



# La reinvencción digital en acción

*Qué hacer y cómo hacerlo realidad*

## Informe ejecutivo

Estrategia

### Cómo puede ayudarle IBM

La reinención digital requiere que industrias de todos los ámbitos revisen su estrategia empresarial, de funcionamiento y tecnológica mientras realizan un cambio cultural en los C-suite para adoptar la experimentación y la iteración. IBM® Global Business Services (GBS) ofrece consultoría de transformación de empresas a la vanguardia de la época cognitiva. Podemos guiarle en la creación de una estrategia digital holística y cognitiva para su organización. Para obtener más información, visite: [ibm.com/gbs](https://ibm.com/gbs).

## Superación de la disrupción

Las tecnologías digitales han modificado la manera de interactuar de las personas y las empresas. Las fuerzas digitales han creado niveles sin precedentes de desarraigo en la industria y están cambiando radicalmente la economía empresarial. Para tener éxito en este entorno disruptivo, las organizaciones necesitarán ofrecer experiencias nuevas y atractivas, determinar enfoques nuevos, construir experiencias y diseñar nuevas formas de trabajar. Los líderes empresariales se van a enfrentar a una elección difícil: Reinventar sus empresas digitalmente u observar cómo se descomponen sus empresas a su alrededor. La reinención digital con éxito implicará una reinención fundamental del funcionamiento de una organización y cómo se compromete con su entorno.

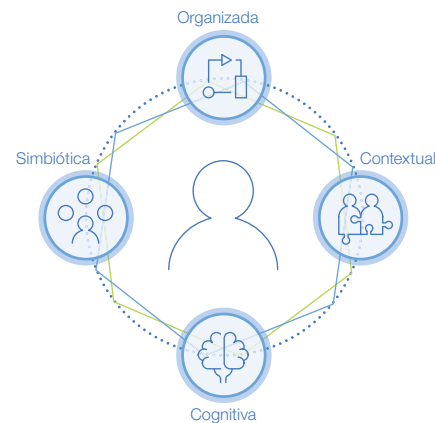
## Resumen ejecutivo

En 2013, el IBM Institute for Business Value (Instituto IBM para el valor de la empresa) introdujo el concepto de reinención digital en un estudio del mismo nombre.<sup>1</sup> El estudio puso de manifiesto un profundo movimiento económico durante las pasadas décadas. Los mercados han evolucionado desde la teoría de la organización como centro de todo, donde los fabricantes y proveedores de servicios definen en gran parte qué producir y promocionar a los clientes; pasando por considerar que todo gira en torno al individuo, donde los consumidores tienen el poder y solicitan experiencias personalizadas y dirigidas al conocimiento; hasta el entorno económico actual radicalmente distinto, que el estudio definió como la economía E2E (Everyone-to-Everyone) (véase la figura 1).

La economía E2E tiene cuatro características distintas, cuya importancia ha aumentado desde que se publicó el estudio original. E2E se organiza y se basa en ecosistemas de empresas que son al mismo tiempo fluidos y colaborativos. La organización refleja coordinación, planificación

**Figura 1**

Las cuatro características de la economía E2E



Fuente: "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow". IBM Institute for Business Value. 2013.



**El 60 por ciento de los CEO de todo el mundo** esperan **más competencia** de fuera de su industria<sup>2</sup>



**El 81 por ciento de los CEO de todo el mundo** quieren utilizar la tecnología para **fomentar relaciones más estrechas con los clientes**<sup>3</sup>



**El 54 por ciento de los ejecutivos de todo el mundo** creen que el **comportamiento de compra del cliente está pasando** de los productos y servicios a las experiencias<sup>4</sup>

y gestión de entornos complejos. En el contexto de un ecosistema, la organización hace referencia a la coordinación formal o informal de interacciones o colaboraciones.<sup>5</sup> Por ejemplo, Kaiser Permanente, el consorcio de atención médica integrada con base en los Estados Unidos, organiza aseguradoras, hospitales y médicos para ofrecer asistencia sanitaria integrada a sus miembros.<sup>6</sup>

La economía E2E es contextual, lo que significa que las experiencias de socios y clientes están calculadas y son relevantes para sus necesidades y acciones específicas. Las tecnologías móviles combinadas con la conectividad omnipresente alimentan las capacidades contextuales. Por ejemplo, Monsanto, la compañía agroquímica internacional con sede en los Estados Unidos, está haciendo grandes inversiones en análisis de big data habilitados para móviles. Mediante su adquisición de Climate Corporation, Monsanto ofrece FieldView, una aplicación de smartphone que cartografía datos del clima y del suelo a una resolución de 10 por 10 metros. Esta aplicación proporciona información sobre la temperatura, el tiempo y la humedad del suelo en tiempo real. Cuando los usuarios introducen datos sobre los tipos de semillas que han plantado, la aplicación ofrece recomendaciones sobre cuándo recolectar y qué producción esperar.<sup>7</sup>

E2E es simbiótica, donde todo y todos, incluidos los clientes y las empresas, son mutuamente interdependientes. Los clientes y otros socios se comprometen a desarrollar de manera conjunta diseño, creación, producción, marketing, distribución y financiación. Por ejemplo, Shoes of Prey es un minorista en línea que ha creado un modelo simbiótico donde los clientes designan sus propios zapatos y definen su experiencia de compra.<sup>8</sup>

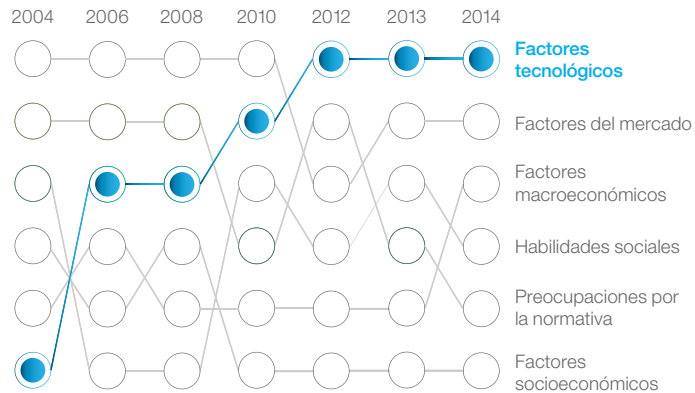
Además, la economía E2E es cognitiva, caracterizada por capacidades predictivas y de aprendizaje autónomas y con capacidades de datos. Por ejemplo, RIMAC Seguros, el mayor proveedor de seguros en Perú, está utilizando informática cognitiva para transformar el procesamiento de reclamaciones para los seguros de salud. Cuando se hace una demanda, la tecnología Watson de IBM escaneará miles de documentos de pólizas, destacando de manera instantánea el contenido importante para la decisión a tomar.<sup>9</sup>

## Disrupción tecnológica

La incansable innovación tecnológica está conspirando para afectar a las industrias en múltiples frentes. Desde hace años, los CEO a nivel mundial han reconocido que la tecnología, más que cualquier otra fuerza individual, está afectando a sus organizaciones (véase la figura 2).

### Figura 2

Cómo diversos factores han afectado a la empresas a lo largo de varios años



Fuente: "Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective" IBM Institute for Business Value. 2016.

El veloz cambio tecnológico está modificando fundamentalmente la economía de la empresa tradicional. Las cadenas de valor tradicionales se están fragmentando conforme la tecnología descompone las estructuras de procesos de la industria en partes todavía más pequeñas. Las industrias están convergiendo a medida que empiezan a introducirse competidores nuevos con funciones específicas para ellas. Han surgido nuevos tipos de entornos, como los ecosistemas empresariales, y están desplazando a los paradigmas tradicionales de la industria mediante la formación subyacente de entornos nuevos que pueden dar soporte sin problemas a experiencias de clientes sofisticadas e impecables (véase la figura 3).

**Figura 3**

*Disrupción de la industria: las cadenas de valor se fragmentan, las industrias tradicionales convergen y surgen ecosistemas nuevos.*



Fuente: “Global ecosystem survey”. IBM Institute for Business Value. 2016 (datos no publicados); “Redefining Boundaries: Insights from the Global C-suite Study”. IBM Institute for Business Value. 2015.

---

Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías están ampliando la influencia del cliente. Una generación nueva de clientes con destrezas tecnológicas demandan experiencias a medida más sofisticadas. Por ejemplo, según una reciente encuesta a nivel mundial realizada a 2151 ejecutivos centrados en los ecosistemas de empresas emergentes, un 54 por ciento cree que el comportamiento de compra de los clientes está cambiando desde un enfoque basado en productos a servicios a otro basado en la experiencia.<sup>10</sup> Actualmente, un setenta y uno por ciento de los CEO está decidido a tratar a los clientes como individuos en lugar de segmentos, un aumento del 29 por ciento en solo dos años.<sup>11</sup> Además, el 81 por ciento de los CEO dice que quiere utilizar la tecnología para desarrollar relaciones más fuertes con los clientes.<sup>12</sup>

Polyvore, un minorista online, está creando más disrupción en las compras creando boutiques online personalizadas. La comunidad de estilistas de Polyvore selecciona imágenes de la web para hacer collages personalizados para los consumidores con la intención de informar mejor y apoyar las decisiones de compra. Los consumidores pueden experimentar productos procedentes de varias tiendas reunidos en un lugar adecuado según las filosofías o temas predefinidos.<sup>13</sup>

El resultado es un cambio profundo en la economía, el entorno competitivo y la valoración de empresas tradicionales. Uber tiene una valoración de mercado casi 10 veces mayor que un actor bien establecido como Hertz.<sup>14</sup> Airbnb tiene una valoración de mercado mayor que Hilton Hotels and Resorts.<sup>15</sup> La valoración de mercado de WeChat con base en China es el doble de la de China Telecom, la compañía de líneas fijas más grande de China.<sup>16</sup> Plus Amazon tiene un valor mayor que Walmart.<sup>17</sup>

### **Convoy busca la disrupción de la industria del transporte de 700 000 millones de dólares**

Convoy, una start-up con base en Seattle, ha desarrollado una interfaz de aplicación similar a Uber que proporciona a los camioneros una manera más eficiente de conectar con personas y empresas que quieren enviar mercancías. Poniendo en contacto a los conductores de camiones con los clientes directamente, Convoy elimina la intermediación de los agentes tradicionales. La compañía y otros participantes como Cargomatic con sede en Los Ángeles pretenden reducir los precios medios del transporte y los plazos de entrega al mismo tiempo que aumentan las cargas medias y los ingresos del camionero<sup>18</sup>.

## **Digitalización para la reinención digital**

Para competir y prosperar frente a la disrupción, las organizaciones necesitan adoptar la reinención digital. Durante las dos últimas décadas, las empresas han estado trabajando en una maduración digital. A medida que las tecnologías digitales emergieron, las compañías digitalizaron los procesos y las funciones de manera progresiva mientras hacían la transición de analógico a digital. El aumento del comercio por Internet es un buen ejemplo. Las compras online empezaron a mediados de los años 90 como un proceso sencillo para empresas que respondían a la combinación de virtual y tradicional o actores puros de Internet, y se hicieron más sofisticadas con el paso del tiempo.

A mediados de la década del año 2000, conforme las tecnologías digitales se hacían más sofisticadas, las organizaciones empezaron a integrar la digitalización en las funciones. Esta fase de la evolución digital se alineó estrechamente con la aparición de la economía centrada en el individuo, donde las compañías coordinaron zonas enteras de procesos empresariales digitalizados para integrar mejor las experiencias de los clientes. Las iniciativas de perspectiva única del cliente y omnicanal reflejan una transformación digital de las organizaciones.

La reinención digital va mucho más lejos. Al combinar múltiples tecnologías, incluidas la nube, cognitiva, móvil y el IoT, la reinención digital redefine las relaciones cliente y socio desde la perspectiva de la necesidad, la utilidad o el deseo en primer lugar. La reinención digital ayuda a las organizaciones a crear experiencias únicas y convincentes para sus clientes, socios, empleados y otras partes interesadas. Estas ventajas surgen sin importar si la realización de la experiencia implica suministro directo de productos o servicios, u organización de productos o servicios desde las organizaciones socias a título de un ecosistema de empresas. Las empresas reinventadas digitalmente con más éxito establecen una plataforma de compromiso para sus clientes, actuando como facilitador, cauce y socio (véase la figura 4).



**Figura 4***Evolución digital de la banca**Fuente: Análisis de IBM Institute for Business Value.*

Para las organizaciones tradicionales, la reinención digital implica una reinención fundamental desde cero de la estrategia, operaciones y tecnología. Las empresas reinventadas de manera digital y estratégica mantienen un enfoque dominante sobre la experiencia en lugar de la producción. Adoptan la disrupción y el cambio tecnológico, y consideran sus organizaciones en el contexto de un ecosistema de empresas global.

Las empresas operacional y digitalmente reinventadas se comprometen a la mejora y calibración continuas. Fomentan culturas de la innovación diaria entre individuos y en el ecosistema, y trabajan para cambiar sin problemas entre físico y digital.

### **Lending Club reta a los bancos tradicionales en su campo**

Lending Club con sede en San Francisco ofrece mejores tasas de préstamos e hipotecas que los bancos tradicionales. Al operar en línea, Lending Club automatiza los préstamos entre pares mediante su plataforma digital. Con unos costes de funcionamiento un 60 por ciento más bajos que los de los bancos tradicionales, Lending Club ha experimentado un crecimiento masivo durante los últimos cinco años.<sup>19</sup> Lending Club todavía puede crecer más en un área del mercado que históricamente ha generado más de cuatro mil millones de beneficios anuales.<sup>20</sup>

---

### **Warby Parker crea una experiencia de moda a bajo coste**

Durante los últimos seis años, Warby Parker se ha convertido rápidamente en un minorista importante de la moda en gafas. Warby Parker combina una interfaz en línea excelente con la exposición en la tienda y la comodidad de probar en casa para crear una experiencia de compra basada en la relación y compartida.<sup>21</sup> Ofreciendo tendencias que han captado la atención de revistas como Vogue y aproximadamente un quinto del coste de sus competidores, en seis años Warby Parker se ha convertido en una empresa valorada en más de mil millones de dólares.<sup>22</sup>

---

Tecnológicamente, las empresas digitalmente reinventadas pueden cambiar sin esfuerzo entre capacidades propias, compartidas o alquiladas. Se desenvuelven bien en el idioma y el impacto empresarial de la innovación tecnológica. Además, buscan llevar a cabo el potencial completo de nuevas tecnologías directamente o con la ayuda de ecosistemas socios.

Las organizaciones digitalmente concebidas ya poseen atributos de reinención digital. Están estableciendo bases en mercados tradicionales, ejerciendo nuevas presiones competitivas sobre los líderes de la industria tradicional.

Por ejemplo, los nativos digitales no bancarios están debilitando el modelo empresarial bancario tradicional. Los actores puros construidos para la era digital están desplazando a las marcas minoristas tradicionales. Y los recién llegados digitales están reinventando la manera de consumir y producir energía de los usuarios finales.

## Preparándose para la reinención

Para que la reinención digital tenga éxito, las organizaciones necesitan aplicar un nuevo enfoque estratégico, construir experiencias nuevas y establecer maneras novedosas de trabajar (véase la figura 5).

**Figura 5**

*Entorno de funcionamiento de la reinención digital*



### **Clean Energy Collective diseña nuevos modos de generación y consumo.**

Fundada en 2010, Clean Energy Collective (CEC) con sede en Colorado, construye, opera y mantiene instalaciones de energía limpia basadas en la comunidad. Utilizando tecnologías de medición remotas que se integran fácilmente con los sistemas de facturación de servicios y la instalación de paneles solares en la propiedad del cliente o en cualquier otro lugar, CEC puede hacer un seguimiento y aplicar los créditos de producción de energía limpia directamente en las facturas del cliente.<sup>23</sup> Al final de 2015 había más de 27 gigavatios de energía solar en línea en los Estados Unidos, suficientes para abastecer más de 5,4 millones de hogares.<sup>24</sup>

*Fuente: Análisis de IBM Institute for Business Value.*

Nuevo  
enfoque



Experiencia  
nueva



Nuevas  
maneras de  
trabajar



### Aplicación de un enfoque nuevo

Las organizaciones necesitan aplicar un enfoque nuevo. Las empresas líderes desarrollarán maneras nuevas de reconocer y monetizar el valor y generar nuevos modelos de negocio, nuevas formas de financiación y más y mejores maneras holísticas de llevar a cabo las evaluaciones de riesgos. Los líderes también involucrarán al mercado de maneras más profundas y atractivas. Crearán estrategias y planes de ejecución para ofrecer experiencias profundas, contextuales y atractivas, y encontrar nuevas maneras de monetizar las interacciones del cliente.

### Creación de experiencias nuevas.

Las organizaciones necesitan crear experiencias nuevas. Las empresas líderes digitalizarán productos, servicios y procesos que les ayudan a definir la experiencia del cliente. Mejorarán estos pasos aplicando análisis predictivos, informática cognitiva, el IoT y automatización para crear un entorno operacional completamente integrado, flexible y ágil necesario para dar soporte y permitir experiencias en profundidad.

### Establecimiento de nuevas maneras de trabajar

Las organizaciones necesitan establecer nuevas maneras de trabajar. Las empresas líderes identifican, conservan y construyen el talento adecuado necesario para crear y sostener una organización digital. La que tiene más éxito toma medidas para crear y perpetuar una cultura impregnada de innovación que incorpora pensamiento creativo, trabajo flexible y experimentación audaz.<sup>25</sup> Los líderes contextualizan las prioridades de la organización dentro de los ecosistemas de empresas, buscando formas nuevas de asociación y formas nuevas de crear valor dentro de sistemas de compromiso generales. Piensan de manera estratégica y compleja sobre cómo pueden evolucionar las prioridades de los clientes, buscando oportunidades para crear plataformas de compromiso que benefician a sus clientes, sus socios y a ellos mismos.

## Adopción de controladores digitales

Los controladores digitales se combinan para crear organizaciones que pueden crear las experiencias profundas y atractivas que desean los clientes. En lugar del modelo incremental, la reinención digital ofrece un camino para que las organizaciones visionarias adopten un enfoque que dé prioridad a la experiencia para planificar y emplear los puntos fuertes de los socios del ecosistema para crear experiencias que sean realmente únicas (véase la figura 6).

**Figura 6**

*Estructura de la reinención digital*



*Fuente: Análisis de IBM Institute for Business Value.*

## Surfeando la ola digital

Hay cuatro pasos iniciales que pueden poner a las organizaciones en el camino de la reinención digital. Las compañías deben contemplar posibilidades, crear pilotos, ampliar capacidades y organizar entornos.

### Paso 1: contemplar posibilidades

Utilice las sesiones de visualización como design thinking para generar un proyecto de reinención definitivo. Por ejemplo, comprenda más en profundidad a los clientes, proponga ideas nuevas y visualice situaciones inesperadas. Incorpore partes interesadas externas en estas sesiones, como socios, clientes y otros para estimular el pensamiento que va más allá de las situaciones normales (véase la figura 7).

**Figura 7**

*Contemplación de posibilidades*

Entradas



*Fuente: Análisis de IBM Institute for Business Value.*

## Paso 2: crear pilotos

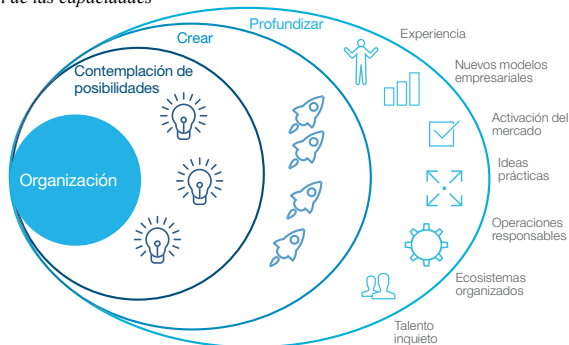
Cree pilotos y prototipos utilizando desarrollo ágil, pruébelos con clientes y llévelos al mercado con rapidez para promover la interacción y los comentarios. Establezca comunidades de interés para crear entornos seguros con el fin de hacer pruebas beta de las innovaciones e incorporarlas como una parte central de los procesos de diseño y desarrollo. Construya cimientos de capacidades de manera interna y externa que den soporte a la capacidad de ampliar o reducir con velocidad, ya sea construyendo sobre innovaciones de éxito o desmantelando las que no triunfen (véase la figura 8).

## Paso 3: ampliar capacidades

Aumente las capacidades con iniciativas estratégicas y siga construyendo y desplegando las aplicaciones necesarias orientadas al modelo operativo de la reinención digital y la estrategia de ecosistema. A medida que los pilotos evolucionen, surgirán limitaciones prácticas o impedimentos sobre el desarrollo, poniendo de manifiesto las limitaciones en las capacidades existentes. Cuando aparezcan las limitaciones, adopte una estrategia continua iterativa para construir nuevas capacidades o ampliar las existentes que necesite (véase la figura 9).

### Figura 9

*Ampliación de las capacidades*



*Fuente: Análisis de IBM Institute for Business Value.*

### Figura 8

*Creación de pilotos*



*Fuente: Análisis de IBM Institute for Business Value.*

**Paso 4: organizar ecosistemas**

Adopte la reinención holística en lugar de una serie de soluciones puntuales manteniendo un enfoque claro en las necesidades, aspiraciones o deseos profundos de los consumidores. Céntrese también en los ecosistemas de socios necesarios para crear y cumplir el compromiso con el cliente. Pense en los clientes como en un conjunto de necesidades y deseos guiará las decisiones estratégicas sobre con quién y cómo asociarse de la manera más efectiva. Los ecosistemas con éxito pueden crear entornos capaces de proporcionar experiencias atractivas, que pueden incluir productos, servicios y otras formas de interacciones (véase la figura 10).

**Figura 10***Organización de ecosistemas*

*Fuente: Análisis de IBM Institute for Business Value.*



---

## Empresas reinventadas digitalmente

Las empresas líderes avanzan en su viaje digital.

### **Ford se convierte en un proveedor de servicios de movilidad.**

Ford Motor Company está reinventando sus negocios, evolucionando desde una compañía de fabricación de automóviles tradicional a un proveedor de servicios de movilidad. Ford está construyendo nuevas experiencias sobre conectividad del vehículo, movilidad, vehículos autónomos y big data. La compañía ha creado un ecosistema global de startups y desarrolladores para construir soluciones innovadoras bajo su programa Innovate Mobility Challenge.<sup>26</sup> Ford está reinventando la experiencia del cliente mediante productos nuevos como FordPass, una plataforma basada en aplicaciones que permite a los usuarios pagar por aparcar, compartir vehículos y conseguir asistencia personal virtual para desplazarse con mayor eficiencia.<sup>27</sup>

### **Japan Post organiza servicios completos para personas mayores**

Japan Post Service Company está reinventando su negocio, avanzando desde los tradicionales servicios postales y financieros para convertirse en un socio de apoyo de estilo de vida integrado. Japan Post emplea un conjunto de tecnologías digitales para comprometerse a fondo con una base de clientes de edad avanzada compuesta por más de 33 millones de personas, y que está previsto que aumente hasta los 45 millones en 2020. La compañía está asociada con los líderes de tecnología global para crear sofisticadas capacidades de análisis y móviles que den soporte al suministro de soluciones de estilo de vida para abordar las necesidades y aspiraciones de los clientes. Al ampliar su marca y vínculos de confianza, Japan Post trabaja para mejorar la salud y el bienestar de los mayores, dando soporte a vidas más largas, más sanas, más independientes y de mayor calidad.<sup>28</sup>

**Under Armour reinventa su negocio y su modelo de compromiso con el cliente**

Under Armour Inc. está reinventando su negocio desde la fabricación de ropa deportiva tradicional hasta productos y servicios de fitness con capacidades digitales. Under Armour está creando capacidades nuevas compatibles con Connected Fitness, un paquete de ropa conectada, actividades y salud dentro de una experiencia digital integrada e independiente.<sup>29</sup> La empresa crea el compromiso con los clientes de manera colaborativa mediante comunidades basadas en aplicaciones en línea. La experiencia móvil de Under Armour servirá como consultor, entrenador, técnico y confidente personal, proporcionando investigación, interacción y consejos puntuales basados en las evidencias.<sup>30</sup>

---

## Reinventando el futuro

Las tecnologías digitales han redefinido cómo viven las personas. La tecnología ya está cambiando las estructuras de la industria tradicional, la economía y está reinterpretando lo que significa ser un cliente y un ciudadano. Para prosperar en un entorno empresarial que cambia con rapidez, las organizaciones necesitarán ofrecer a los clientes experiencias nuevas y atractivas, establecer enfoques nuevos, construir experiencias nuevas y diseñar nuevas maneras de trabajar. Los líderes avanzan en este proceso adoptando la reinención digital. Contemplan posibilidades, crean pilotos, amplían capacidades y organizan ecosistemas nuevos.

### Preguntas principales

- ¿Cómo aborda su organización la disrupción?
- ¿Cuál es la agilidad de su organización cuando navega por nuevos retos a medida que estos suceden?
- ¿Cómo pueden sus trabajadores adoptar mejor nuevas maneras de trabajar y nuevas prioridades estratégicas?
- ¿Cómo puede imaginar el liderazgo de su organización lo que quieren los clientes incluso antes de que lo quieran?

---

### Para más información

Para descubrir más sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siganos @IBMIBV en Twitter y para conseguir un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv).

Acceda a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value en su dispositivo móvil descargando las aplicaciones gratuitas "IBM IBV" para teléfono o tableta de su app store.

### El socio adecuado para un mundo que cambia

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo información empresarial, investigación y tecnología avanzada para proporcionarle una ventaja diferenciada en el entorno de hoy en día que cambia rápidamente.

### IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, parte de IBM GBS, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos directivos empresariales sobre cuestiones críticas del sector público y privado.

**Colaboradores**

Las siguientes personas han hecho contribuciones importantes a este estudio: Amanda Gosling, Scott Lieberman, Katherine Ground, Philip Payne, Edward Giesen, Mark Crowther y Navin Mithel.

A los autores también les gustaría dar las gracias a Raj Rohit Singh Teer, Jayashree Lanjekar, Steve Ballou, Kathleen Martin, Kristin Biron y Rob Carson.

**Autores**

Doctor Saul J. Berman. Socio y vicepresidente (VP), estrategia principal en IBM GBS. Colabora estrechamente con grandes corporaciones de todo el mundo en cuestiones empresariales digitales y estratégicas. Cuenta con más de 25 años de experiencia en consultoría asesorando altos directivos de grandes organizaciones corporativas y startups y fue nombrado uno de los 25 mejores consultores en 2005 por la revista Consulting. Saul es autor de numerosos libros y publicaciones, incluyendo "Not for Free: Revenue Strategies for a New World" (Harvard Business Review Press, 2011). Pueden ponerse en contacto con él en [saul.berman@us.ibm.com](mailto:saul.berman@us.ibm.com).

Peter J. Korsten es socio y vicepresidente, líder mundial de Thought Leadership y eminencia en IBM GBS. Dirige el IBM Institute for Business Value, actividades de consultoría de análisis comparativo de IBM y el programa de eminencia global de GBS. Es un reconocido experto en estrategia contemporánea y desempeño de alta dirección. Además, dirige la serie IBM C-suite Study donde participan más de 4000 miembros del consejo. En 2008, la revista Consulting lo seleccionó como uno de sus 25 mejores consultores. Pueden ponerse en contacto con Peter en [peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:peter.korsten@nl.ibm.com).

Anthony Marshall es director de investigación y responsable de estrategia para el IBM Institute for Business Value. Anthony ha realizado considerables labores de consultoría con los Estados Unidos y clientes de todo el mundo, colaborando con numerosas organizaciones de primer nivel en gestión de innovación, estrategia digital, transformación y cultura organizativa. También ha trabajado en economía reguladora, privatizaciones, fusiones y adquisiciones. Pueden ponerse en contacto con Anthony en [anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com).

---

## Notas y recursos

- 1 Berman, Saul J, Nadia Leonelli y Anthony Marshall. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow". IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2013
- 2 "Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective" IBM Institute for Business Value. 2016 (datos no publicados).
- 3 Ibid.
- 4 "Global ecosystem survey". IBM Institute for Business Value. 2016 (datos no publicados).
- 5 Davidson, Steven, Martin Harmer y Anthony Marshall. "The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment. IBM Institute for Business Value. 2014.
- 6 "Fast Facts". Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/fast-facts-about-kaiser-permanente/>; "History". Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/history-of-kaiser-permanente/>
- 7 McDonnell, Tim. "Monsanto is using big data to take over the world". *Mother Jones*. 19 de noviembre de 2014. [http://www.motherjones.com/environment/2014/11/monsanto-big-data-gmo-climate-change/](http://www.motherjones.com/environment/2014/11/monsanto-big-data-gmo-climate-change;); <https://www.climate.com>
- 8 Morgan, Blake. "When customers shape their own experiences". *Forbes*. martes, 27 de octubre de 2015. <http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/10/27/when-customers-shape-their-own-experiences/#5e30a4eb67b2>
- 9 Rometty, Ginni. Discurso, foro Think de IBM 8 de octubre de 2014. [http://www.ibm.com/ibm/ginni/10\\_08\\_2014.html](http://www.ibm.com/ibm/ginni/10_08_2014.html)
- 10 "Global ecosystem survey". IBM Institute for Business Value. 2016 (datos no publicados).
- 11 "Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study - The CEO perspective". IBM Institute for Business Value. 2013: "Redefining competition: Insights from the 'Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective" IBM Institute for Business Value. 2016.
- 12 "Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective" IBM Institute for Business Value. 2016.

- 
- 13 Wang, Jennifer. "How Polyvore became a trend-setter in social shopping". *Entrepreneur*. 24 de mayo de 2011. <http://www.entrepreneur.com/article/219675#>; Womak, Brian. "Yahoo to acquire Polyvore in shopping-advertising push". *Bloomberg*. 1 de agosto de 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-31/yahoo-to-acquire-startup-polyvore-in-shopping-advertising-push>
  - 14 Newcomer, Eric. "Uber raises funding at USD62.5 billion valuation". *Bloomberg*. 3 de diciembre de 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation>; Hertz Global Holdings stock price information, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=HTZ>
  - 15 Alba, Davey. "Airbnb confirms USD1.5 billion funding round, now valued at USD25.5 billion". *Wired*. 12 de julio de 2015. <http://www.wired.com/2015/12/airbnb-confirms-1-5-billion-funding-round-now-valued-at-25-5-billion/>; Hilton Worldwide Holdings Inc, Yahoo Finance. <https://in.finance.yahoo.com/q?s=HLT>
  - 16 Millward, Steven. "We Chat valued at USD83.6 billion, half of Tencent's market cap: HSBC". *Techinasia*. 18 de agosto de 2015. <https://www.techinasia.com/talk/wechat-valued-at-83-6-billion-half-of-tencents-market-cap>; China Telecom Corp. Ltd stock information, Yahoo finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=CHA>
  - 17 Amazon.com Inc. stock price, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=AMZN>; Wal-mart stores Inc. stock price, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=WMT>
  - 18 Nicas, Jack y Laura Stevens. "Startups accelerate efforts to reinvent trucking industry". *The Wall Street Journal*. 27 de octubre de 2015, <http://www.wsj.com/articles/startups-accelerate-efforts-to-reinvent-trucking-industry-1445918403>; Wingfield, Nick. "convoy sees itself as the uber of local trucking". *The New York Times*. 23 de marzo de 2016. [http://www.nytimes.com/2016/03/23/technology/convoy-sees-itself-as-the-uber-of-local-trucking.html?smprod=nytcore-ipad&smid=nytcore-ipad-share&\\_r=1](http://www.nytimes.com/2016/03/23/technology/convoy-sees-itself-as-the-uber-of-local-trucking.html?smprod=nytcore-ipad&smid=nytcore-ipad-share&_r=1)
  - 19 Leech, Cormac y Minh Tran. "The Market Place Lending (MPL) investment opportunity". *Liberum capital*. 17 de noviembre de 2014. <http://blog.lendit.com/wp-content/uploads/2014/11/Cormac-Leech-Liberum-Marketplace-Lending-Opportunity.pdf>
  - 20 Nash, Ryan M. y Eric Beardsley. "The future of finance - The rise of the new Shadow Bank". Goldman Sachs. 3 de marzo de 2015. [http://www.betandbetter.com/photos\\_forum/1425585417.pdf?PHPSESSID=7406416a94128a8eca87ec315399c75c](http://www.betandbetter.com/photos_forum/1425585417.pdf?PHPSESSID=7406416a94128a8eca87ec315399c75c)

- 21 Pearson, Bryan. "Framing the in-store vision online: What Warby Parker can teach digital merchants". *Forbes*. 7 de julio de 2015. <http://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2015/07/07/framing-the-in-store-vision-online-what-warby-parker-can-teach-digital-merchants-part-2/2/#6bbc1a0a494f>
- 22 Bahrenburg, Genevieve. "In focus: Warby Parker Eyewear". *Vogue*. 22 de febrero de 2010. <http://www.vogue.com/871222/vd-in-focus-warby-parker-eyewear/>; Roberts, Daniel. "Warby Parker gets its unicorn horn". *Forbes*. 30 de abril de 2015. <http://fortune.com/2015/04/30/warby-parker-unicorn/>
- 23 Kelly-Detwiler, Peter. "Clean Energy Collective's goal: Bring mass financing to solar, one panel at a time". *Forbes*. 15 de mayo de 2014. <http://www.forbes.com/sites/peterdetwiler/2014/05/15/clean-energy-collectives-goal-bring-mass-financing-to-solar-one-panel-at-a-time/#3a416aae7cd6>
- 24 "Community solar provides value, savings for municipal utilities". Clean Energy Collective. <http://cleaneasyenergy.com/cebcblog/index.php/community-solar-provides-value-and-savings-for-municipal-utilities/>
- 25 Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall y Abhijit Majumdar. "More than magic: How the most successful organisations innovate". IBM Institute of Business Value. 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/morethanmagic/>
- 26 "Ford initiates open innovation approach to finding innovative mobility solutions". @Ford Online. 15 de julio de 2014.
- 27 McCarthy, John. "Ford seeks transition from auto firm to 'mobility company' with its FordPass app". *The Drum*. 12 de enero de 2016. <http://www.thedrum.com/news/2016/01/12/ford-seeks-transition-auto-firm-mobility-company-its-fordpass-app>; White, Joseph. "Ford sets up new mobility services unit". Reuters. 11 de marzo de 2016. <http://www.reuters.com/article/us-ford-mobility-idUSKCN0WD1NL>
- 28 "Japan Post Group, IBM and Apple Deliver iPads and Custom Apps to Connect Elderly in Japan to Services, Family and Community". Comunicado de prensa de IBM. 30 de abril de 2015. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/46740.wss>
- 29 Mirabella, Lorraine. "Under Armour raises the bar on digital fitness". *The Baltimore Sun*. 9 de enero de 2016. <http://www.baltimoresun.com/business/under-armour-blog/bs-bz-under-armour-ibm-watson-20160109-story.html>
- 30 Terdiman, Daniel. "IBM, Under Armour team up to bring cognitive computing to fitness apps" *Fast Company*. 6 de enero de 2016. <http://www.fastcompany.com/3055148/ibm-under-armour-team-up-to-bring-cognitive-computing-to-fitness-apps>

## IBM España

Santa Hortensia, 26-28  
28002 Madrid  
España

IBM, el logotipo de IBM e **ibm.com**, reinención digital, Global Business Services e IBM Watson son marcas de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actual de las marcas comerciales de IBM bajo el título "Copyright and trademark information" en [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Los ejemplos de clientes citados solo se presentan a efectos ilustrativos. Los resultados reales pueden variar según la configuración específica y las condiciones de funcionamiento. Es responsabilidad del usuario evaluar y verificar el funcionamiento de cualquier otro producto o programa con los productos y programas IBM. LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA TAL CUAL, SIN NINGUNA GARANTÍA EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADAPTACIÓN A FINES CONCRETOS Y CUALQUIER GARANTÍA O SITUACIÓN DE NO INCUMPLIMIENTO NORMATIVO. Los productos IBM tienen la garantía que les otorgan las condiciones de los contratos en virtud de los cuales se suministran.

© Copyright IBM Corporation 2017



Reciclar por favor

**IBM**<sup>®</sup>