



Hacia la transformación exponencial

Por Hugo Montoya Díaz



Ilustración: Luis Ángel Velázquez

El término *organización exponencial* (ExO) apareció por primera vez en el libro *Exponential Organizations*, escrito por Salim Ismail, Michael S. Malone, Yuri van Geest y Peter Diamandis, y hace referencia a dos tipos de empresas o instituciones: por un lado, las tradicionales con crecimiento lineal y recursos limitados, además de una carencia evidente y de innovación; por otro, las exponenciales, totalmente opuestas, innovadoras, disruptivas, generadoras de abundancia y mayores márgenes de utilidad, futurizadas y adaptables al cambio.

Imaginemos que caminamos treinta pasos en línea recta y los contamos de forma secuencial: uno, dos, tres..., el resultado será el esperado y nada más, pero si avanzamos treinta pasos exponenciales, de uno, dos, cuatro, ocho, dieciséis... el número puede ser infinito. Entonces, una ExO tiene un impacto desproporcionadamente grande, al menos diez veces superior.

Estas empresas son modernas, poco convencionales y facilitadoras de nuevas perspectivas, por ejemplo, existen organizaciones muy poderosas en el ámbito hotelero sin ser propietarias de hoteles o grandes cadenas de taxis sin tener un solo vehículo, así como generadoras de información con inteligencia artificial o *big data*, líderes en conferencias

como TED Talks o plataformas internacionales de *networking*, como LinkedIn, de redes sociales o de tecnología como Google, así como de tendencias diversas (autos eléctricos, arte, educación, entre muchas otras).

Ahora bien, las ExO tienen un propósito de transformación masiva (PTM) que les permite obtener un alto impacto en el mundo, porque hacen uso extensivo de recursos que no son propiedad de la organización y que en un alto porcentaje son digitalizadas, desmaterializadas en su modalidad de operación para resolver cualquier obstáculo; además son democráticas al tener como cliente a toda la población, y su visión es globalizada y generosa con sus integrantes.

En contraste, las organizaciones típicas están muy limitadas y en peligro de extinción, debido a que dependen del precio en el mercado, las características del lugar donde están y su poder adquisitivo; se concentran en bajar costos y en brindar ofertas con bajos márgenes de utilidad, amparados en el famoso “volumen”. La mayoría son locales y regionales, algunas pueden ser nacionales, pero casi nunca globales. Son las organizaciones de la vieja guardia que, además, cuentan con personal que no es bien remunerado.

Por mencionar algunos ejemplos de las desventajas de ser una organización lineal, tenemos la inminente desaparición de Kodak como líder de cámaras fotográficas. No haber dado pasos exponenciales hacia la digitalización provocó su caída. ¡Kodak inventó la cámara digital en 1975!, pero no invirtió en más tecnología y se declaró en quiebra en el 2012. Ese mismo año, Facebook adquirió Instagram que en esa época sólo tenía trece empleados. ¿Cuál fue la etiqueta de precio de la adquisición?: mil millones de dólares. Instagram únicamente tenía año y medio de haberse fundado. Otros ejemplos son la franquicia Blockbuster, los casetes y discos LP contra el MP3.

Hoy en día, y durante la pandemia por COVID-19, si la organización no está digitalizada no tiene ventas en línea, no tiene medios de pagos electrónicos ni entrega a domicilio; por tanto, se extingue. Para transformarse en una ExO existen procesos que integran varias metodologías como Lean StartUp, Design Thinking, que son muy ágiles en desarrollo tecnológico y en herramientas de información. En Canvas, paneles de control y en muchos otros métodos participamos cientos de personas certificadas que convivimos en una gran comunidad. Cualquier organización puede ser exponencial sin importar tamaño o segmento, ya sea pública o privada, sólo se requiere voluntad, apertura al cambio y disposición para crecer diez veces más y ser diez veces más rentable.

Considerando costos, llegar a ser una ExO no sale caro, al contrario, sus resultados generan buenos márgenes de utilidad, la vida de la organización se alarga, mantiene una mayor permanencia como líder en el mercado, bajan costos operacionales y el alcance de la organización se vuelve de mayor rango en mayores sectores porque llega a más personas; la competitividad, en síntesis, se convierte en global. Sobre el tiempo, la experiencia de las empresas mencionadas indica que a partir de diez semanas comienzan a notarse los cambios en la estructura operativa.

Existen muy pocas ExO en México. La mayoría de los casos son organizaciones que tienen que ver con la electrónica, las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, con un futuro prometededor. No obstante, hay empresarios que están trabajando en tener organizaciones exponenciales para mejorar sus utilidades, generar riqueza, mejorar el clima laboral y tener crecimiento en épocas difíciles y de alta complejidad.

Al país le beneficiaría que hubiera muchas organizaciones exponenciales, porque aumentaría la inversión, habría empleos mejor pagados, nuevos segmentos, ganancias por innovación y no por mano de obra barata, competencia en piso parejo con empresas internacionales. Asimismo, el sector podría expandirse a otras partes del mundo más fácilmente y crearía fuentes modernas de trabajo. Es la oportunidad de ser una nación sustentable si se le invierte al desarrollo tecnológico que aquí mismo se genera. 



Hugo Montoya Díaz es experto en ciberseguridad. Graduado de Dirección Estratégica por la Universidad Anáhuac, del máster de Analista en Inteligencia por el Instituto de Seguridad, Ciberseguridad y Geopolítica y de un posgrado con metodología avalada por el FBI, la CIA y otras agencias del extranjero. Está certificado como consultor en ciberinteligencia por organismos internacionales, como la Unesco, y ha ocupado puestos directivos en varias empresas e instituciones, como la Agencia Espacial Mexicana. Actualmente es presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI).