadas, ej., piense en sobre qué quiere aprender como resultado de construirlo y probarlo.

El siguiente paso es identificar las hipótesis claves a evaluar, aquellas que son críticas para el éxito de las iniciativas ExO Core. En este punto, la mayoría de las hipótesis estarán en los ExO Canvas y del Lienzo de Modelo de Negocios (Business Model Canvas) o basados en los aprendizajes obtenidos al mejorar la definición de las iniciativas ExO Core (tarea anterior).

TAREA 4

Defina el Producto Mínimo Viable (MVP)

No necesita implementar la Iniciativa ExO Core para empezar a probarla y aprender de ella. No es necesario desperdiciar tiempo y dinero en construir algo que quizás nadie quiera usar o pagar. En vez de eso, experimente con un MVP.

Antes de desarrollar ese MVP, determine un grupo de características que debería tener.

TAREA 5

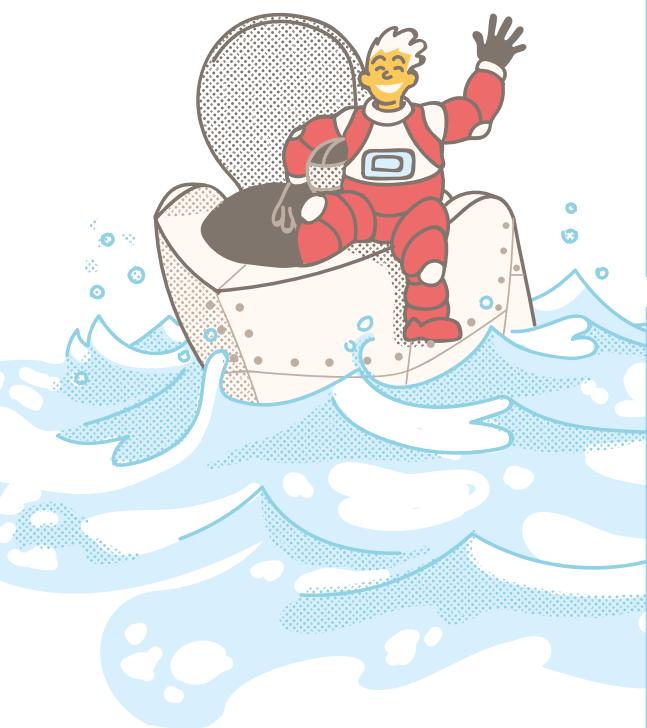
¡Construya el MVP!

Es tiempo para construir el MVP, probarlo con sus posibles usuarios e interesados y recolectar su retroalimentación.

Existen varias técnicas que pueden utilizar para construir el MVP. Algunas están enfocadas en construir un prototipo, otras simplemente presentar la idea a potenciales usuarios e interesados. Va a necesitar seleccionar la que mejor funcione para la Iniciativa ExO Core basado en la cantidad de tiempo que tenga para construir el MVP. Con ese objetivo, considere construir un MVP basado en una landing page, un video, esquema o incluso un prototipo funcional.

SEMANA 7

Testear



TAREA 1

¡Encuentre los pioneros en la adopción!

Un pionero en la adopción es un individuo o empresa que usa un nuevo producto o tecnología antes que otros, comparte su visión y está dispuesto a probar su MVP, aún sabiendo que podría no haber sido perfeccionado. Su tarea es definir cómo encontrar a los pioneros en la adopción y que acojan las Iniciativas ExO Core.

Tenga en cuenta que para las Iniciativas ExO Core, los pioneros en la adopción podrían ser clientes externos, interesados internos o usuarios de su nueva idea.

TAREA 2

Mida los resultados.

Luego de construir y probar sus MVPs, contará con experiencias e información para usar en la evaluación de sus hipótesis clave.

Las Iniciativas ExO Core no deberían ser implementadas en toda la organización, al menos al principio. Adicional a encontrar los pioneros en la adopción, también necesitará determinar exactamente en qué parte de la organización comenzar el proceso de implementación.

Una vez que el proceso de venta ha concluido, el siguiente paso es ahondar en la información que ha conseguido.

SEMANA 8

Mejorar



TAREA 1

Mejore las Iniciativas ExO Core

Sólo dos semanas para construir y probar un MVP, dos semanas parecen poco tiempo. A pesar del paso acelerado, es posible.

Asigne varios días para correr experimentos e iterar el MVP basado en lo que haya aprendido.

TAREA 2

¡Mejore y siga!

Una vez que haya obtenido suficiente información (o no tenga más tiempo para correr más experimentos o mejorar el desarrollo de los MVPs), es tiempo para decidir.

Dependiendo en que haya aprendido, estos son los siguientes pasos para sus Iniciativas ExO Core: continúe haciendo cambios para mejorárlas o manténganse.

SEMANA 9

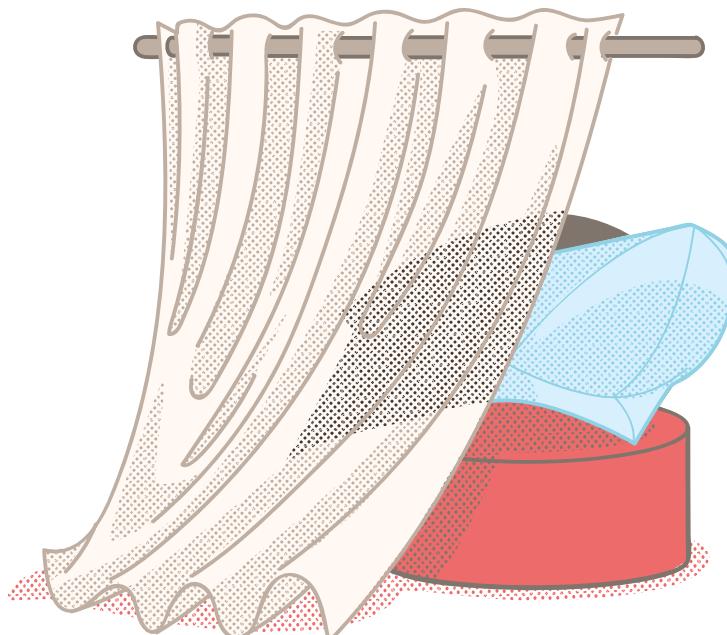
Ensamblar

TAREA 1

Reduzca el número de iniciativas a dos

Seleccione las iniciativas más prometedoras previo a las presentaciones finales.

Dependiendo de lo que haya aprendido en los experimentos, será capaz de descartar algunas de las iniciativas ExO y enfocarse en las dos opciones más prometedoras.



SEMANA 9

Ensamblar

TAREA 2

Extienda las Iniciativas ExO Core con hitos claves y un presupuesto.

Ante la evolución de las Iniciativas ExO Core y defina hitos claves para los siguientes 12 a 18 meses. Además, deberá estimar el presupuesto y asociar los hitos con la inversión necesaria para alcanzarlos.

Si puede, trate de calcular el Retorno sobre la Inversión (ROI) de sus Iniciativas ExO Core. Tenga en cuenta, que es difícil calcular el ROI para proyectos de innovación, así que cuando presente esos números asegúrense de enfatizar que son preliminares.

TAREA 3

Construya una presentación final para las Iniciativas ExO Core finales

Para prepararse para las presentaciones finales de la siguiente semana, va a necesitar desarrollar una presentación para cada una de sus Iniciativas ExO Core.

En vez de utilizar el formato corto de discurso del elevador, va a desarrollar una presentación más larga y detallada para cada una de las iniciativas ExO. Siga el modelo de los formatos incluidos luego de esta sección.

SEMANA 10

Lanzar



TAREA 1

Prepare el lugar y logística

Cree el ambiente adecuado y arme la logística para las presentaciones.

Las presentaciones pueden ser realizadas en persona o en línea. Dependerá de la ubicación de las personas y del presupuesto que tenga.

TAREA 2

Presentaciones y discusión.

Los equipos presentarán sus ideas al equipo de liderazgo y otros interesados importantes. A diferencia de las presentaciones en la Sesión de Disrupción, esta vez el equipo recibirá retroalimentación y contestará preguntas.

El formato de presentación final será más largo en comparación a la Sesión de Disrupción, la cual se basó en la técnica de discurso del elevador.

TAREA 3

Evaluación final

Luego de que las presentaciones hayan terminado, el equipo de liderazgo y asesores seleccionados se juntarán para tomar una decisión sobre cuál Iniciativa ExO Core seguirá adelante y cuánto fondeo se colocará en cada una.

Las iniciativas deben ser evaluadas desde el punto de vista de cómo las Iniciativas ExO Core van a lograr que la organización sea más adaptable a la disrupción externa de la industria al evitar amenazas y/o aprovechando oportunidades. Adicionalmente, el equipo de liderazgo deberá ser muy cuidadosos de no caer en el rol del sistema de inmunidad corporativo.

TAREA 4

Anuncios

Informar a los participantes de los ExO Sprints cuáles iniciativas ExO han sido seleccionadas para financiar e implementar es clave para mantener el momento.

FASE DE DAR SEGUIMIENTO

¡Felicitaciones! ¡Ha completado el ExO Sprint!

Además de crear una organización, o conjunto de organizaciones, preparada para convertirse en exponencial, los equipos han pasado por un proceso personal de transformación. Como resultado, ellos tienen:

- Han aprendido nuevos métodos para trabajar en equipo a través de las fronteras de la organización.
- Han actuado como emprendedores.
- Experimentaron la productividad que ofrece la colaboración y comunicación virtual en tiempo real.
- Están “cómodos estando incómodos” al presentar ideas al equipo de liderazgo en una forma menos pulida a lo acostumbrado (El equipo de liderazgo también ha experimentado el valor de este formato)
- Han sido “forzados” al pensamiento ágil por la velocidad e intensidad de las tareas semanales.
- Han visto el valor de las iteraciones rápidas de ideas basadas en retroalimentación temprana.
- Han sido testigos del proceso de disruptión en acción.
- Han logrado entender que aprender se basa en “fallar.”
- Han ganado experiencia a través de un rango de modelos de negocio y prácticas innovadoras, incluyendo modelos ExO, los cuales ahora podrán aplicar en su trabajo diario.

Todos los participantes en el ExO Sprint deben ahora poseer una mentalidad exponencial que les asegurará que el proceso de innovación continúe a través de la organización.

El hecho de que su equipo ideará y desarrollará las iniciativas ExO ayuda a mantener el DNA de la compañía, debido que todas fueron creadas por empleados que comparten el mismo DNA (organizacionalmente a lo menos). Esto genera que cada iniciativa ExO resultante sea compatible con el equipo y la organización.

Dependiendo del objetivo planteado al principio, van a obtener uno de los siguientes resultados:



Si es una organización líder buscando reinventar la industria y transformar la organización para la disruptión de la industria, el resultado del ExO Sprint ha sido un conjunto de Iniciativas ExO Edge y un conjunto de Iniciativas ExO Core. Mientras que las Iniciativas ExO Edge deberían resultar en las organizaciones de la siguiente generación estructuradas para liderar la industria (y quizás otras), las Iniciativas ExO Core ayudarán a la organización para adaptarse a la disruptión externa de la industria, incluyendo la disruptión impuesta por las nuevas Iniciativas ExO Edge.



Si es una organización establecida buscando adaptarse a la disruptión externa de la industria, el resultado del ExO Sprint ha sido un conjunto de Iniciativas ExO Core. Al implementar correctamente estas Iniciativas ExO Core, su organización tiene la habilidad para mantenerse relevante por muchos años en este mundo cambiante.



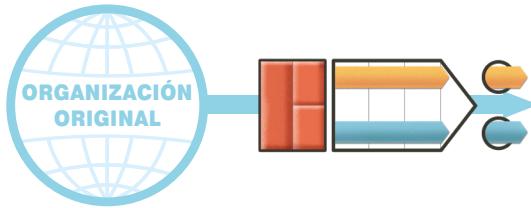
Si es un emprendedor o un constructor de empresas

(Company Builder) buscando desarrollar una o más Organizaciones Exponentiales para transformar una industria específica, el resultado del ExO Sprint ha sido una o más Iniciativa(s) ExO Edge. Desarrollando estas Iniciativas ExO Edge le ofrece la oportunidad de lograr objetivos y convertirte en la Siguiente Gran Cosa en su industria.

FASE DE DAR SEGUIMIENTO

Si corre un ExO Sprint completo, el resultado es más que un conjunto de iniciativas ExO independientes.

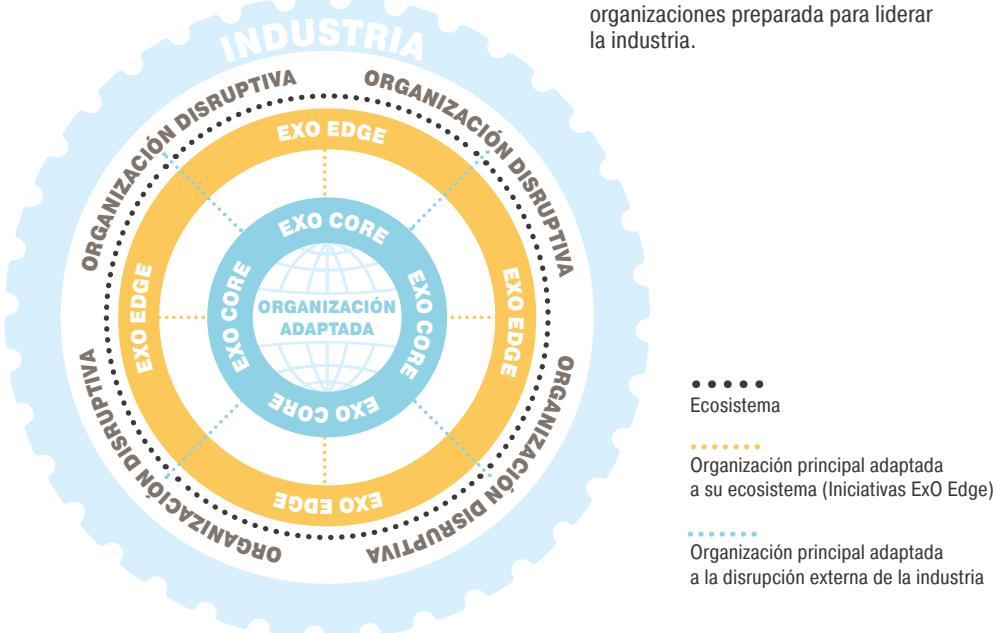
Esto representa un nuevo ecosistema en el cual su organización no sólo se habrá adaptado a la disrupción externa de la industria, pero también a las Iniciativas ExO Edge creadas.



Si corre únicamente la línea de ExO Core, el resultado es una organización adaptada a la disrupción externa de la industria, una que está lista para conectarse con otros ecosistemas que podrán ser creados en su industria.

El diagrama de círculo provee un formato que puede ser utilizado para posicionar un conjunto de iniciativas ExO resultante para resumir el resultado del ExO Sprint.

Si corre únicamente la línea de ExO Edge, el resultado será una o más organizaciones preparada para liderar la industria.



Como pueden ver, los resultados del ExO Sprint representa no solamente la transformación de una organización existente, sino que también puede contribuir a la transformación de una industria entera!

¡TRANSFORMACIÓN EXPONENCIAL!

Correr un ExO Sprint provee resultados exponenciales al transformar su organización para que sea capaz de mantenerse con la disrupción externa de la industria y desarrollar tecnologías exponenciales.

¡Puedes ir más allá! A continuación, algunos pasos para crear una Organización Exponencial y transformarla exponencialmente para crear un impacto global.



Aplica Tecnología:

La única forma para escalar algo es aplicando tecnología para acceder y administrar la abundancia. OpenExO (www.openexo.com) es un ecosistema global transformacional que provee acceso a una abundancia de personal ExO certificado bajo demanda (ExO Coaches, ExO Advisors, etc) y otros recursos clave para correr un ExO Sprint. La plataforma OpenExO también permite y motiva a la retroalimentación constante entre participantes, incluyendo líderes de organizaciones y mandos medios.

¡Repetir!

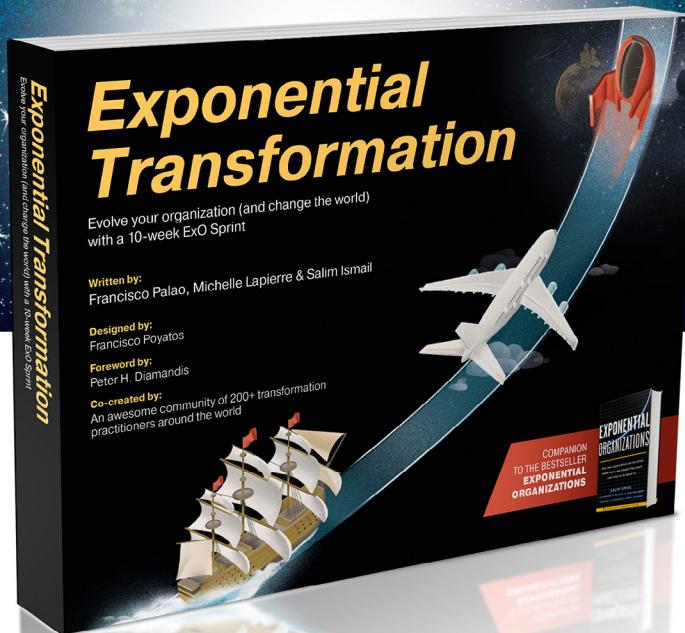
Corra o no un ExO Sprint con ayuda externa (con el soporte de ExO Coaches y otros roles relacionados), al haber completado el primero, está en una posición perfecta para correr Sprints ExO adicionales por su cuenta.

Todos los participantes de un ExO Sprint ahora tienen experiencia sólida del modelo ExO y otras metodologías de innovación (Desarrollo de Clientes, Pensamiento de Diseño, Lean Startup). Ahora tiene un equipo de personas con el conocimiento necesario y la mentalidad para correr o facilitar futuros ExO Sprints. Es una buena idea llamar a ExO Coaches externos cuando necesites, pero necesitarás menos tiempo de ellos.

Las compañías periódicamente corren ExO Sprints no solo para definir nuevas iniciativas, sino también para motivar a la evolución, actualizar habilidades y profundizar el conocimiento de los empleados en la cultura de la compañía y su compromiso de evolucionar.

Habiendo incorporado el proceso ExO en su DNA, su equipo está mejor equipado para manejar y liderar futuros ExO Sprints.

¡Agende su siguiente ExO Sprint ahora!



Transformación Exponencial es una guía indispensable para implementar ExO Sprint para transformar tu organización y mantenerte a la cabeza de la disruptión de la industria.

Empodere a su equipo transformacional con todo lo que necesiten para ser exitosos:



Concientice sobre las fuerzas detrás del enfoque ExO.



Un entendimiento de los atributos ExO que caracterizan a una Organización Exponencial.



Conocimiento de los procesos de un ExO Sprint requeridos para construir una nueva Organización Exponencial o transformar a una existente.

¡Visite www.exponentialtransformationbook.com para aprender más!

Colaboradores

+200 personas de +30 países en todos los continentes

Aanshi Desai (India)
 Akshay Caleb Cherian (India)
 Alexandre Janssen (Holanda)
 Alexis G. Herrera (México)
 Alfredo Rivela (España)
 Almira Radjab (Canadá)
 Alonso Daniel Santiago Tinajero (México)
 Amy Dolin Oliver (Estados Unidos)
 Ana Victoria Vera Martinez (España)
 Andrea Castelli (Italia)
 Andreas Konrads (Alemania)
 Andreina Salamanca Carmona (Venezuela)
 Angela Morente Cheng (Estados Unidos)
 Angel Gutierrez Borjabad (España)
 Angie Benamati (Estados Unidos)
 Anitha Vadavatha (Estados Unidos)
 Anna Malet (España)
 Ann Ralston (Estados Unidos)
 Anthony Onesto (Estados Unidos)
 Armando Abraham Halbinger Pérez (México)
 Asher Hasan (Pakistán)
 Augusto Fazioli (Italia)
 Aviv Hassidov (España)
 Barry Phillip (Trinidad y Tobago)
 Bill Johnston (Estados Unidos)
 Borja Nicolau (España)
 Brad Humphries (Estados Unidos)
 Brad Konkle (Estados Unidos)
 Brinkley Warren (Estados Unidos)
 Bruce Yorga (Canadá)
 Bruno Barros (Brasil)
 Bryan E. Johnson (Estados Unidos)
 Camilo Aristizabal (Colombia)
 Carla Bereilh (España)
 Carlos Lopez Macario (México)
 Carlos Renato Belo Azevedo (Brasil)
 Carlo van de Weijer (Holanda)
 Carmen Pardo Noguera (España)
 Cesar Castro (Estados Unidos)
 Charlotte Serres (Francia)
 Che Fehrenbach (Canadá)
 Chelu Martín (España)
 Christian Andrés Diaz León (Colombia)
 Christian Miranda Estepa (España)
 Christian von Stengel (Alemania)
 Christophe Jurczak (Francia)
 Cira Roses Rebollar (España)
 Dr. Clarence Tan (Australia)
 Claudio Platto (Italia)
 Corina Almagro (Estados Unidos)
 Courtney Blair (Estados Unidos)
 Cristina Estavillo (España)
 Dale S. Ironson PhD (Estados Unidos)
 Daleyne Guay (Canadá)
 Daniel Marcos (México)
 Daniel Robledo Quijano (Colombia)
 David Orban (Italia)
 David Roberts (Estados Unidos)
 David Villeda Paz (México)
 Deniz Noyan (Reino Unido)
 Derek McLean (Reino Unido)
 Diego Gosselin Ruiz Maza (México)
 Diego Soroa (España)

Edmund Komar (Alemania)
 Edson Carillo (Brasil)
 Eduardo Labarca Fuentes (Chile)
 Eduardo V. C. Neves (Brasil)
 Edwin Moreno (México)
 Emilie Sydney-Smith (Estados Unidos)
 Emili Serra (España)
 Erick W. Contag (Estados Unidos)
 Eric Parkin (Estados Unidos)
 Eugenio Marin Fernandez (España)
 Eva María Hidalgo Ruiz (España)
 Evo Heyning (Estados Unidos)
 Fabrice Testa (Luxemburgo)
 Farnaz Ghadaki (Canadá)
 Fernando Cruz (Canadá)
 Floor Scheffer (Holanda)
 Francisco Jurado Pôvedano (España)
 Francisco Milagres (Brasil)
 Gary Ralston (Estados Unidos)
 German Montoya (Estados Unidos)
 Giang Nguyen (Vietnam)
 Gina Mitchell (Estados Unidos)
 Ginés Haro Pastor (España)
 Ginger Hildebrand (Estados Unidos)
 Gordon Vala-Webb (Canadá)
 Guayente SanMartin (España)
 Guilherme Soarez (Brasil)
 Harold Schultz Neto (Brasil)
 Heather Rutherford (Australia)
 Henrik Bo Larsen (Dinamarca)
 Hugo Espejo (México)
 Ignacio J. Lizarralde (Argentina)
 Irmin Juarico (México)
 Ivan Bofarull (España)
 Ivan M. Ibañez (México)
 Ivan Ortenzi (Italia)
 Jabeen Quadir (Canadá)
 Jack Sim (Singapur)
 Jacques Malan (Sudáfrica)
 Jaime Ramirez (Estados Unidos)
 Jakob Damsbo (Dinamarca)
 Jared East (Estados Unidos)
 Jaroslav Dokoupil (Reino Unido)
 Jason Yotopoulos (Estados Unidos)
 Javier Megias (España)
 Javier Rincón (México)
 Jay Elshaug (Estados Unidos)
 Jennifer van der Meer (Estados Unidos)
 Jerry Michalski (Estados Unidos)
 Jesús Candón (España)
 Jhon M. Mantilla (Ecuador)
 Jm Ibáñez (España)
 Jo Ann Gainor (Canadá)
 João Rocha (Brasil)
 Joaquin Serra (España)
 Joel Dietz (Estados Unidos)
 John Hart (Estados Unidos)
 John N. Kelly (Estados Unidos)
 Jon Kruger (Estados Unidos)
 Jordi Wiegerinck (Brasil)
 Jordy Egging (Holanda)
 Jorus Everaerd (Holanda)

José Antonio de Miguel (España)
 Jose Luis Cordeiro (Venezuela)
 Josué Gomes de Alencar (Brasil)
 Juan José Peláez Llaca (México)
 Juan Miguel Mora (Estados Unidos)
 Juan Ramón Ortiz Herrera (México)
 Kaila Colbin (Nueva Zelanda)
 Karina Besprosvan (Estados Unidos)
 Kashif Hasnies (Estados Unidos)
 Katrina Kent (Estados Unidos)
 Kazunori Saito (Japón)
 Kelsey Driscoll (Estados Unidos)
 Kent Langley (Estados Unidos)
 Kerin Morrison (Estados Unidos)
 Kevin Jasmin (Estados Unidos)
 Kevin John Noble (Estados Unidos)
 Kiriakos "Kirk" Evangelou (Estados Unidos)
 KristinaMaria Troiano-Gutierrez (Estados Unidos)
 Kunitake Saso (Japón)
 Lâle Başarr (Turquía)
 Lara Kudryk Traska (Estados Unidos)
 Lars Heidemann (Alemania)
 Lars Lin Villebaek (Dinamarca)
 Laurent Boinot (Canadá)
 Lawrence Pensack (Estados Unidos)
 Leila Entezam (Estados Unidos)
 Len Koerts (España)
 Len Nanjad (Canadá)
 Lily Safrani (Canadá)
 Luciana Soledad Ledesma (Reino Unido)
 Luis Francisco Palma Alvarez (México)
 Luis Gonzalez-Blanch (España)
 Luis Marriott Chávez (Ecuador)
 Luis Matias Rodriguez (Sudáfrica)
 Marc Bonavia (España)
 Marcio Chaer (Brasil)
 Marc Morros Camps (España)
 Marconi Pereira (Brasil)
 Marcus Shingles (Estados Unidos)
 Maria Elizabeth Zapata (España)
 Maria Mujica (Argentina)
 Mario López de Ávila Muñoz (España)
 Marta De las Casas (España)
 Martin S. Garcia Wilhelm (México)
 Mary Bennett (Estados Unidos)
 Matias Guerra (España)
 Matt Brodman (Estados Unidos)
 Matthias Gotz (Alemania)
 Michael Leadbetter (Estados Unidos)
 Michal Monit PhD (Polonia)
 Miguel Almena (Estados Unidos)
 Mike Lingle (Estados Unidos)
 Mila Vukojevic (Canadá)
 Nabyl Charania (Estados Unidos)
 Nadeem Bukhari (Reino Unido)
 Nell Watson (Bélgica)
 Novel Tjahyadi (Emiratos Árabes Unidos)
 Oliver Heesch (Reino Unido)
 Oscar A. Martinez Valero (México)
 Oscar Schmitz (Argentina)
 Pablo Angel Restrepo (Colombia)
 Paco Ramos (España)

Patrick Bertrand (Canadá)
 Patrik Sandin (China)
 Paul Epping (Holanda)
 Paul J. Prusa (Estados Unidos)
 Paul Niel (Hong Kong)
 Pedro Gabay Villafañá (México)
 Pedro López Sela (México)
 Pedro Pinho (Estados Unidos)
 Peter Bjorn Eriksen (Dinamarca)
 Peter Kristof PhD (Hungria)
 Peter Maarten Westerhout (Holanda)
 Rachel Bradford (Estados Unidos)
 Ralf Barnert (Suiza)
 Ramon Vega Ainsa (Cataluña)
 Raquel Martinez Jimenez (España)
 Raúl Raya (España)
 Renato Xavier de Lima (Brasil)
 René de Paula Jr. (Brasil)
 Riaan Singh (Sudáfrica)
 Ricardo Barros Villaça (Brasil)
 Richard de Jeu (Holanda)
 Rob Blaauboer (Holanda)
 Robert Coop PhD (Estados Unidos)
 Roberto Nogueira (Brasil)
 Rob Gonda (Estados Unidos)
 Rodrigo G. Castro (Costa Rica)
 Roger Romance Hernandez (España)
 Rolf Ask Clausen (Dinamarca)
 Ross Thornley (Reino Unido)
 Samantha McMahon (Canadá)
 Santiago Campos Cervera (Paraguay)
 Sasha Grujicic (Canadá)
 Satomi Yoshida (Japón)
 Shawn Cruz (Estados Unidos)
 Simone Bhan Ahuja (Estados Unidos)
 Soledad Llorente Cancho (España)
 Soul Patel (Reino Unido)
 Soushant Zanganehpour (Canadá)
 Stanley S. Byers (Estados Unidos)
 Stephen Lang (Estados Unidos)
 Steve Shirmang (Estados Unidos)
 Sunil Malhotra (India)
 Susan Moller (Estados Unidos)
 Tai Cheng (Estados Unidos)
 Teodor V. Panayotov (Bulgaria)
 Thomas Fiumara (Italia)
 Todd Porter (Japón)
 Tom Anderson (Estados Unidos)
 Tommaso Canonici (Italia)
 Tony Manley (Reino Unido)
 Tony Saldanha (Estados Unidos)
 Trae Ashlie-Garen (Canadá)
 Tristan Kromer (Estados Unidos)
 Tunc Noyan (Reino Unido)
 Vanessa Belmonte (Estados Unidos)
 Vincent Daranyi (Reino Unido)
 Vivian Lan (México)
 Wayne Jin (Estados Unidos)
 Wolfgang Merkt (Reino Unido)
 Xavier Bruch (España)
 Xavier Olivella (España)
 Yan-Erik Decorde (Francia)