

Genere ventaja basada en confianza

Liderazgo en la era de
los datos y la IA en todos lados



Este es el cuarto informe del Estudio Global C-suite de IBM y la 20.^a edición de la serie en curso Estudio de ejecutivos de IBM® que desarrolla IBM Institute for Business Value (IBV). Hemos reunido datos e información de más de 50 000 entrevistas que se remontan a 2003. Este informe fue escrito en colaboración con académicos, futuristas y visionarios en tecnología líderes en sus campos. En este informe, presentamos nuestros hallazgos clave sobre información, experiencias y opiniones de ejecutivos según análisis como se describe en la metodología de investigación en la página 44.

Genere ventaja basada en confianza

Liderazgo en la era de los datos y la IA en todos lados

Estudio Global C-suite
20.ª edición

Nuestro estudio más reciente se basa en
13 484 entrevistados de 6 roles de ejecutivos
senior, 20 industrias y 98 países.

2131

Directores
Generales

2105

Directores
Financieros

2118

Directores
de Recursos
Humanos

2924

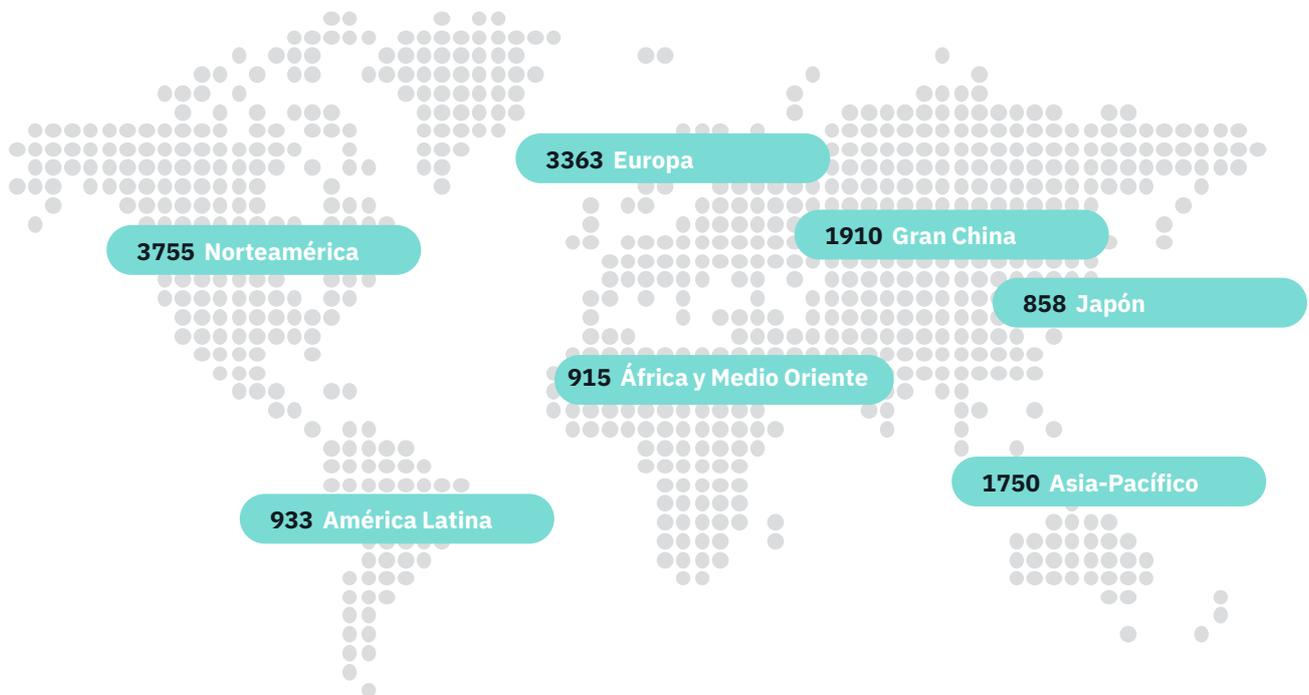
Directores de
Información

2107

Directores de
Marketing

2099

Directores de
Operaciones



Contenido

Resumen ejecutivo	3	
Introducción	4	
Capítulo 1	Clientes: Cómo ganar en la economía de la confianza	8
	Guía de acción	19
Capítulo 2	Empresas: Cómo construir la sociedad entre humanos y tecnología	20
	Guía de acción	31
Capítulo 3	Ecosistemas: Cómo compartir datos en la era de la plataforma	32
	Guía de acción	41
Conclusión: Regresar a la confianza	42	
Agradecimientos	43	
Estudios del IBV relacionados	43	
Metodología de investigación	44	
Notas y fuentes	45	

Resumen ejecutivo

Más de 13 000 ejecutivos de la alta dirección de todo el mundo participaron en esta 20.ª edición de nuestro Estudio Global C-suite. Preguntamos a los ejecutivos cuáles son sus planes para extraer valor de los datos y convertirlo en una notable ventaja, y su progreso en esta búsqueda. Para identificar a los líderes, clasificamos a cada organización en una de cuatro etapas distintivas en el recorrido de los datos. Los más avanzados, los Abanderados, forman parte de un grupo de élite, compuesto por el 9 % del total de los encuestados. Los Abanderados superan a sus pares en crecimiento de ingresos y rentabilidad. También opacaron a otros en innovación y gestión de cambios.

Hemos descubierto que el liderazgo basado en datos está determinado por los niveles de confianza que una organización puede crear: entre sus clientes, quienes trabajan en la empresa y con los socios en todo el ecosistema.

Clientes: la economía de la confianza

La confianza del cliente se ha convertido en un tema fundamental para las organizaciones líderes y ha modificado sus ofertas, e incluso, sus modelos comerciales. Ocho de cada diez Abanderados dijeron que recurrieron a los datos para fortalecer la confianza que se ganaron de sus clientes. Además, los Abanderados consideran su capacidad para respetar la privacidad de los datos de los clientes como una ventaja competitiva fundamental. La meta está en descubrir exactamente dónde ponen el límite los clientes de una organización en cuanto a privacidad y en lo que consideran un intercambio justo de sus datos. El premio para quienes logran esto primero son modelos comerciales con altos niveles de confianza que los diferencian de sus competidores.

Todas las organizaciones se enfrentan a un futuro donde la opinión cambiante del cliente y las regulaciones nuevas podrían limitar gravemente su acceso a, y uso de, preciados datos personales. Esto se aplica tanto a los datos del consumidor como a los datos de socios comerciales. Las organizaciones líderes reconocen qué es necesario: nuevos enfoques sobre recolección y protección de datos, uso compartido de datos y relaciones con el cliente. Tres principios, transparencia, reciprocidad y autenticidad, guían su forma de manejar los datos y cómo se relacionan con sus clientes y socios comerciales.

Empresas: la sociedad entre seres humanos y tecnología

Los Abanderados han logrado lo que otros no pudieron: crear una cultura de creyentes en los datos. Ocho de cada diez Abanderados dicen que los ejecutivos de su grupo de la alta dirección confían mucho en los datos para mejorar la calidad y la velocidad de las decisiones que toman. Al mismo tiempo,

están enfocados completamente en facultar a sus empleados, no solo a sus científicos de datos, para descubrir información de los datos. Las organizaciones líderes están liberando sus datos para permitirles circular ampliamente, sin sacrificar su responsabilidad de asegurar sus permisos y salvaguardarlos.

Apoiados por su cultura de voracidad de datos, los Abanderados han llevado la inteligencia artificial (IA) al tope de su agenda. Siete de cada diez esperan hacer importantes inversiones en IA, que pueden incluir el aprendizaje automático, en los próximos años. También están implementando la IA para informar mejores decisiones, infundir flujos de trabajo con inteligencia y humanizar la experiencia del cliente. Están trasladando la IA desde Internet a las primeras líneas, para ponerla al alcance de los empleados que interactúan con los clientes y los compradores comerciales. Los Abanderados entienden que a medida que la IA se establece en sus empresas, la necesidad de confiar en los datos, y en algoritmos, se dispara a nuevos niveles. A su vez, el gobierno sólido en toda la empresa se transforma en un tema de la junta de directores.

Ecosistemas: la era de la plataforma

Para la mayoría de las organizaciones, el uso compartido de datos entre redes de socios, una función de confianza mutua, sigue siendo un desafío clave. Sin embargo, las implicaciones para el futuro de una organización son nuevas. Para los participantes de plataformas de modelos comerciales, el aprendizaje rápido y continuo es una proposición y una función del uso compartido de datos. Las nuevas plataformas de modelos comerciales pueden elevar o hundir en el banco de confianza.

El uso compartido de datos entre organizaciones en un ecosistema ya está creando un valor nuevo y exponencial. Pero decidir qué datos compartir para proposiciones ganadoras, y qué datos mantener como una ventaja propietaria, es una de las decisiones más difíciles que las organizaciones deben tomar. Los Abanderados están por delante de otros: seis de cada diez comparten datos activamente entre sus redes de socios. De la misma forma, seis de cada diez Abanderados persiguen una estrategia para monetizar sus datos. Con un plan para monetizar, las organizaciones pueden determinar mejor qué datos deberían compartir y cuáles no.

Los Abanderados se diferencian de otros por su habilidad en unir confianza y datos para avanzar en su transformación digital. En cada capítulo, hemos incluido recomendaciones, basadas en el análisis de datos comparativos y entrevistas profundas con Abanderados, sobre cómo otros pueden avanzar en sus recorridos.

Introducción

Para este estudio, hablamos con más de 13 000 ejecutivos de la alta dirección a nivel mundial sobre datos, el valor que deriva de ellos, y qué se necesita para ser líder en un mundo atiborrado de datos.

Hemos aprendido que los datos se han enlazado indisolublemente con la confianza. En especial, la creciente y ampliada erosión de la confianza del cliente, incluidos los compradores entre empresas, ha cambiado lo que las organizaciones pueden, y deben, hacer con los datos. Esto cambia el valor de la ecuación. Donde los datos solos eran un activo inigualable de una organización, ahora son un factor de confianza.

Los datos importan. Pero la confianza determina su valor.

La confianza, casi ciega, que tenían antes los clientes en las marcas e instituciones se ha ido diluyendo de un tiempo a esta parte. De la misma forma, el uso compartido de datos entre organizaciones se ha restringido debido a una falta de confianza mutua. Incluso podría poner en peligro los extraordinarios ingresos que las organizaciones esperan ganar en nuevas plataformas comerciales. Para complicar más las cosas, la promesa de la IA depende de niveles más profundos de confianza: en los modelos de IA mismos y en las revelaciones que producen.

¿Nuestra percepción? La confianza ha atravesado su momento crítico. La forma en que las organizaciones utilizan, protegen y comparten datos con sus clientes y socios puede crear una ventaja extraordinaria. Pero para lograrlo, primero es necesario recobrar la confianza, la confianza de los clientes, la confianza desde el interior de la empresa sobre sus propios datos y la confianza en todos los ecosistemas donde operan las organizaciones.

La capacidad de una organización para ganar la ventaja de la confianza depende de, al menos, dos factores: uno, qué tan bueno se es en la creación de confianza en los datos y, dos, cuán bien se genera confianza de los datos. Una vez que la ventaja de la confianza está establecida, surgen nuevas posibilidades en innovación e ingresos.

En este estudio, exploramos la interacción entre la confianza y los datos en tres áreas:

Cientes: cómo ganar en la economía de la confianza

Una vez que el cliente depositó la confianza en las marcas es ahora contingente en los datos, lo que se convierte en el nuevo poder para la confianza. La transparencia cuando las organizaciones comparten datos sobre sus ofertas, se hacen responsables de los datos personales que reúnen y usan los datos de los beneficios de sus clientes determina su posición en el mercado. Las que no cuentan con la confianza del cliente, y ya no tienen acceso a los preciados datos personales, pueden quedarse atrás muy rápidamente.

Empresas: cómo construir la sociedad entre humanos y tecnología

Los datos, junto con el análisis y la AI avanzados, incluido el aprendizaje automático, pueden informar decisiones empresariales superiores y optimizar los procesos, pero solo si las organizaciones pueden confiar totalmente en sus datos. Es por eso que están aprendiendo a dominar la calidad de los datos, atenuar el sesgo algorítmico y ofrecer respuestas con evidencia.

Pero antes, deben crear una cultura de creyentes en datos, y construirla desde los cimientos. Esto requiere ofrecer herramientas fáciles de usar a los empleados para que todos puedan realizar descubrimientos a partir de los datos, y trasladar la IA desde Internet a las primeras líneas para humanizar cada experiencia del cliente.

Ecosistemas: cómo compartir datos en la era de la plataforma

Los ejecutivos reconocen que cuando se comparten datos entre organizaciones, pueden crecer exponencialmente en valor. Las plataformas comerciales donde los datos circulan con libertad entre distintas partes, están obteniendo muchas ganancias. Pero, paradójicamente, los datos privados también pueden ser la ventaja clave de una organización.

Las organizaciones deben aprender cuándo y cómo compartir datos, y cuándo no hacerlo. Esto puede ser el desafío estratégico más complejo y sofisticado que los líderes empresariales enfrentan a medida que la economía de los datos crece.

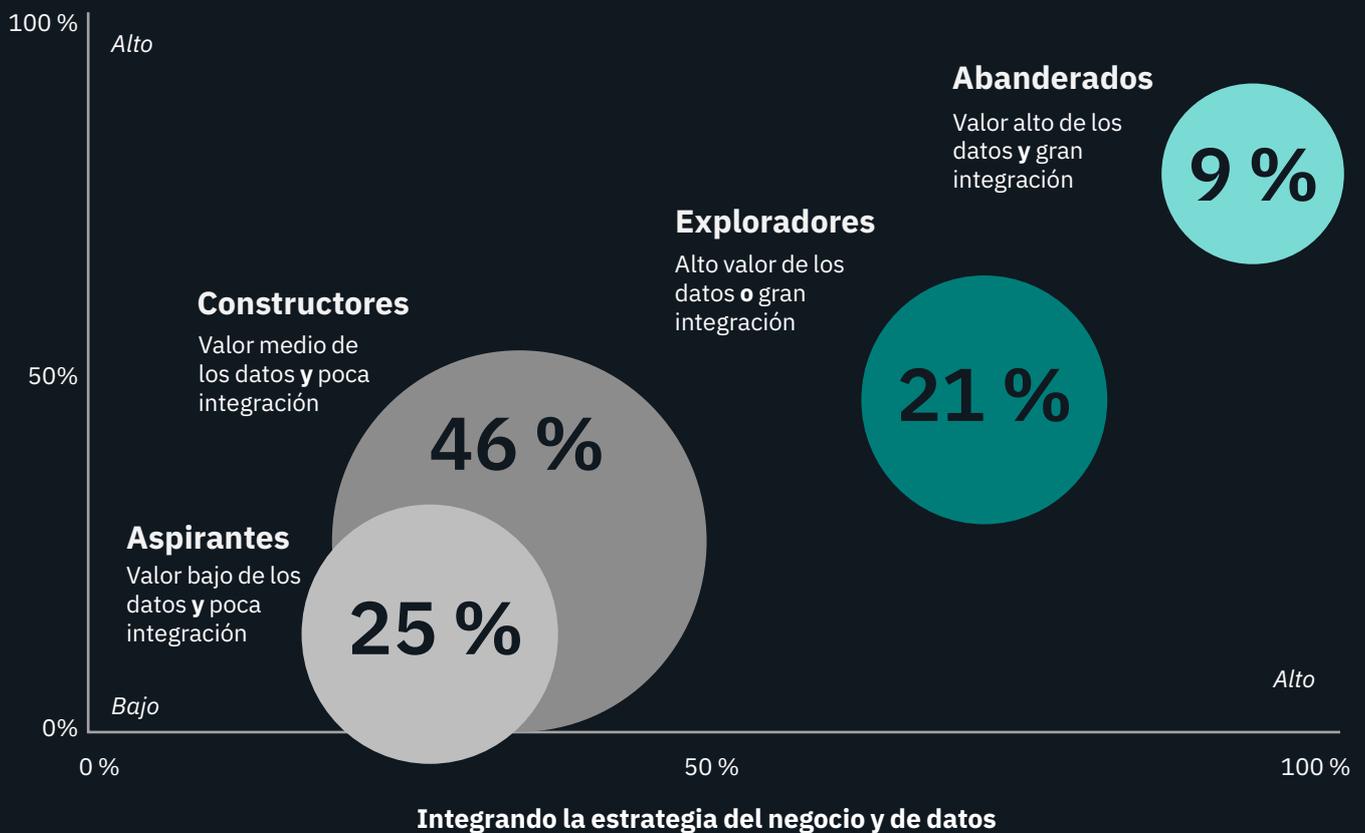
¿Cómo llegamos a esta conclusión? Clasificamos a cada compañía en una de cuatro etapas distintivas en el recorrido de liderar con datos. Las hemos denominado de esta forma comenzando por las más avanzadas: Abanderados, Exploradores, Constructores y Aspirantes (consulte la Figura 1).

Figura 1

La ventaja de los datos

Los Abanderados han establecido un nuevo camino para el valor integrando los datos en la estrategia, las operaciones y la cultura

Crear valor de los datos



Las cuatro etapas del liderazgo de datos

Clasificamos cada participante en una de cuatro etapas. El eje horizontal mide la presteza cualitativa: la extensión hasta donde los datos y la estrategia comercial están integrados, con ejecutivos de la alta dirección que reconocen datos como un valor estratégico y con una cultura de datos en toda la empresa. El eje vertical mide los aspectos cuantitativos, incluidas las habilidades para: crear valor de los datos; acceder, extraer y vincular datos y crear información de los datos (consulte la página 44 para detalles de metodología de investigación).

Los **Abanderados** representan un grupo único que consta de solo el 9 % de las organizaciones encuestadas. Han fusionado la estrategia de datos con la estrategia comercial, con la confianza como base. Como operan en una cultura de datos rica, generan mayor crecimiento de los ingresos y rentabilidad que sus pares.

Los **Exploradores** están experimentando con formas de integrar sus empresas y estrategias de datos, al igual que con nuevas formas de extraer valor de los datos. No se dan cuenta completamente de su posible alto valor, pero ven la economía de la confianza como un camino para obtener beneficios mutuos espectaculares.

Los **Constructores** están progresando en la alineación de sus empresas y las estrategias de datos, y desarrollando una cultura de datos. Están aplicando datos a los objetivos, pero no han logrado aún su expectativa de ganancias. Reconocen que la confianza necesita ser alta en la agenda de los ejecutivos de la alta dirección y están trabajando para alcanzar sus metas.

Los **Aspirantes** están empezando a integrar estrategias comerciales y de datos en toda la empresa y no tienen una cultura impulsada por datos en práctica. Solo tienen un éxito limitado en la extracción de valor de los datos y el afianzamiento de la confianza como una base.

Al frente están los Abanderados, que son organizaciones que ya han demostrado su capacidad para crear un valor extraordinario de los datos, aprovechan la confianza para su propia ventaja y superan siempre a otras en muchas áreas (consulte la Figura 2). Los Abanderados han fusionado su estrategia de datos con su estrategia comercial. Además, han puesto la confianza del cliente en el centro de su escena.

Por donde se las mire, los Abanderados han logrado resultados superiores: siete de cada diez Abanderados han superado a sus pares a nivel financiero. Aún más,

ocho de cada diez Abanderados son líderes en innovación en su industria y tienen una trayectoria de éxito en manejar los cambios que las rodean.

Nuestros análisis de investigación se centran en las marcadas diferencias entre los Abanderados y los Aspirantes para identificar qué se necesita para ganar en un mundo donde está surgiendo una nueva división en la era digital, un mundo donde la confianza podría determinar de qué lado de la división estará una organización.

Figura 2

La nueva división digital

Los Abanderados proporcionan resultados excepcionales, dejando muy rezagados a los Aspirantes incipientes en datos

Abanderados
Aspirantes



*Porcentaje de encuestados que superaron el estándar.

Capítulo 1

Clientes

Cómo ganar en la economía de la confianza

Las organizaciones que están acostumbradas a mirar al horizonte para descubrir la próxima gran disrupción ya lo vieron venir: la confianza que los clientes colocaron en los nombres de marcas y en las instituciones se está erosionando rápidamente.

En la actualidad, los clientes están menos dispuestos a entregar información privada a las organizaciones, pero esperan que cada empresa divulgue cualquier dato que consiga de ellos. En otras palabras, piden más privacidad a la vez que demandan más transparencia de su parte. Esas empresas que gestionan con destreza esos bancos cosechan dividendos de confianza, que alimentan la ventaja comercial.

Para las organizaciones líderes de cada industria, la confianza se ha convertido en un punto de diseño central, ya sea porque esa es su forma de acceso a los datos, por la evolución de sus modelos comerciales, la innovación en ofertas o la relación con los clientes.

Identificados en nuestro estudio como los Abanderados, estos líderes:

- Persiguen formas de crear una confianza profunda y perdurable con los clientes
- Superan a sus pares en la recolección y el uso de datos confiables para modificar la experiencia del cliente
- Invierten en la confianza de los clientes que se han ganado y en la que tienen en sus datos para transformar sus modelos comerciales.

Primer paso: mucho más que lo básico

Estamos ingresando a un nuevo mundo, uno que genera un dilema de datos. Las organizaciones están preparadas para explotar datos con el nuevo propósito, pero se encuentran con que hacerlo suele subir el nivel de la confianza que necesitan. Piense en pedir a los clientes que le entreguen la llave electrónica de su auto, o de su casa, al repartidor para que deje un paquete allí.

O considere que a un productor de lácteos le piden que confíe en un contenedor “inteligente” que ajuste de manera autónoma la temperatura según las condiciones ambientales y el tiempo de espera en puerto. Estas innovaciones saltan de los datos y algoritmos a escala.

A un ritmo asombroso, nuestro mundo está siendo transformado por los datos y algoritmos que guían los flujos de trabajo automáticos, personalizan las interacciones, descubren nuevas posibilidades, aprenden y aplican el conocimiento las organizaciones. El nuevo valor se materializa, pero solo si los clientes confían en él. Cada vez es más común que las organizaciones pidan a sus clientes que confíen en un *bot*, o en un algoritmo para tomar decisiones importantes, como otorgar un préstamo o personalizar el precio de un artículo de envergadura. Para muchas organizaciones, todavía debe ganarse la confianza en sus algoritmos.

La sospecha sobre la privacidad de los datos y el abuso de los algoritmos está erosionando de manera activa la confianza para algunas empresas, pero no para todas. La confianza, en todas sus formas, se ha enlazado indisolublemente con los datos y, por extensión, con la IA. Ocho de cada diez Abanderados están tomando el control de esas relaciones para su propia ventaja. Ellos han recurrido a los datos para fortalecer, en una gran medida, el nivel de confianza de sus clientes. Solo cuatro de cada diez Aspirantes pueden decir lo mismo (consulte la Figura 3).

Figura 3

La paradoja de la confianza

Los Abanderados desafían el miedo de los datos, mejorando la confianza de los clientes

Abanderados
Aspirantes

Uso de datos para fortalecer la confianza del cliente, a gran escala

91 % más



“Los clientes esperan personalización, apuntalada por los datos, que ponga las cosas frente a ellos para demostrar que el banco los conoce. Sin embargo, esto sigue siendo una incógnita sobre cuánta información compartirán los clientes, dada la erosión de la confianza”.

CEO, Banca, Australia

Para satisfacer los requisitos modernos de confianza, las organizaciones líderes están adoptando tres principios básicos como guía: transparencia, reciprocidad y responsabilidad. Cada una ofrece seguridad a los clientes, pero es más que buen marketing. Estos principios son la base que sostiene a la empresa moderna, reformada para propagar confianza.

Transparencia: probarla

Las organizaciones concuerdan en que la transparencia es el primer requisito. Los clientes demandan transparencia de los datos asociados con productos y servicios, y, en el caso de los datos personales, la seguridad de que se usarán de forma segura y se mantendrán a salvo. Sus decisiones de compra dependen de información del producto detallada: datos sobre cómo se fabrican los productos y en qué condiciones, Reseñas de usuarios y personas influyentes, reconocimiento de terceros, y mucho más.

Las marcas deben probar sus credenciales. Algunas recurren a redes de blockchain, donde las organizaciones pueden documentar la promesa de la marca en detalle, ya sea que prometan velocidad de envío o recursos y fabricación ecológicos. Cuando hacen una compra, los clientes eligen una marca confiable como uno de los factores más importantes para guiar su decisión. De acuerdo con el Barómetro de confianza Edelman de 2019, el 81 % de los consumidores dice que “deben poder confiar en que la marca hará lo correcto”. Y en esa misma investigación, la confianza en marcas cae continuamente a la vez que sube la expectativa de responsabilidad social.¹

La erosión de la confianza no está confinada a los consumidores. Las organizaciones entre empresas también tienen una creciente falta de confianza y un valor de la transparencia cada vez mayor. En un estudio reciente, el 36 % de los compradores entre empresas no creía “tener el panorama general” de su proveedor durante el proceso de venta.² La demanda entre empresas por transparencia se extiende a los procesos. Los socios en la cadena de suministros dependen de los datos compartidos para eliminar los puntos ciegos y cuellos de botella, y funciones avanzadas, como el reaprovisionamiento justo a tiempo.

La transparencia constituye la prueba de que una organización y sus ofertas son lo que esa empresa asegura que son. Generalmente, esa prueba suele ser la reseña del cliente o el testimonio del comprador. “En el futuro”, dice el director de Marketing de un minorista canadiense, “las opiniones de los clientes serán el factor clave de demanda en nuestra industria”. El respaldo, junto con la información detallada y visible sobre la seguridad y calidad de los productos, contribuyen a establecer la confianza.

Los ejecutivos de la alta dirección encuestados hablaron de la transparencia de los flujos de trabajo, la confianza en la automatización y la confianza entre socios. “Los datos pueden ayudar a mantener la integridad y la confianza en la cadena de suministro”, dice el director de Recursos Humanos de un minorista del Reino Unido. “La transparencia radical puede proporcionar información factible”.

Reciprocidad: ganársela

Segundo requisito, reciprocidad. Los ejecutivos de la alta dirección entienden que, para tener acceso a los datos, deben dar algo importante a cambio. “Estamos ingresando en el espacio de nuestros clientes”, reconoce Jacek Olczak, director de Operaciones de Philip Morris International en Suiza. “Si no les devolvemos algo valioso, no compartirán los datos. Tenemos que ofrecerles una experiencia increíble cada vez”.

“La cuestión”, dice Geoff Greenberg, director de Finanzas de George & Matilda Eyecare en Australia, “es ¿cómo usamos sus datos para incrementar las interacciones personales con los clientes para ser menos entrometidos y más relevantes?”

¿El desafío? Por lo general, las organizaciones no saben qué es un intercambio justo para sus clientes. Una encuesta reciente realizada por Advertising Research Foundation en los Estados Unidos descubrió que “decirles a las personas que si comparten sus datos obtendrán una experiencia más personalizada, no da como resultado una mayor inclinación a compartirlos”.³ Otro estudio reveló que el 75 % de los consumidores cree que compartir sus datos beneficia a las empresas más que a los consumidores.⁴

Además, los clientes tienen sentimientos encontrados sobre los beneficios que se obtienen sacrificando la privacidad a través de la tecnología. Un estudio del IBV descubrió que solo tres de diez personas creen firmemente que los riesgos valen la recompensa.⁵

“La pregunta para todos es ‘¿Cuán lejos llegarían para asegurar la privacidad y la confianza?’ Las organizaciones necesitan crear una visión ética de cómo usarán los datos y alinearla a su promesa de la marca”.

Rima Qureshi, CSO, Verizon, Estados Unidos

Responsabilidad: demostrarla

Tercero, responsabilidad. La responsabilidad es sinónimo de integridad de la marca. Esto cubre una amplia variedad de temas, desde cumplir con las promesas al cliente hasta el compromiso con la seguridad de los datos y el respeto por la privacidad de dichos datos.

El costo promedio de una violación de datos a nivel mundial es de USD 3,9 millones, y las consecuencias en costos se pueden sentir durante años después del incidente.⁶ Una clara realidad es que el mundo continúa evolucionando digitalmente y está supeditado al intercambio de datos, a la accesibilidad entre múltiples plataformas y a la implementación a través de ecosistemas de dispositivos en constante expansión.

Para tener éxito y retener la confianza a la vez que la empresa crece o se expande a nuevos mercados, los ejecutivos deben establecer medidas de gobierno y políticas para combatir el riesgo tecnológico y proteger la confianza del cliente y a la marca. En resumen, deben incorporar seguridad en todo.

Pero la seguridad se ha convertido en algo parecido a una lucha: una batalla entre la necesidad de crear experiencias del cliente sin complicaciones y la necesidad de asegurar autenticación de transacciones seguras. La cautela excesiva limita la actividad válida e impacta en el balance y el compromiso del cliente. Muy poca cautela también puede ser costoso, y no solo desde el punto de vista financiero. La confianza de los clientes en que una organización cuidará de sus datos se ha vuelto una expectativa convincente. Las organizaciones deben responder adecuadamente.

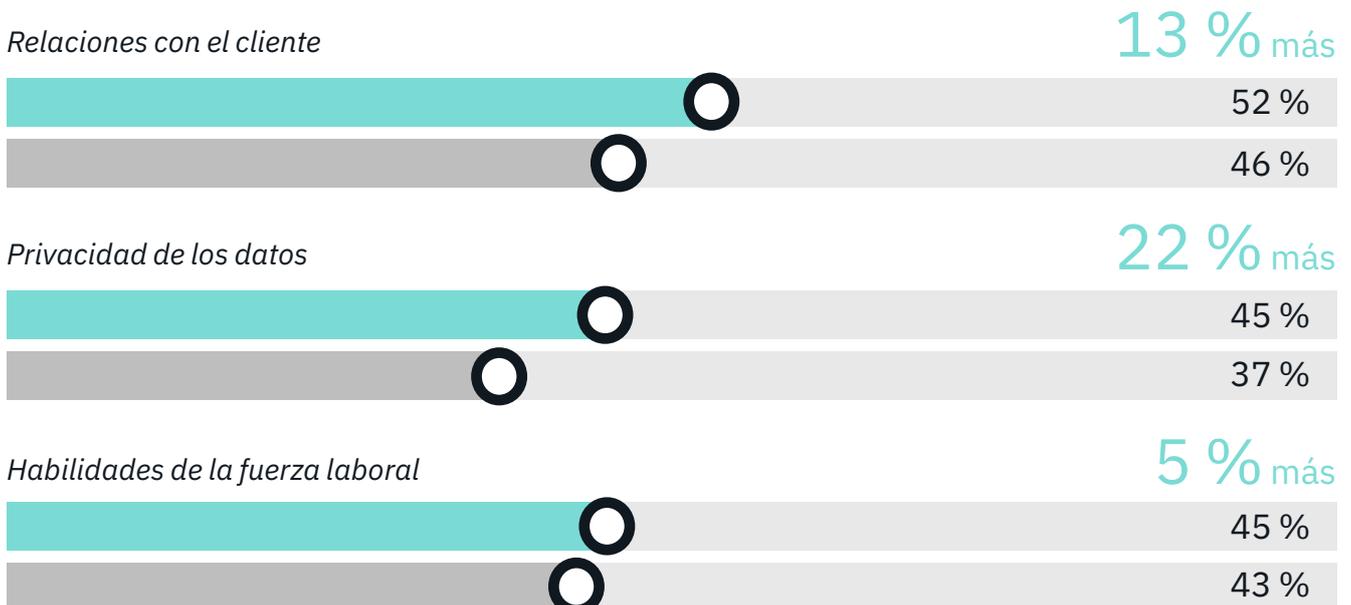
Los Abanderados priorizan la privacidad de los datos como una de sus ventajas más competitivas, solo desplazada por las relaciones del cliente. Las dos están, por supuesto, relacionadas. Son menos los Aspirantes que ven a la privacidad como una ventaja competitiva (consulte la Figura 4).

Figura 4

La palabra con “P”

La privacidad de los datos se une a clientes y fuerza de trabajo como una de las tres principales ventajas competitivas

Abanderados
Aspirantes



Las violaciones de seguridad llegan a los titulares todos los meses, cuando no, todas las semanas. Las corporaciones se preocupan por acertar con su marca y por su futuro acceso a los datos. Al igual de alarmante es la actitud de los consumidores que sospechan que con compartir sus datos, o simplemente estar en línea, están dándoles algo valioso: su privacidad. Los ejecutivos de la alta dirección están preocupados, como lo manifiesta Ian Soffe, director general de OSS Group en Nueva Zelanda, “Está surgiendo una rebelión de consumidores contra las invasiones de la privacidad de datos”.

El costo de las incursiones de datos es muy alto como para ignorar. Una investigación en las compañías de Fortune 500 ha demostrado que solo el 20 % de las organizaciones ha establecido políticas sobre la transparencia de datos y la exclusión sobre el control de sus datos para los clientes. Cuando ocurren las violaciones de datos, las organizaciones que no brindan transparencia o control tienen pérdidas una vez y media más grandes en el precio de sus acciones.⁷

Combinado con el talento y las medidas de gobierno adecuadas, la IA puede agilizar el cambio a la seguridad tecnológica y modificar lo que era una propuesta defensiva en una proactiva. En el intento de realizar dicho cambio, las organizaciones deben considerar tres guías importantes:

- La seguridad de las plataformas comerciales será fundamental para la confianza y su longevidad, pero las compañías deben equilibrar esto con experiencias del empleado y el cliente sin complicaciones.
- Las organizaciones deben trabajar para asegurar tanto los elementos humanos como mecánicos, junto con los flujos de trabajo y los recursos de datos clave.
- El ecosistema de plataformas comerciales requiere un enfoque de red abierta para ofrecer seguridad a todas las partes, impulsar la colaboración e información rápidamente.

“Uno de los desafíos clave es mantener la confianza del cliente en un mundo donde emergen constantemente nuevos datos impulsados por las empresas. Necesitamos asegurarnos de que nuestros clientes sepan que tratamos sus datos de una forma confiable”.

Marcus Claesson,
CIO, Daimler Commercial
Vehicles, Alemania

“Las organizaciones no saben cómo cambiarán las regulaciones. Por lo que la pregunta es, ¿debería invertir en la recolección de datos a los que quizás no pueda acceder en el futuro? Pero no hacer nada no es una buena estrategia. Entonces, lo que hacemos es pensar sobre cómo sería el mundo sin *cookies*. Y luego formulamos el Plan B”.

Anna Sakowicz, CDAO,
Publicis Groupe, Polonia

Segundo paso: Controle su destino

Las organizaciones que confían en una abundancia de datos ahora se enfrentan a una posibilidad alarmante: una escasez repentina. Algunos ejecutivos nos cuentan que las regulaciones nuevas y la opinión cambiante del cliente ya limitan su acceso a, y uso de, datos comerciales y personales.

Los senderos digitales están desapareciendo a medida que el consentimiento del cliente para las *cookies* es obligatorio. Los datos personales que una organización ya tenga en su poder se están purgando a pedido. Las regulaciones se restringen al uso compartido de datos entre socios comerciales. En algunos casos, los conglomerados descubren que no pueden compartir datos con compañías de las que son dueñas.

Los Abanderados no se intimidan. Piensan en grande en confianza y en datos. Siete de cada diez Abanderados dicen que sus arcas ya están llenas. Tienen un tesoro de “360 grados en datos del cliente” preciso y factible al alcance de la mano. En contraste, solo dos de cada diez Aspirantes tienen acceso a los datos factibles del cliente en los que confían, una de las grandes diferencias entre los dos grupos de la encuesta (consulte la Figura 5).

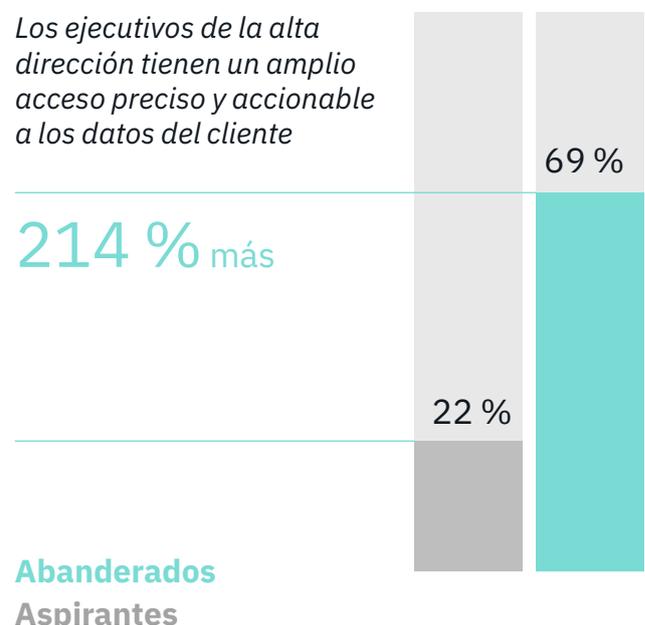
Figura 5

Abundancia entre escasez

Los Abanderados están construyendo nuevas fuentes de datos

Los ejecutivos de la alta dirección tienen un amplio acceso preciso y accionable a los datos del cliente

214 % más



Los Abanderados no son inmunes a la escasez de datos en el futuro. Pero las organizaciones que se han ganado la confianza del cliente es más probable que conserven esos datos, sus clientes no les pedirán que los purguen, y reúnan más en el futuro.

En industrias que han dependido de datos de terceros, algunas organizaciones son más cautelosas sobre cuán confiables son sus fuentes. Quizás las nuevas regulaciones podrían restringir el canal.

El gigante suizo de productos Nestlé ha respondido restringiendo su uso de datos de parte de terceros y redoblando la recolección de datos directamente del usuario final. “Tenemos que impulsar un trato de mucha confianza con los consumidores para obtener datos de primera mano en la era de la Regulación de protección de datos generales (Data Protection Regulation, GDPR)”, dice Pete Blackshaw, exdirector de Redes Sociales y Digitales Globales de Nestlé.⁸

Nestlé, junto con la empresa con sede en Francia Carrefour, ha llevado el nuevo enfoque a los datos a la plataforma de IBM Food Trust™ basada en una cadena de bloques. A través de códigos QR, los consumidores pueden rastrear los artículos desde la fábrica hasta el depósito y finalmente la tienda. Carrefour, que usa la cadena de bloques para numerosos artículos que vende, informa un incremento en las ventas como resultado.⁹

Donde la confianza es difícil de establecer, las cadenas en bloques pueden aportar una transparencia integral. El origen de la cadena de bloques, por ejemplo, puede ayudar a prevenir que los semiconductores falsos inunden el mercado o que brotes de enfermedades contaminen los productos. En casi todas las industrias donde la logística compleja, las cadenas de suministro o las transacciones financieras dependen de una acción inmediata, y donde el fraude o la seguridad son fundamentales, las cadenas de bloque crean una cadena de confianza inquebrantable.

Discovery: La historia de un Abanderado

Confianza y datos son los componentes indivisibles del ADN corporativo de Discovery Holdings. La empresa de servicios financieros de Sudáfrica se fundó en 1992 con lo que era en su momento una idea novedosa: brindar seguros de salud para que las personas tuvieran mejor salud. Los clientes que se inscriben en su programa Vitality aceptan que Discovery realice un seguimiento de todo, desde su actividad física hasta su nutrición. A cambio, la compañía premia a quienes hacen cambios de vida positivos. Cuantos más puntos ganan, obtienen más beneficios y pagan menos primas.

Discovery extrae datos personales de los miembros para obtener información sobre el comportamiento, que usa para promover elecciones más saludables. También colabora con otras organizaciones para ofrecer incentivos. Con un acuerdo con Apple y la aseguradora estadounidense John Hancock (una división de Manulife), los miembros de Vitality pueden comprar relojes Apple con grandes descuentos. Los miembros pagan una modesta tarifa por adelantado y, si se ejercitan lo suficiente por mes, no pagan nada más. “Entonces Apple vende más relojes, y nosotros obtenemos más datos [de las aplicaciones de salud y ejercicios en los relojes]”, explica Derek Wilcocks, CIO de Discovery.

Ese es el lado de la demanda del modelo comercial de la compañía. En el lado del suministro, Discovery opera un negocio en participación con Quantum, una empresa de tecnofinanzas australiana, que usa aprendizaje automático para extraer información clínica de datos enmascarados y permite que los proveedores de atención médica tomen decisiones más informadas.

El enfoque de Discovery se basa en tratar a sus clientes con total honradez. “Recolectamos datos muy sensibles. En Sudáfrica, por ejemplo, tenemos cerca de 65 000 miembros con tratamientos antirretrovirales por VIH. Eso no es algo que la gente quiera que se sepa”, dice Derek Wilcocks. “Por lo que hemos establecido una base ética fuerte para la forma en que recolectamos y usamos los datos. Hacemos grandes esfuerzos para proteger la confidencialidad de nuestros clientes. La confianza es el centro de lo que hacemos”.

Los nuevos modelos de uso compartido de datos, como los de las plataformas de confianza en los alimentos, necesitan de la cooperación en toda la cadena de valor. Los clientes se convierten en el centro de gravedad. Los Abanderados están preparados. Siete de cada diez Abanderados han comprendido bien las necesidades del cliente para transformar sus flujos de trabajo y ofrecer valor en cada momento clave con el cliente (consulte la Figura 6).

Los directores de Marketing (CMO) Abanderados actúan con la ventaja que confiere el mapa de datos del cliente para flujos de dato inteligentes. Siete de cada diez CMO Abanderados, comparados con cuatro de cada diez Aspirantes, dijeron que los nuevos datos del cliente son invaluableles cuando se trata de explorar modelos comerciales alternativos.

Tercer paso: Transformar con seguridad

Con la confianza en sus datos como si fuera su estrella polar, siete de cada diez Abanderados confían en su capacidad de probar nuevos modelos comerciales y para ingresar en nuevos mercados. Solo tres de cada diez Aspirantes puede decir lo mismo (consulte la Figura 7).

Los nuevos modelos comerciales se han vuelto contingentes en el acceso a datos más grandes y amplios. En el futuro, es posible que las innovaciones que hacen posibles las nuevas tecnologías suban el nivel de confianza del cliente para satisfacerlo.

Figura 6

Úselo o piérdalo

Cómo generan un gran impacto los Abanderados

Abanderados
Aspirantes

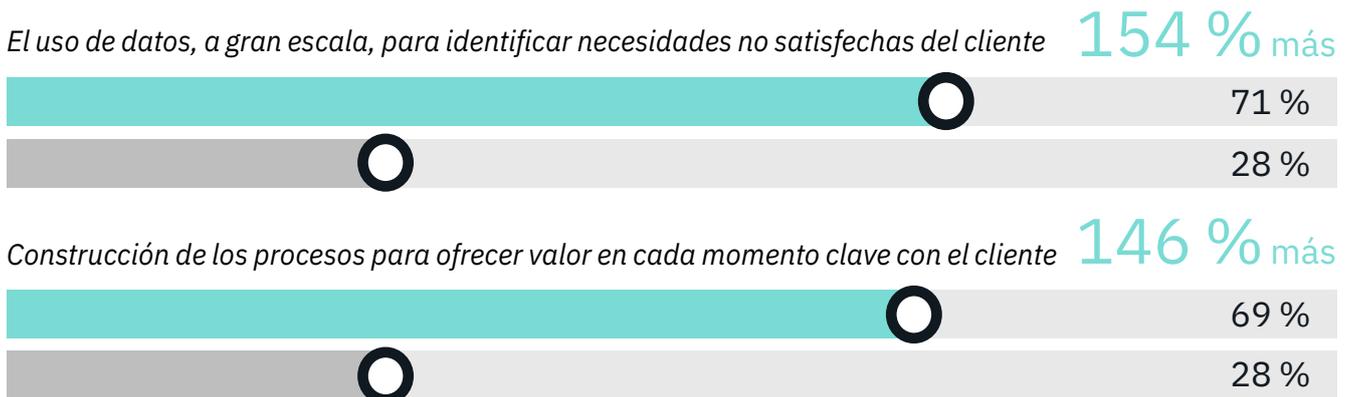
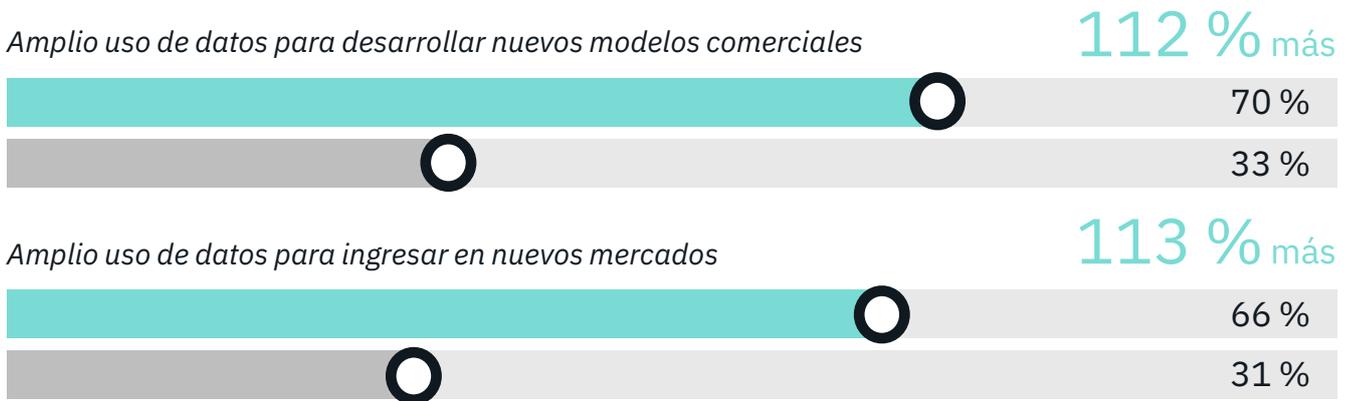


Figura 7

Crear el futuro

Los Abanderados usan datos confiables para ventajas estratégicas

Abanderados
Aspirantes



Los beneficios personalizados basados en sistemas telemáticos en un automóvil, por ejemplo, disparan nuevas preocupaciones sobre la privacidad. En contraste, un modelo comercial basado en blockchain que rastrea el origen del café, para probar sus credenciales de sustentabilidad en su viaje de la granja a la fábrica y finalmente a la tienda de la esquina, cuenta con una confianza incorporada en su estructura.

Los modelos comerciales que requieren mayor confianza no necesitan evitarse. Por el contrario, las organizaciones que ya se han ganado la confianza del cliente pueden tener una posición diferente cuando se enfrentan a esos modelos que suben el nivel en la confianza. A través de la creación de la ventaja de la confianza, las organizaciones pueden aprovechar oportunidades muy riesgosas para marcas con baja confianza.

Por ejemplo: la oportunidad en el mercado global para seguros de automóviles basados en el uso se espera que crezca a USD 107 mil millones para 2024.¹⁰ Y comparado con solo el 37 % de los Aspirantes,

el 82 % de los Abanderados de seguros encuestados dice que, sin importar los datos conocidos y los temas de seguridad, es muy probable que adopten productos de seguro vinculados a los datos. Para productos de seguros individuales, como seguros de automóviles basado en el uso, las aseguradoras suelen hacer devoluciones compartiendo con los clientes información reunida de los datos para ayudar a evitar riesgos.

Al igual que las aseguradoras, cada industria puede innovar para ayudar a los clientes a alcanzar sus metas, tomar mejores decisiones y vivir mejor y más saludablemente. Las compañías de energía están ayudando a sus clientes a consumir menos electricidad. Los fabricantes de teléfonos permiten a los usuarios controlar y limitar el tiempo en pantalla. Los bancos proponen opciones de cuentas más accesibles. Discovery Holdings, una empresa de servicios financieros de Sudáfrica, se asoció con aseguradoras, como John Hancock con sede en Estados Unidos, para ayudar a sus clientes a adoptar hábitos saludables y realizar cambios de vida saludables. (Consulte el recuadro “Discovery: La historia de un Abanderado”).

Información: Identidad soberana

En la actualidad, los clientes demandan transparencia sobre su información personal; en el futuro, las expectativas del cliente pueden ser más grandes. Muchas organizaciones sugieren que los clientes esperarán control y propiedad total de sus datos personales. Otras organizaciones, determinadas a estar por delante de lo que consideran inevitable, ya están posibilitando eso con modelos de identidad soberana.

Estos permiten que los usuarios proporcionen prueba de su identidad y sus reclamos. Un reclamo podría ser algo tan directo como la dirección de un cliente o la acreditación de un fabricante de parte de un tercero confiable. La identidad soberana ofrece control sobre los datos privados en manos de clientes individuales y socios comerciales.

Los clientes pueden programar por anticipado el permiso de uso de datos para diferentes partes y situaciones, incluso otorgar permiso para usarlos con analítica. Los mismos modelos soberanos pueden utilizarlos los socios en una cadena de suministros o en una industria aliada para fomentar el uso compartido de datos con responsabilidad, o por una aerolínea u otras industrias afines para entrecruzar datos.

Si algo no cambia, “El uso de datos personales será desafiado”, dice Mark Lollback, CEO de GroupM Australia & New Zealand. “Los clientes saben que sus datos se usan, pero no siempre saben cómo, dónde ni para qué. Existe una creciente precaución entre los clientes sobre lo que comparten y cómo es rastreado. Si las empresas no pueden demostrar el valor que las personas obtienen a cambio, estas dirán ‘Quiero mi privacidad de vuelta’”.

Las tecnologías de rastreo toman la transparencia fuera de línea y la llevan al mundo real. También se están convirtiendo rápidamente en un punto débil. Los minoristas, por ejemplo, están instalando cámaras para determinar con precisión dónde está mirando un cliente y por cuánto tiempo su mirada se posa en un artículo en particular. Para proteger la privacidad de los clientes, muchas de estas tecnologías de reconocimiento faciales no guardan las imágenes, pero recopilan las inferencias que se hacen de los clientes, como qué les interesa, al igual que su edad y su sexo.¹³

Las organizaciones también pueden usar estas mismas tecnologías para detectar y rastrear estados de ánimo. ¿Los clientes considerarán que esto es mucho? Probablemente, pero la mayoría no son consultados.¹⁴

La confianza se puede quebrar en un instante, pero es raro que se cree en uno. La historia está de lado de las empresas tradicionales que se han especializado en la confianza desde hace mucho tiempo.

Las compañías se están uniendo para crear un modelo nuevo, “la economía circular”, una iniciativa que se exhibió en World Economic Forum.¹¹ Con la ayuda de datos heterogéneos y nuevas tecnologías, los defensores de la economía circular encontraron nuevas formas de regenerar recursos para ayudar al medioambiente. AB InBev, el mayor fabricante de cerveza del mundo, por ejemplo, espera que el 100 % del empaquetamiento de su producto se realice con materiales retornables o reciclados.¹² Para lograrlo, trabaja en conjunto con sus proveedores y clientes, ganando confianza para su marca en el camino.

La ventaja de la confianza se transmite a la industria bancaria. De todas las industrias, los clientes confían más en los bancos.¹⁵ La confianza que se han ganado los bancos se debe a una razón: pudieron mantener a raya las tecnofinanzas que supuestamente los iban a hacer desaparecer. Con vistas al futuro, los bancos esperan que la confianza ganada pueda servirles de ventaja en una nueva función de las plataformas comerciales en otras industrias.

“Cuando se combina la confianza que los bancos han logrado con la pertinencia de la información que tienen los bancos”, dice el director general de un banco de Irlanda, “se obtiene una combinación muy interesante. Los bancos pueden usar esa confianza e información para brindar servicios de valor agregado, lo que mejora aún más la relación con el cliente e incrementa esa confianza”.

Guía de acción

Cómo ganar en la economía de la confianza

1. Probar la transparencia

Ganarse (de nuevo) la confianza aprendiendo a usar datos de una forma que los clientes consideren justa.

- Hacer que la información sobre sus ofertas sea visible para los clientes.
- Crear mecanismos para aparecer en reseñas, recomendaciones de pares y otras fuentes de información confiables.
- Diseñar sus flujos de trabajo para compartir valor y autorizar el libre tránsito de datos con sus socios comerciales.

2. Ganarse la reciprocidad

Ofrecer a sus clientes algo que valoren a cambio de sus datos.

- Preguntar a usuarios y clientes en toda la cadena de valor sobre qué considerarían un intercambio justo por los datos y qué sacrificios estarían dispuestos a hacer.
- Explorar el uso de modelos de identidad soberanos que otorguen el control de los datos a los clientes y socios comerciales.
- Desarrollar servicios y experiencias personalizadas que ayuden a sus socios comerciales y usuarios finales a prosperar.

Las recomendaciones están basadas en análisis exhaustivos de datos comparativos, como también en numerosas entrevistas en profundidad con ejecutivos de la alta dirección de organizaciones Abanderadas líderes en todo el mundo. Estas identifican diferencias clave sobre cómo impulsan sus empresas los Abanderados comparados con quienes están en otras etapas.

3. Demostrar responsabilidad

Reforzar las políticas y los programas de privacidad de datos.

- Identificar dónde ponen el límite los clientes en cuanto a la privacidad. Estar preparado para cumplir y superar esas expectativas.
- Brindar garantías explícitas a los clientes sobre cómo se usarán y protegerán sus datos personales.
- Ofrecer pruebas: Respaldar esas garantías a través de acciones en curso.

4. Hacer doble clic en los datos

Reubicar los datos como un activo de valor estratégico para su organización en vez de un recurso visto en términos operativos y tácticos.

- Identificar la forma en que los datos pueden crear una ventaja competitiva, favorecer nuevas oportunidades comerciales o reinventar la experiencia del cliente.
- Transformar su modelo comercial para ayudar a garantizar la confianza. Usar la confianza ganada para tener una posición diferente.
- Diagramar sus recursos de datos (los datos, sus fuentes y plataformas, y las habilidades de análisis y las herramientas) para lograr sus metas comerciales y las iniciativas estratégicas.

5. Crear la estrategia para el futuro

Crear situaciones que involucren datos para incrementar la personalización y el compromiso con cada momento clave.

- Reunir a clientes, socios, empleados y ejecutivos de la alta dirección en un entorno de colaboración para innovar en la cadena de suministro y las experiencias de usuario final.
- Diagramar el viaje del cliente para identificar momentos clave de confianza y pérdida de la confianza.
- Hacer que la confianza sea un punto de diseño en todos los casos de uso.

Capítulo 2

Empresas

Cómo construir la sociedad entre humanos y tecnología

La interacción entre la gente y la IA, también conocida como inteligencia aumentada, restaura las expectativas de una organización sobre lo que pueden hacer los datos. Las organizaciones que se enfocan en experiencias personalizadas están aprendiendo a hacer algo más: humanizarse. Los *bot*, antes relegados a servicios para clientes en línea, se están convirtiendo en confiables asesores para los empleados.

Con mayor información derivada de datos que provienen de algoritmos, ¿qué conclusiones son aceptables? ¿Y qué podría brindar falsas promesas o precipitar consecuencias no deseadas?

Para muchas organizaciones, estas preguntas centrales y clave son un obstáculo en el desarrollo de una relación entre humanos y tecnología eficaz que mejore las decisiones y los flujos de trabajo con inteligencia actuable. A medida que los sistemas se vuelven más automatizados, e incluso autónomos, la necesidad de mayor confianza en los datos, y en los modelos de IA, está llegando a una nueva cúspide. Sin datos e IA confiables, las organizaciones no pueden escalar a casos de uso de misión crítica.

Pero para los Abanderados, estas nuevas realidades son menos un obstáculo y más una oportunidad. Los Abanderados:

- Confían en los datos para tomar decisiones importantes y proporcionan a sus empleados las herramientas para que también lo hagan
- Aceleran rápidamente la implementación de IA y otras tecnologías exponenciales, y confían en el rendimiento de la inversión
- Establecen gobiernos fuertes para profundizar su confianza, como también la de sus consumidores, en modelos de datos e IA.

La interacción entre la gente y la IA, también conocida como inteligencia aumentada, está restaurando las expectativas de las organizaciones sobre lo que pueden hacer los datos. Están construyendo una cultura de creyentes en los datos, a la vez que demuestran un entusiasmo por las tecnologías emergentes y una inclinación para dedicarse a áreas menos agradables de los datos, como la responsabilidad, el gobierno, las tendencias y la ética.

Primer paso: construir una cultura de creyentes en los datos

Durante décadas, los gurús economistas, sociólogos y gerentes han debatido sobre la prioridad del presentimiento versus las decisiones basadas en datos. Los médicos fueron unos de los primeros a los que se les pidió que tomaran decisiones basadas en la evidencia: depender menos en el arte del diagnóstico y más en la ciencia de la investigación médica, confiar en lo que los datos pudieran decir. Al día de hoy, no todos los médicos creen en esto.

Para muchos, los datos siguen siendo muy propensos a la interpretación como para depender de ellos en momentos de decisiones importantes. Los Abanderados no comparten esos miedos: ocho de cada diez dice que ellos y sus colegas de la alta dirección tienen una profunda confianza en los datos para mejorar la calidad y la velocidad de la toma de decisiones. Tienen una actitud basada en los datos: están predispuestos a usar los datos como una base cuando se trata de decisiones clave.

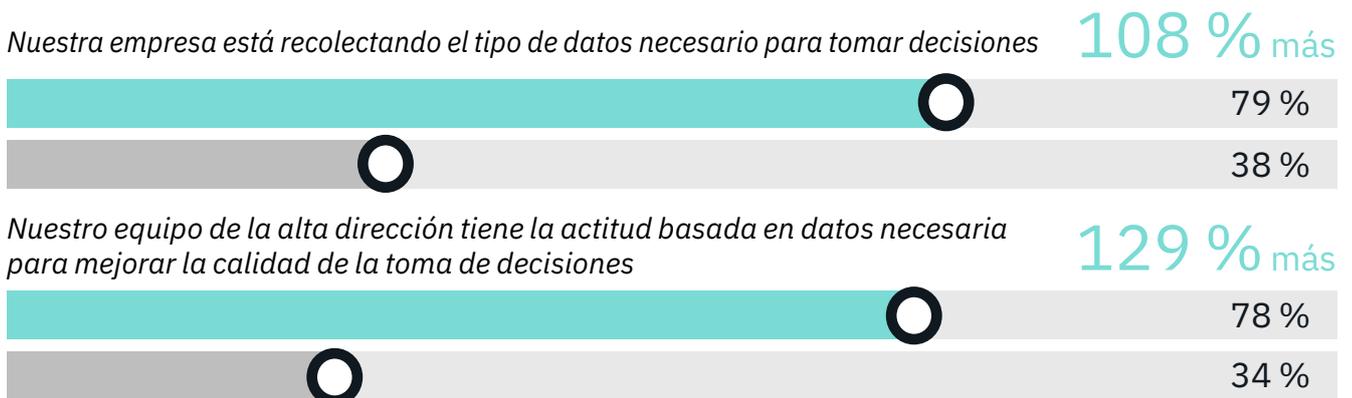
Por el contrario, solo un tercio de los Aspirantes dice que sus ejecutivos de la alta dirección tienen una actitud basada en los datos verdadera. ¿El resultado? Los Abanderados tienen una ventaja que será difícil que otros logren (consulte la Figura 8).

Figura 8

Los bots somos nosotros

Los Abanderados de la alta dirección tienen profunda confianza en los datos para tomar decisiones

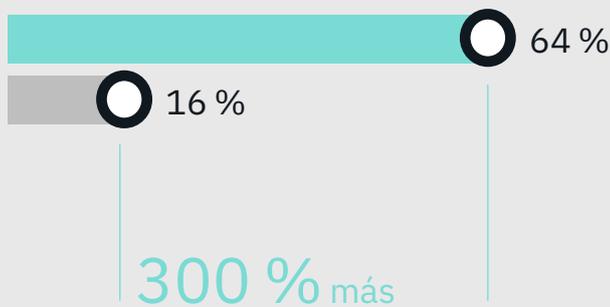
Abanderados
Aspirantes



Información: El costo de los silos de datos

Para nuestra sorpresa, muchas organizaciones todavía deben hacer algo fundamental: compartir por completo los datos en toda la compañía. Solo el 16 % de los Aspirantes han roto sus silos de datos, comparado con el 64 % de los Abanderados.

Los datos se comparten con libertad con otras áreas comerciales funcionales



Abanderados Aspirantes

Las organizaciones serán presionadas para cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a transparencia y confianza si ni siquiera comparten datos dentro de la empresa. ¿Qué los está retrasando?

Los Aspirantes están estancados en una cultura donde no se comprende el valor completo de los datos. Los Aspirantes podrían quedar atrapados en una actitud de “el conocimiento es poder” o, incluso, en “mi conocimiento es mi poder”. Ellos admiten que sus ejecutivos de la alta dirección no son muy colaboradores y que todavía no suman esfuerzos para diseñar la estrategia comercial.

De manera alarmante, los CMO Aspirantes todavía no convirtieron el acceso en toda la empresa a los datos del cliente en una prioridad.

Pedimos a los encuestados que seleccionaran y puntuaran las prioridades relacionadas con los datos, y el *fácil acceso a datos de marketing y del cliente por otras funciones* quedó en penúltimo lugar. Lo que es peor, *asegurar que las políticas sobre datos del cliente se comunicaran con claridad y se siguieran en toda la empresa* quedó en último lugar.

¿Qué ha impedido que algunas organizaciones adopten una actitud basada en datos? Muchos de los entrevistados lo atribuyen a la soberbia. Los ejecutivos de la alta dirección dicen que el valor de la sabiduría deriva de décadas de experiencia sobre información deducida de *big data*. “El problema es particularmente grave”, dice Michelle Anderson, CDO de The Warehouse Group en Nueva Zelanda, “cuando la información de los modelos de datos cuenta una historia inesperada”.

La mayoría de los ejecutivos de la alta dirección concuerda en que es la cultura. Incluso los “milenials” entrevistados no es más probable que confíen en los datos para tomar decisiones. La confianza en los datos para tomar decisiones no parece ser una consecuencia de la edad, o de la función de la alta dirección, aunque los CIO confían un poco más en los datos cuando se trata de decisiones que el resto de los ejecutivos.

La actitud de los Abanderados se basa por lo menos parcialmente en la experiencia. La confianza en la calidad de los datos a los que recurren se ha puesto a prueba y ganado a través del tiempo. Son verdaderos creyentes en los datos.

Por el contrario, los Aspirantes confían poco en los datos del cliente. Es más, solo el 16 % de los Aspirantes comparten totalmente los datos con sus unidades comerciales. Los silos de datos predominan. No sorprende que tengan poca confianza en los datos para tomar decisiones. (Consulte el recuadro “El costo de los silos de datos”).

¿Cómo convencer a los ejecutivos reacios? El CIO de una organización de telecomunicaciones de Turquía opina que la mejor forma de atraer a los líderes superiores es inspirándolos. “Encuentre casos de uso de gran valor en donde los modelos de datos predictivos ayuden a tomar decisiones comerciales innovadoras”, recomienda este CIO.

En otras palabras, ayude a los líderes a ver qué se están perdiendo. Destacar lo que nunca fue posible o lo que no se probó antes, puede ayudar a atraer a ejecutivos renuentes.

Aceptar los datos para todos

Una cultura de creyentes en los datos no se trata solo de comprometer a los líderes de una organización. Los Abanderados lo hacen de cero. De hecho, el 73 % de los Abanderados están facultando a sus fuerzas de trabajo para participar completamente en un entorno rico en datos, comparado con solo el 29 % de los Aspirantes (consulte la Figura 9).

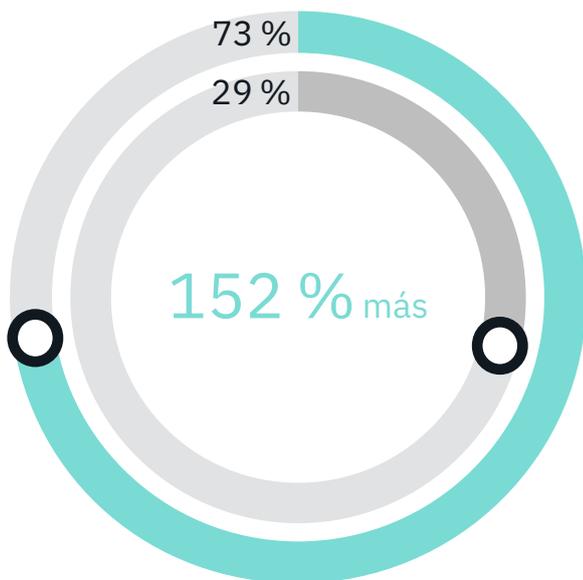
Woodside Energy, pionero en la industria del gas natural licuado de Australia, ha convertido a los datos para todos en su misión. La compañía ha creado una “plataforma de ciencia ciudadana” que todos, incluso quienes no pueden codificar, pueden usar para explorar en búsqueda de petróleo y gas. Los empleados pueden usar algoritmos de arrastrar y soltar, y otras opciones visuales para descubrir nuevos patrones cuando buscan datos.

“Queremos que todas nuestras mentes brillantes analicen los datos porque cada una los verá de una forma distinta”, dice la CDO de Woodside, Shelley Kalms. “Apuntamos a una actitud de ‘aprender’, en vez de una de ‘saberlo todo’. Estamos tratando de desbloquear la inteligencia colectiva de nuestra organización uniendo los datos, la información y el conocimiento para mejorar nuestras operaciones y la vida laboral de nuestros empleados”.

Figura 9

Información rica

Los Abanderados capacitan a los empleados para que se sumerjan en los datos



Nuestros ejecutivos de la alta dirección trabajan activamente para que los empleados tengan las habilidades y herramientas analíticas que necesitan

Abanderados Aspirantes

“Necesitaremos impulsar más decisiones de los datos. Los líderes deberán abandonar y fijar niveles más bajos para enfrentar la toma de decisiones. Esta será una cultura del shock”.

Massimo Andolina,
SVP de Operaciones,
Philip Morris International,
Suiza

“El desafío más importante será la habilidad de una organización de adaptarse a la disrupción que provoque la toma de decisiones basada en datos”.

Suraj Chettri, director regional de RR. HH., Airbus India y Asia del Sur

Además, entre los Abanderados, las herramientas visuales y los datos en tiempo real se están usando para mostrar datos en vuelo, para ver qué sucede dentro de las plantas de una compañía o en una tienda minorista. Con mayor frecuencia, las herramientas en tiempo real pueden incluso representar lo que sucede fuera de las cuatro paredes de la empresa. “Hemos instalado sensores en los sitios de los clientes que nos ayudan a entender cómo funcionan nuestros productos en sus instalaciones”, dice el COO de una empresa química de los EE. UU. “Nuestros empleados pueden entender estos datos fácilmente para mejorar el servicio que brindamos a los clientes”.

Los Abanderados reconocen algo que parece obvio, pero que para otros aun no lo es. Los empleados no solo necesitan habilidades nuevas para trabajar cómodos con los datos, necesitan herramientas nuevas. “Limitar el análisis de datos solo a la comunidad de datos científicos solo sirve hasta un punto”, dice el CMO de una empresa electrónica de EE. UU. “La única forma de obtener el mayor valor de los datos que tenemos es liberar los datos para las masas ofreciéndoles las herramientas adecuadas”.

Una organización de telecomunicaciones de América Latina está en el camino correcto inculcando una cultura nueva. De acuerdo con su CMO, “Todas las decisiones que pueden estar impulsadas por datos ya se han migrado al análisis”. Cuando la compañía decide dónde poner antenas para telefonía celular, hacer una gran inversión o abrir una tienda, “las personas no deciden solas. La decisión se debe soportar con *big data*. Todos los líderes superiores tienen expertos en datos en sus equipos, y no pueden tomar cualquier tipo de decisión sin un informe de datos que la soporte”, nos dice.

Con el uso de IA para análisis de sentimientos y predictivos con el fin de lograr interacciones más inteligentes con sus clientes, la organización busca convertirse en un asesor confiable para sus clientes. A medida que la compañía migra mayor cantidad de sus datos hacia plataformas, el CMO dice, “Ya no seremos una compañía de telecomunicaciones. Seremos una compañía de experiencia”.

Segundo paso: desbloquear oportunidades exponenciales (y confianza)

Las organizaciones conocen más sobre sus operaciones, clientes y ecosistemas que antes. Los dispositivos conectados a Internet y los robots generan nuevas corrientes de datos a partir de fábricas, plataformas petrolíferas, sitios de construcción y plantas de producción. Como partes de un rompecabezas, cada pieza de datos encaja con las demás para revelar una imagen más grande. Su búsqueda de contexto se está volviendo más convincente y desafiante con cada avance tecnológico.

Las salas de exposición, por ejemplo, pueden captar datos gestuales, expresiones faciales y entonaciones vocales de los clientes mientras interactúan con los productos que desean adquirir. Los maquinistas pueden proyectar demostraciones virtuales y manuales digitales mientras reconfiguran una línea de producción. Blockchain puede rastrear la fuente y el origen de los datos. La IA puede encontrar la lógica en patrones complicados de datos contextuales y aprender de ellos.

Las tecnologías exponenciales, como la realidad aumentada y virtual, revelan un contexto a escala. Cada persona y cada cosa se convierte en “más conocible”, no solo en lo abstracto, sino en el momento. Estas tecnologías, como el microscopio y el telescopio antes que ellas, pueden convertirnos en científicos a todos. Permiten a los individuos ver muy de cerca o muy lejos, disparan nuevas formas de pensar y seguramente iluminan nuevos caminos de trabajo e innovación.

Entre las herramientas más convincentes que surgen de estas nuevas tecnologías, impulsadas por verdaderas corrientes de *big data* a partir de sensores conectados, están los “gemelos digitales”: réplicas precisas de datos de flujos de trabajo, prototipos innovadores y procesos avanzados inteligentes. Los gemelos digitales ofrecen a los ingenieros y gerentes de planta una oportunidad de simular múltiples escenarios que involucran activos físicos.

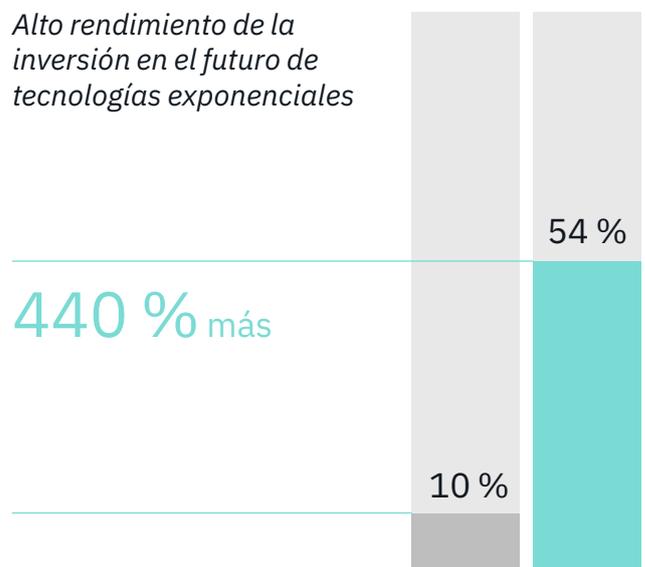
También revelan qué sucede ahora, o qué podría suceder en un futuro lejano. Los datos que envían los sensores unidos a los objetos físicos se pueden usar para resolver problemas a distancia en un atasco en la fabricación, optimizar un equipo y sus máquinas en un sitio de construcción o controlar la seguridad de los trabajadores en una plataforma petrolera.

Los Abanderados, como ya han probado que pueden generar importantes ganancias a partir de tecnologías establecidas, como la nube, Internet de las cosas (Internet of Things, IoT) y los dispositivos móviles, confían en sus poderes para lograr lo mismo con las tecnologías exponenciales (consulte la Figura 10).

Figura 10

Por delante de la curva

Los Abanderados esperan distinguirse en la próxima generación de tecnologías exponenciales



Abanderados
Aspirantes

Hemos realizado análisis de correlación y descubrimos que los Abanderados usan con mayor frecuencia tecnología exponenciales en sincronía. No se especializan solo en una tecnología. Por el contrario, están creando valor combinándolas. La IA es fundamental en este sentido. Los Abanderados se diferencian del resto en su enfoque en IA para darle sentido a los datos en contexto e iluminar nuevos caminos (consulte la Figura 11).

Lo que nos lleva de vuelta a la confianza. Las organizaciones que utilizan IA convierten las decisiones en innovación repetitiva y flujos de trabajo inteligentes. Están a la vanguardia de ofrecer experiencias del cliente que no solo sean personalizadas, sino también humanizadas, construyendo la confianza a través de servicios imposibles en el pasado.

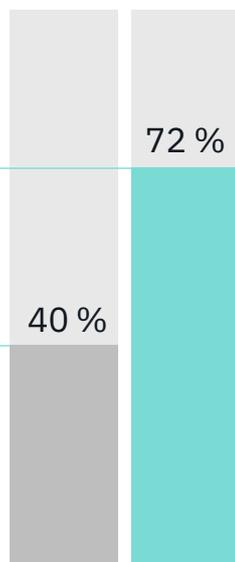
Figura 11

Hacer elecciones inteligentes

Los Abanderados buscan ampliar sus ventajas

Planean hacer grandes inversiones en IA o aprendizaje automático

80 % más



Abanderados
Aspirantes

Los *bot* están en línea de manera omnipresente como aplicaciones de autoservicio. Pero no están destinadas a permanecer ahí. Pueden ayudar a las personas a interpretar mejor las necesidades del cliente en cualquier lugar para que las decisiones empáticas estén disponibles en las primeras líneas y en el momento, ya sea para un vendedor en la sala de exhibición, un representante de servicio al cliente en un centro de atención o un especialista en adquisiciones.

El objetivo no es reemplazar a los seres humanos, sino mejorar la inteligencia humana y las interacciones. En Club Med, los sistemas habilitados con IA pueden avisar a los empleados del centro de atención el contexto de la llamada, por ejemplo, qué están buscando los clientes en una página web, y también ofrecerles historias detalladas del comportamiento del cliente. (Consulte el recuadro “Club Med: La historia de un Abanderado”).

Los Abanderados están listos. En los próximos años, el 62 % de los Abanderados anticipa usar la IA a gran escala para facilitar las interacciones entre clientes o empleados, comparado con un insignificante 8 % de los Aspirantes.

Los datos crecen en valor a medida que se aplica el contexto. Del mismo modo, la experiencia humanizada se debe atenuar al contexto: a las preferencias específicas del cliente en el momento. La IA puede revelar qué hace que esos momentos sean humanos y, en el proceso, construir más confianza. Los analizadores de tono pueden leer correos electrónicos, *tweets* y transcripciones de centros de atención para determinar si una persona está frustrada o emocionada. Las organizaciones pueden obtener datos de redes sociales, entornos psicolingüísticos y otros sistemas no estructurados para crear personajes, potenciar la empatía para ponerse en el lugar del cliente y diagramar los pasos en el viaje del cliente.

Tercer paso: enfrentar lo que es difícil

A medida que la IA avanza, está empujando los flujos de trabajo y las operaciones, y el servicio al cliente, hacia una mayor autonomía. Con el tiempo, los automóviles no serán lo único que se conduzca solo. Los bancos ya implementan carteras de inversión automáticas. Los contenedores de envío autónomos pueden reaccionar por sí mismos para proteger su contenido contra desperdicios si ocurrieran demoras imprevistas. Pero primero, las organizaciones deben dominar los datos que existen detrás de docenas, sino cientos o miles, de algoritmos.

Los datos que se “adecúan a un objetivo” requieren una garantía de calidad cuidadosa. Deben ser limpios. Los Abanderados perfeccionan la calidad de sus datos con frecuencia (consulte la Figura 12).

Los Abanderados se preocupan también por la desviación de datos: la tendencia de los datos de volverse imprecisos con el tiempo. Seis de cada diez Abanderados están enfocados en incorporar datos actuales en tiempo real. Solo tres de diez Aspirantes se preocupan por esto.

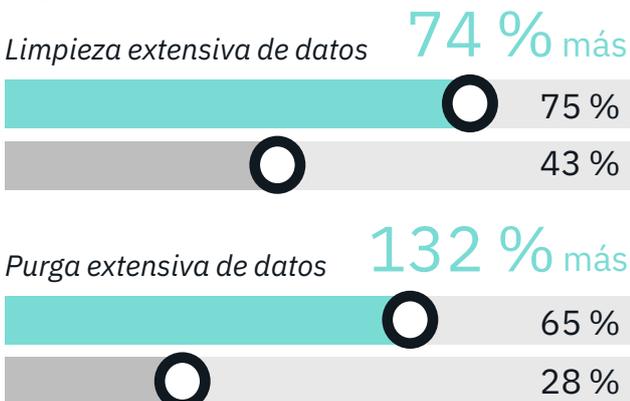
Las organizaciones reconocen que esto ya no es suficiente para simplemente verter todos sus datos en una laguna de datos y esperar que todos vayan a buscarlos. Por el contrario, deben depurar los datos para que cumplan las necesidades comerciales específicas y los flujos de trabajo inteligentes. Un empleado de Marketing, por ejemplo, necesita una visión diferente de los datos que alguien de I+D.

A su vez, la depuración requiere metadatos. Los metadatos, la información sobre la información, revela el contexto. Representan las relaciones entre conjuntos de datos, sus fuentes y su historia. La ausencia de metadatos fuertes, su dificultad para integrar los datos y recuperarlos para propósitos específicos genera problemas de implementación de análisis y modelos de IA. El gobierno es necesario para establecer los parámetros, acordar sobre etiquetas y decidir qué metadatos son necesarios. Las tecnologías de aprendizaje automático luego se pueden entrenar para describir y clasificar datos para automatizar la generación automática de metadatos.

Figura 12

Limpiarlos

Los Abanderados están trabajando para mejorar la calidad de sus datos



Abanderados
Aspirantes

Club Med: La historia de un Abanderado

“Unas vacaciones en uno de los centros turísticos de lujo de Club Med es una compra con alto riesgo”, dice Anne Browaeys, directora de Marketing, Digital y Tecnología de Club Med. Las personas tardan alrededor de tres meses para tomar la decisión, mucho más que lo que tardan en comprar cualquier otra cosa, que no se un automóvil o una casa. “La mayoría de la compra de viajes ocurre en línea, pero el 80 % de quienes reservan un viaje llaman al centro de atención por lo menos una vez. Por lo que tener una visión de 360 grados del cliente es muy importante para nosotros”, explica.

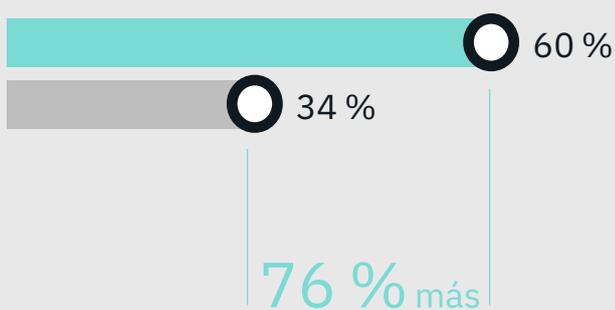
Club Med ha hecho grandes implementaciones para asegurarse de que puede observar a sus clientes desde todos los puntos. Cuando los clientes se comunican con el centro de atención, los empleados pueden ver de inmediato sus detalles relevantes, incluidos su historial de reservas y comportamiento, y también qué páginas web estuvieron mirando, si es que hicieron clic en el botón de llamada. La compañía ahora está introduciendo un sistema que utiliza el aprendizaje automático para analizar todo, desde correos electrónicos del cliente hasta el nivel de satisfacción que expresan en las encuestas del cliente. Durante el próximo año, será capaz de personalizar la interacción con cada cliente en cada llamada entrante.

Club Med también ha desarrollado una herramienta de análisis para ayudar a sus gerentes comerciales y de marketing a entender los datos que reúne. En vez de tener que depender de un equipo de especialistas sobre las respuestas a todas las preguntas, solo necesitan tener la aplicación instalada en sus teléfonos y usarla para indagar en los datos. “Creemos que lo mejor es acercar los datos a las personas que realmente los están usando. Deseamos poner los datos en cada capa de la empresa para la toma de decisiones diaria”, concluye Anne Browaeys.

Información: El ingrediente faltante

Si bien los Abanderados están muy por delante de los Aspirantes, muchos están luchando para acceder y usar datos desestructurados. Los flujos de trabajo inteligentes y las experiencias humanizadas que las organizaciones se esfuerzan por crear requerirán una importante aceleración de la función: las habilidades y la arquitectura para usar la difusión de datos desde dispositivos en la IoT e intercambiarlos a través de las redes sociales.

Podemos usar tanto datos estructurados como desestructurados



Abanderados
Aspirantes

Los datos que son limpios, actuales, están depurados y contextualizados crean algo más profundo: seguridad en los datos y en los modelos de IA que soportan.

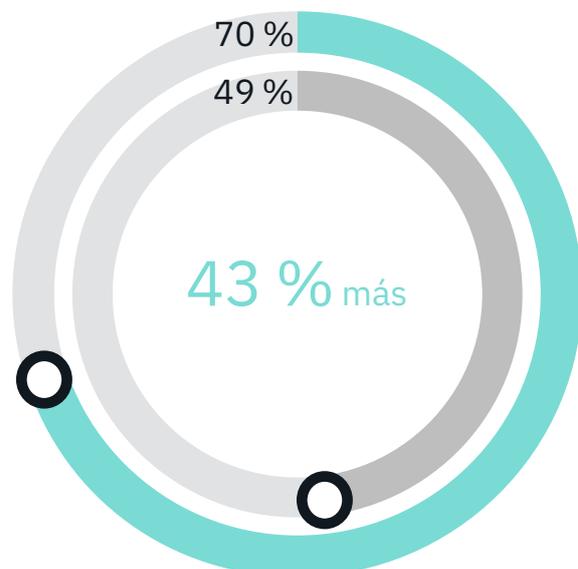
Para lograr este estado, por supuesto, los datos deben ser accesibles y, por lo general, ese no es el caso. (Consulte el recuadro “El ingrediente faltante”). Las soluciones de nube híbrida permiten que la nube pública, la nube privada y la TI en el sitio operen entre sí constantemente para permitir que los negocios se realicen con agilidad. La nube híbrida habilita esa agilidad porque las empresas pueden ejecutar aplicaciones y acceder a los datos desde múltiples plataformas dispersas, alineadas en un conjunto común de políticas necesarias para seguridad, cumplimiento regulatorios y gobierno. Los Abanderados esperan desplazar a los Aspirantes en su implementación de nubes híbridas (consulte la Figura 13).

Las nubes híbridas es donde los sistemas preexistentes comienzan el viaje de la modernización, logran escalar y se extienden en una empresa a través de interfaces de programas de aplicación (APIs) y de software como servicio. A medida que esto sucede, los datos se vuelven disponibles de manera constante y el flujo de trabajo, más inteligente.

Figura 13

¡Hasta el infinito y más allá!

Los Abanderados esperan despegar con las nubes híbridas



Abanderados
Aspirantes

Altos niveles de inversión en nubes híbridas planeados para los próximos años

Principios, parcialidades y ética

La IA y su capacidad para generar consejo desinteresado podría ayudar a restablecer la confianza en sectores que la necesitan desesperadamente. Además, a medida que se ofrezca el consejo a más clientes que confían, estos compartirán más datos, lo que creará un círculo de información positiva. Ese círculo de información de confianza enfatiza la importancia del gobierno. Esto incluye evaluar la calidad de los datos, y demostrado en toda la línea. El gobierno también descubre parcialidades cognitivas, que, aunque de forma inadvertida, a veces se convierte en modelos de IA y datos. Los Abanderados tienen los fundamentos para crear datos confiables para IA y aprendizaje automático: el 69 % tiene un gobierno robusto implementado en toda la empresa. Solo el 22 % de los Aspirantes ha adoptado normas para recolectar, usar y compartir datos (consulte la Figura 14).

El buen gobierno de IA incluye transparencia y responsabilidad, los mismos principios necesarios para crear confianza del cliente. Pero sobre todos los demás, asegura la legitimidad, que incluye la ética aplicada a cómo se usarán los datos y la cuidadosa eliminación de los sesgos. La legitimidad se convierte en un tema a nivel de la junta directiva.

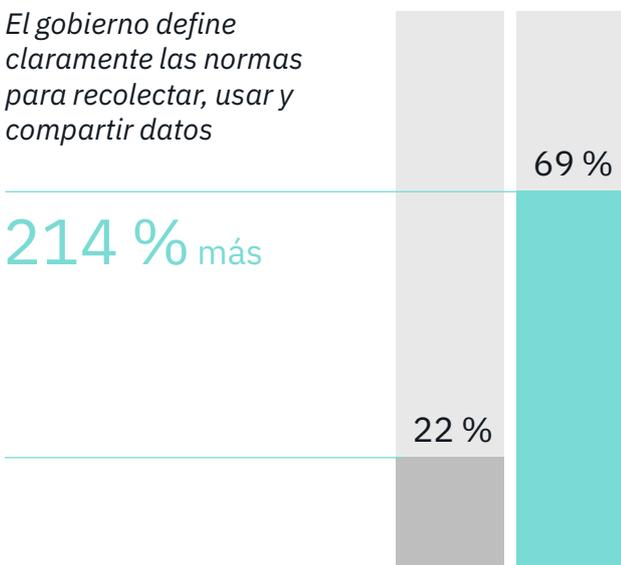
“El gobierno de los datos y cómo gobernamos los modelos de IA, cómo son validados y usados, son ahora problemas a nivel del directorio. Así, también, es el uso ético de los datos”.

COO, Banca, Países Bajos

Figura 14

Confiamos en las normas

Los Abanderados cumplen con un buen gobierno



Abanderados
Aspirantes

“El uso de IA a escala conlleva la necesidad de resultados transparentes y explicables, libres de sesgos. De lo contrario, la IA tiene limitaciones. Ahora estamos tratando de establecer un código de ética y principios claves para el uso de IA en nuestra empresa”.

Kazushi Ambe, vicepresidente ejecutivo, director de Recursos Humanos y Asuntos Generales, Sony Corporation

Los sesgos humanos se presentan en los modelos de IA de dos formas: Primero, suelen estar incrustadas en los datos. Por ejemplo, un cliente puede responder a una consulta sobre su compra de una fotocopidora diciendo que valora su precio, sin reconocer que el factor determinante fue la garantía.

Segundo, el sesgo podría ser introducido por las personas que entrenan los modelos de IA. Quienes crean esos modelos podrían esperar, por ejemplo, que los mejores datos para determinar la solvencia son cosa del pasado cuando otros factores podrían de hecho ser más determinantes. Los modelos de IA también podrían reflejar sesgos históricos, que han determinado los datos que están disponibles. Por ejemplo, algunos grupos, como las mujeres que participan de estudios médicos sobre medicamentos, son menos probables de estar representadas por los datos.¹⁶

A la fecha, más de 180 sesgos humanos se han identificado y clasificado, y cualquiera de ellos puede afectar la forma en que las personas toman decisiones o recolectan datos.¹⁷ La simple complejidad de identificar y eliminar cada pieza de potenciales datos sesgados hace que el proceso sea un excelente candidato para la automatización. Las organizaciones están aprendiendo a entrenar los modelos por sí mismas para reconocer y suprimir automáticamente los sesgos.

Sin importar cuán “perfecto” sea un conjunto de datos y cuán “inteligente” sea un modelo de datos o sistema de aprendizaje, los errores ingresarán inevitablemente. Para atenuarlos, los modelos de datos deben ser totalmente transparentes sobre el potencial de error. El grado en el que importa un error dependerá del contexto. Por ejemplo, los sistemas de reconocimiento de rostro generan falsos positivos. Si el sistema se usa para buscar a un niño perdido, los falsos positivos podrían considerarse como un resultado aceptable. Si el objetivo en cambio es inculpar a alguien, ese riesgo es inaceptable.

Cuando la IA permanece dentro de una caja negra, emite resultados en los cuales los humanos podrían no confiar tan fácilmente. Para que las personas confíen en las respuestas que provienen de la IA y del aprendizaje automático, necesitarán respuestas con evidencia.

Los datos requieren un código, y la ética también. Las organizaciones líderes están estableciendo pautas éticas para saber cuál es el propósito de los datos y con qué fin. Casi un año después de que entrara en vigencia el GDPR de 2018, la UE emitió Pautas Éticas para la IA confiable (*Ethics Guidelines for Trustworthy AI*). A grandes rasgos, allí se aconseja que las organizaciones tengan respeto por la autonomía humana, la prevención de daños, la legitimidad y la responsabilidad como principios importantes. También se recomienda que los ciudadanos tengan el control total de sus datos.¹⁸

Guía de acción

Cómo construir la sociedad entre humanos y tecnología

1. Liderar la confianza en los datos desde la cima

Ponga la toma de decisiones basada en datos por sobre los demás temas de la agenda de los ejecutivos de la alta dirección.

- Incorpore una mentalidad basada en datos a los sistemas de administración.
- Haga que los datos sean confiables para apoyar las decisiones de la alta dirección.
- Use datos y análisis predictivo para identificar y diseñar escenarios futuros, realizar grandes inversiones y tomar las mejores acciones.

2. Capacitar a los empleados para que se conviertan en científicos ciudadanos

Libere sus datos desde los cimientos.

- Dé a todos sus empleados el acceso a las herramientas que necesitan para sumergirse en los datos, incluso si no son científicos de datos.
- Invierta en análisis, datos y herramientas visuales, como también en habilidades de desarrollo, para capacitar a toda su fuerza de trabajo.
- Asegúrese de que sus equipos estén explorando todo el rango de datos de la empresa e incluya pensadores diversos que representen una variedad de habilidades.

Las recomendaciones están basadas en análisis exhaustivos de datos comparativos, como también en numerosas Entrevistas a profundidad con ejecutivos de la alta dirección de organizaciones Abanderadas líderes en todo el mundo. Estas identifican diferencias clave sobre cómo impulsan sus empresas los Abanderados comparados con quienes están en otras etapas.

3. Expandir los límites de datos y tecnología

Extienda sus horizontes sobre lo que puede hacer con los datos.

- Aplique tecnologías de vanguardia, en especial de IA, para encontrar el sentido de los datos en contexto, automatizar los flujos de trabajo y humanizar la experiencia del cliente.
- Traslade la IA desde Internet a las primeras líneas, al alcance de los empleados que interactúan con los socios comerciales y los clientes.
- Use gemelos digitales para permitir simulaciones de activos físicos en tiempo real y flujos de trabajo, incluida la resolución de problemas y la optimización logística.

4. Establecer el gobierno de datos en toda la empresa

Sea transparente sobre sus análisis, los modelos de IA y los procesos de datos, y establezca el gobierno de datos en toda la empresa.

- Asigne propiedad y responsabilidad a la estrategia de datos en toda la empresa.
- Establezca normas fuertes para la forma de adquirir, almacenar y usar datos, y asegúrese de que permanezcan actuales, limpias y depuradas.
- Elimine las parcialidades de sus datos y de los modelos de IA con la aplicación de sistemas automatizados que le ayuden.

5. Aprovechar el poder de la nube híbrida

Proporcione la escala para la proliferación de datos a medida que amplía el alcance y la diversidad de sus fuentes de datos.

- Use funciones como nube híbrida, IoT, 5G e informática periférica para habilitar la adquisición, el almacenamiento y el uso compartido de datos.
- Implemente plataformas comerciales que compriman datos, IA y seguridad inmersiva para desglosar silos organizativos y fomentar la colaboración.
- Elabore flujos de trabajo inteligentes para extraer valor en tiempo real de los datos y crear funciones “como servicio”.

Capítulo 3

Ecosistemas

Cómo compartir datos en la era de la plataforma

Las ventajas de la “apertura” fue el salto del software a los modelos comerciales hace mucho tiempo. A medida que las cadenas de valor se transformaron en ecosistemas, y luego en modelos de plataformas comerciales, las lagunas de datos se expandieron en círculos incluso más amplios fuera de la organización, eventualmente derramándose por las industrias.

Los datos que se mantienen dentro de la organización es más probable que se amontonen en vez de crecer en valor. Cuando circulan, libres entre funciones comerciales, impulsados a través de empresas y ecosistemas, los datos germinan.

¿Pero qué pasa si se pierde el control?

La mayoría de las organizaciones concuerdan en que el nuevo valor de los datos se generará a partir de ecosistemas de socios, operando con mayor frecuencia en una plataforma comercial compartida. A medida que las organizaciones pululan en estos modelos basados en plataformas, deberán tomarse “decisiones de grandes inversiones”.

Por un lado, los datos privados han tenido una ventaja muy importante. Por otro, los datos compartidos entre plataformas comerciales es una de las mejores formas de crear ventajas futuras, efectos de red y las importantes ganancias que pueden provenir de esto.

Los Abanderados:

- Utilizan datos para crear nuevas estrategias comerciales y expandir sus redes de socios
- Generan valor exponencial de los datos confiando en socios y sistemas evolucionados, y compartiendo datos entre ecosistemas
- Guían su búsqueda de valor adoptando estrategias de datos que determinen explícitamente la mejor forma de monetizar sus datos.

Primer paso: Aprender a compartir

Como se rumorea que dijo Winston Churchill, “Nunca desperdicie una buena crisis”. La rápida caída de la confianza del cliente puede ser una crisis convertida en oportunidad. En vez de dejar que las arrastre, algunas organizaciones están utilizando esa crisis para modificar el futuro.

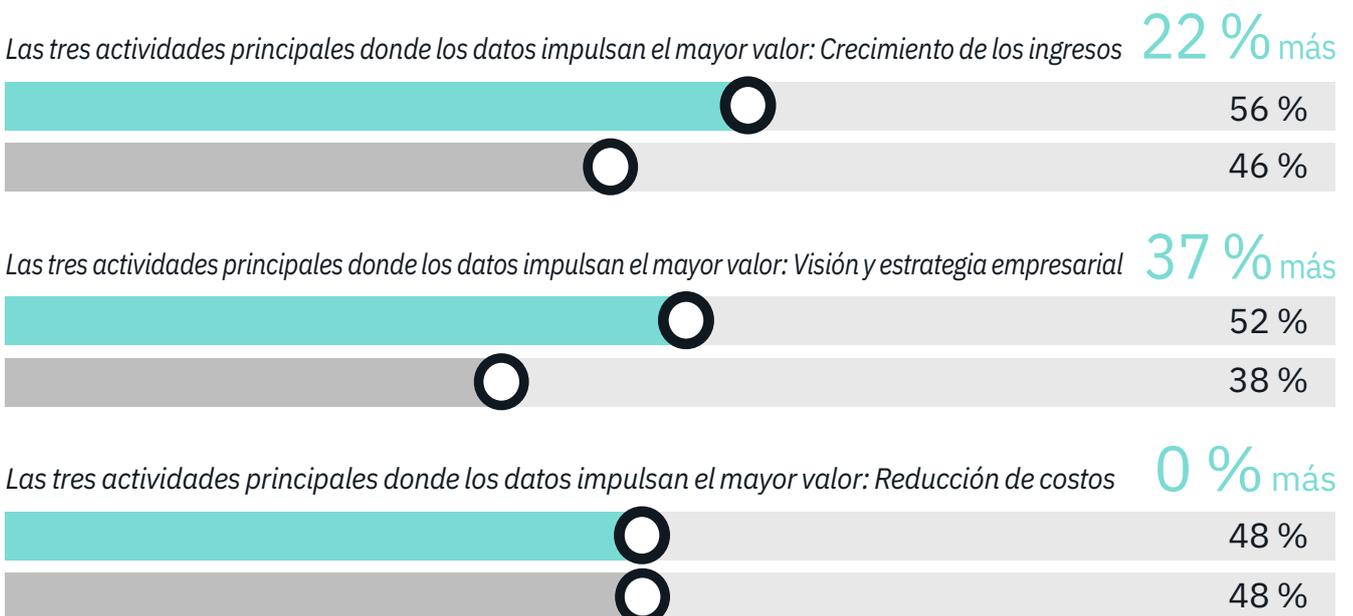
Los Abanderados, a diferencia de los Aspirantes, identifican sus estrategias comerciales y su visión como una de las tres mejores actividades de donde pueden obtener valor de los datos (consulte la Figura 15). Para muchos, las nuevas plataformas comerciales son el próximo paso en la evolución de su estrategia. Como destaca un CEO de mercados financieros de China, “Los ganadores en el juego de datos serán quienes se abran a las sociedades y colaboraciones”. El CMO de la industria electrónica en el RU concuerda y agrega, “En los próximos años, el auge de sociedades estratégicas atravesará las industrias”.

Figura 15

Más versus menos

Los Abanderados son más aptos para usar los datos para mejorar los ingresos y definir estrategias, mientras que el enfoque principal de los Aspirantes está en la reducción de costos

Abanderados
Aspirantes



De hecho, la mayoría de las organizaciones, incluido el 85 % de los Abanderados, espera que sus redes de socios continúen expandiéndose en los próximos años. Incluso el 60 % de los aspirantes imaginan redes más amplias en su futuro (consulte la Figura 16).

Pero solo el 25 % de los Aspirantes están compartiendo datos con sus socios en la actualidad. En parte, eso se debe a que los Aspirantes no cuentan con los activos estratégicos, datos ricos y confiables, que la mayoría de las organizaciones espera recibir de los socios. Pero también hay razones más grandes. Mientras que casi el doble de los Abanderados comparte datos con sus socios, el 56 %, la cantidad es relativamente baja en vista de sus planes para adoptar nuevos modelos comerciales (consulte la Figura 17).

¿Qué está retrasando a tantos? En palabras de un CIO de telecomunicaciones de EE. UU., las compañías recién empiezan a aprender cómo “triunfar a través de la transparencia a la vez que mantienen una ventaja estratégica”. La tensión entre la transparencia de datos y la ventaja privada está dividiendo a las organizaciones en dos direcciones opuestas.

Cada organización deberá evaluar cuál de sus conjuntos de datos están compuestos de verdaderos datos no rivalizados que deberían compartirse para acumular nuevo valor y cuáles deberían seguir siendo privados. Lo más difícil es que las organizaciones tendrán que determinar dónde el valor de los datos crea una ventaja actual, pero efímera, y luego evaluar si compartir esos mismos datos podría crear una mejor ventaja futura.

Las organizaciones líderes que operan en plataformas tendrán que tener apetito por los cambios rápidos, aprendizaje implacable y ejecución iterativa. Siempre deben estar al acecho del nuevo valor que se pueda extraer de sus datos.

Figura 16

Desear...

La mayoría de los encuestados ven grandes redes de socios en su futuro

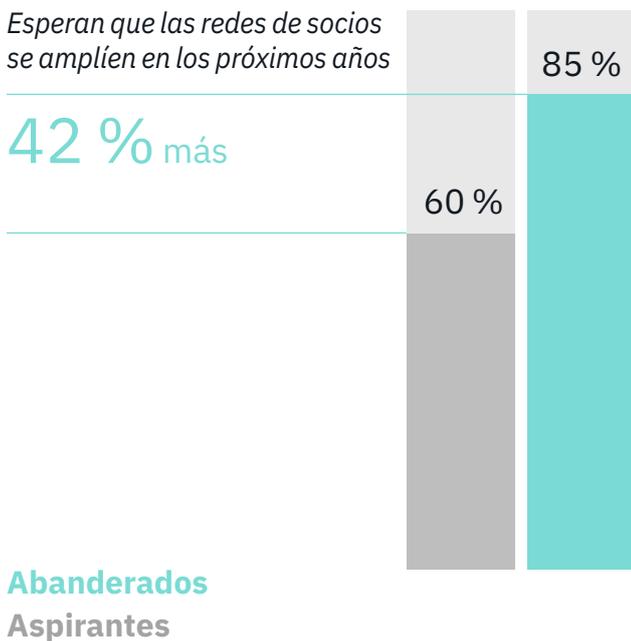
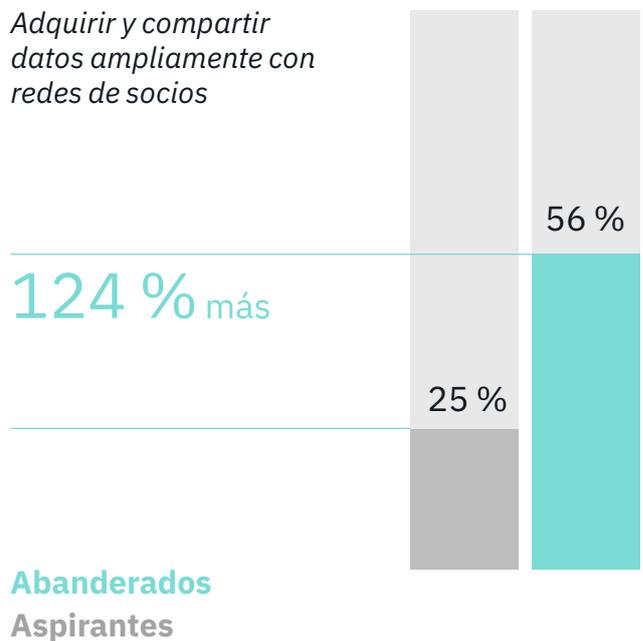


Figura 17

... Y actuar

Los Abanderados están trazando un curso para abrir esos ecosistemas



Segundo paso: Desarrollar una estrategia de plataforma

Una cosa es segura: la emergencia de plataformas comerciales digitales necesitará una nueva aproximación al uso compartido de datos. Estas plataformas digitales fueron las primeras en cambiar las normas comerciales heredadas y volver a concebir el comercio electrónico como ecosistemas. Estas plataformas se convirtieron vehículos de intercambio confiable entre múltiples productores y consumidores. Obtuvieron ganancias organizando conexiones entre partes y diseñando sus plataformas para explotar los efectos de la red.

En cada industria, los jugadores de plataforma están incorporando economía de oferta y demanda a la más tradicional economía de oferta, abriendo sus plataformas para que otros se unan y reescribiendo las normas que solían determinar la creación de valor. En la actualidad, las plataformas dominan mercados en cada región. Algunas ya tienen nivel “el ganador se lleva todo”.

Las plataformas comerciales tienen economías de escala muy conocidas, por las que las compañías generan grandes ingresos. Pero cuando se trata de datos, además de compromiso de cliente, son las economías de alcance las que suelen forjar la estrategia. Las economías de alcance son una evolución en la estrategia de una compañía de especializada a expansiva.

Las organizaciones en plataformas crean economías de alcance extendiendo los espacios adyacentes, conectando amplias categorías de productos y servicios complementarios de una forma que crea experiencias más holísticas para los clientes. Una plataforma que vincula agentes de bienes raíces, inspectores de vivienda, aseguradores y prestamistas, por ejemplo, pone al cliente en el centro de una experiencia más constante.

En cada industria, las compañías recurren a plataformas y socios de ecosistemas en busca de nuevos datos heterogéneos. Las empresas de telecomunicaciones están ofreciendo servicios de difusión de video, con acceso a las bibliotecas de películas en línea. Algunas se están convirtiendo en proveedores de servicios financieros. Los fabricantes electrónicos se han unido a los proveedores de atención médica y las aseguradoras para avanzar en las plataformas de salud y bienestar. Los automóviles conectados están vinculando cadenas de hoteles y compañías de viaje para brindar servicios de consejería.

Se crea nuevo valor por la amplitud y diversidad de las interacciones que el dueño de la plataforma organiza, por lo general, más allá de una sola industria. (Consulte el recuadro “La empresa cognitiva”).

Información: La empresa cognitiva

A medida que la IA, la automatización, IoT, blockchain y 5G se vuelven más generales, su impacto combinado reformulará las arquitecturas de negocios estándares. La transformación digital de “afuera hacia dentro” de la década pasada está dejando paso al potencial de datos de “adentro hacia fuera” explotado con estas tecnologías exponenciales.

Nosotros llamamos a estos modelos de negocios de próxima generación la Empresa cognitiva¹⁹, y está compuesta por cuatro áreas fundamentales: 1) Plataformas de negocio de creación de mercado, 2) Experiencia empresarial, 3) Flujos de trabajo inteligentes, y 4) Sociedad entre humanos y tecnología.

- Plataformas de negocios de creación de mercado. Vemos que las compañías hacen apuestas en la creación de plataformas de negocios para consolidar su ventaja competitiva y diferenciarse. Estas plataformas deben estar conectada de forma masiva digitalmente desde afuera hacia dentro y ser cognitivas por completo desde adentro hacia fuera. Una vez logrado esto, la elección de la plataforma representa una gran inversión para la organización.
- Experiencia empresarial. Vemos que las organizaciones buscan diferenciar sus plataformas y procesos a través del diseño y la operación de experiencias coherentes que abarquen los mundos del cliente, el empleado, la empresa y el ecosistema. Los datos confiables son el corazón de dichas experiencias.
- Flujos de trabajo inteligentes. Las organizaciones cognitivas que operan en plataformas de negocios suelen concentrarse en ser las mejores en su área, ya sea que se trate de una experiencia orientada al cliente o un aspecto de sus cadenas de suministro. Esa ambición se logra aplicando tecnologías exponenciales para volver a pensar los flujos de trabajo estratégicos que pueden escalar con facilidad para que tanto humanos como máquinas aprendan continuamente.
- Sociedad entre humanos y tecnología. Con todo el enfoque puesto en el impacto de las nuevas tecnologías y la IA, el aspecto más importante para la Empresa cognitiva seguirá siendo su gente. Lograr esto de manera constante requerirá un conjunto mucho más fuerte de mecanismos de información continuos y métodos para comprometer niveles más amplios de la organización en la creación compartida de experiencias atrayentes.

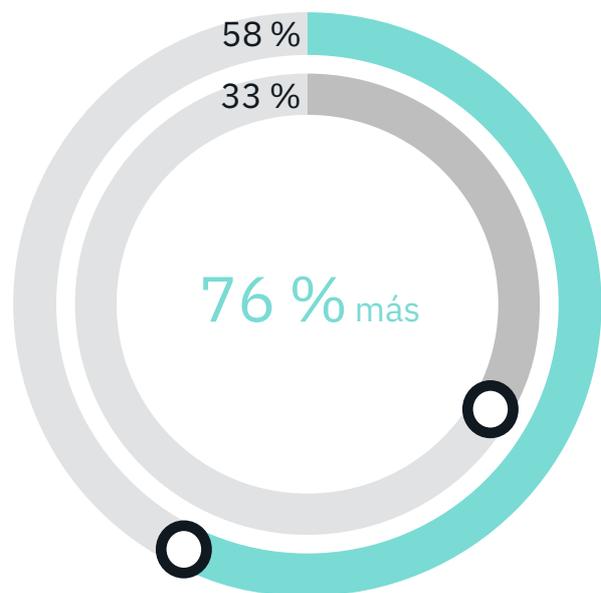
“Con la creación de PPP, nuestra plataforma *Public Private Partnership*, estamos dando soporte para nuevos participantes comerciales, incluidas nuevas empresas y compañías extranjeras, para que usen datos abiertos y económicos, y que se consoliden en posiciones líderes en la competencia entre ciudades”.

Takahiro Matsushita,
director general, Office for
Strategic Policy and ICT
Promotion, Tokyo Metropolitan
Government, Japón

Figura 18

Entre amigos

Los CMO Abanderados buscan nuevos datos de los socios



Comprometer redes de socios para acceder a nuevos datos es importante

**Abanderados
Aspirantes**

En especial, los CMO entienden la necesidad de compartir datos con sus socios (consulte la Figura 18). Históricamente, han tenido deseos de lograr un profundo entendimiento a través de sus cadenas de valor para saber quién compra qué, cuándo y cómo. Ahora pueden ir mucho más allá. Los patrones ricos que revelan los datos abundantes y heterogéneos de las plataformas comerciales guían a una personalización más granular para los clientes y a un mejor entendimiento de sus necesidades.

En nuestro estudio C-suite anterior, “Las empresas tradicionales contraatacan”, las organizaciones tradicionales que encuestamos, declararon sus intenciones de tener nuevas plataformas. Estaban deseosas de organizar plataformas y extraer nuevo valor de los datos. El análisis estaba enfocado en hacer una entrada triunfal y aprender a escalar con comodidad.²⁰ Dos años después, la cuestión es menos sobre cómo escalan a nuevas plataformas y más sobre cómo capitalizan esa ventaja.

Un estudio reciente de más de 250 plataformas comerciales reveló sus cuatro errores más comunes. Uno era la incapacidad de desarrollar la confianza con usuarios y socios. Los profesores de Harvard, Oxford y MIT que condujeron el estudio aconsejaron “...poner la confianza en el frente y el centro. Pedir a los clientes o proveedores que confiaran ciegamente, sin historia ni conexiones anteriores del otro lado del mercado, suele ser pedir demasiado de cualquier plataforma comercial”.²¹

Ellos sugieren que, para incrementar la confianza, los datos del desempeño de los miembros de la plataforma deben ser transparentes. Eso incluye los mecanismos de confianza, como reseñas de usuarios. El operador de la plataforma luego será responsable de validar esas reseñas, identificando las falsas, y de calcular puntuaciones fáciles de comprender.²²

En plataformas comerciales, el aprendizaje alberga confianza y es una función de cómo fluyen los datos a través de la plataforma. El vendedor minorista chino Alibaba, por ejemplo, revivió a los pequeños comercios en su plataforma a través de la exposición ante nuevos clientes. Pero, además, compartió libremente datos que ayudaron a esos pequeños comercios a crear lazos más cercanos con sus clientes y a mejorar su rendimiento. Como mencionan los autores del artículo 2019 *Harvard Business Review*, cuando Alibaba combinó sus negocios minoristas con sus plataformas de pago, creó un servicio valioso tanto para compradores como vendedores, “creando confianza entre ellos”.²³

Las marcas mundiales han dirigido al Centro de Innovación Tmall de Alibaba para desarrollar y diseñar nuevos productos específicos para el gusto de los consumidores chinos. Las marcas con mayores consumidores han aprovechado los datos de compra del ecosistema en expansión de Alibaba para desarrollar nuevos y personalizados productos para el mercado chino, desde enjuagues bucales hasta equipo para bebés y desde caramelos hasta cerveza. No toda la acción tiene lugar en línea. Con datos de Alibaba, las marcas mundiales están diseñando campañas de marketing y decidiendo cuál es el público objetivo. Incluso pueden utilizar las máquinas inteligentes expendedoras de Alibaba para ofrecer una oportunidad de probar nuevos productos y recibir información en tiempo real de los consumidores.²⁴

Las plataformas, nos dijeron los encuestados de casi todas las industrias, se están convirtiendo rápidamente en una fuerza disruptiva. “En un momento, los proveedores de bajo costo crearon una disrupción en la industria aeronáutica. Ahora, las aerolíneas se están transformando para convertirse en plataformas completamente minoristas”, dice un COO de los EE. UU. “Lo digital será pensado como una plataforma en lugar de un canal”, acota el CIO de un banco de Estados Unidos.

“Planeamos ofrecer a los clientes de nuestro ecosistema acceso total a los datos para que puedan hacer negocios entre sí y aprendan sobre las habilidades y funciones de cada uno”.

CEO, mercados financieros,
Francia

TradeLens: La historia de un Abanderado

TradeLens está surfeando la ola del cambio gracias a la colaboración entre industrias. Esta plataforma abierta de envíos apuntalada por tecnología de blockchain fue lanzada para ayudar a modernizar los ecosistemas de cadena de suministro del mundo. Ahora consta de más de 100 organizaciones diferentes, que juntas manejan más de la mitad de los contenedores marítimos de carga del mundo.²⁵

La plataforma fue desarrollada por Maersk e IBM, y es la base para las cadenas de suministro digital. Esta plataforma posibilita que múltiples socios comerciales puedan colaborar, publicar y suscribirse a los eventos de datos, estableciendo una vista única y compartida de una transacción sin comprometer los detalles, la privacidad o la confidencialidad.

Muchos de los procesos de transporte e intercambio de artículos son costosos, en parte como resultado de sistemas manuales y basados en papel. Para reemplazar este intercambio de información entre pares, por lo general no confiable, TradeLens permite la colaboración digital entre múltiples partes involucradas en el comercio internacional.²⁶

Los transportistas, las empresas de transporte marítimo, los agentes de transporte, los operadores de puerto y terminales, el transporte por tierra, las autoridades fronterizas y otras partes pueden interactuar más eficazmente con acceso en tiempo real a los datos y documentos de envío, incluida la IoT y los datos de sensores. Los miembros de la plataforma logran una visión total de sus datos y pueden colaborar a medida que la carga se mueve por el mundo para ayudar a crear un registro de transacciones transparente, seguro e inmutable.²⁷

Las organizaciones con expectativas en liderar la próxima ola de cambio entienden qué es necesario. “Somos la fuerza impulsora en logística de siguiente generación”, dice un CIO de salud de México. “Esto requiere muchos más ecosistemas abiertos, con el enfoque estratégico en habilitar un amplio conjunto de partes interesadas. La clave es el uso compartido de datos de forma transparente”.

A la fecha, la mayor parte de la compartición de datos sucede dentro de cadenas de valor ya existentes. Muchos gobiernos están deseosos de incentivar un uso compartido de datos más amplio para que puedan crecer sus GDP, iniciar la innovación y contribuir con el bien público. Es por eso que algunas regiones ya han impuesto el uso compartido de datos y otras lo están considerando.

En la Unión Europea, por ejemplo, los bancos están obligados a compartir datos de transacciones con otros (cuando tienen el consentimiento de sus clientes). Eso ha estimulado el movimiento “banca abierta”.²⁸ Muchas empresas tradicionales no se están quejando; en cambio, están descubriendo que es un mecanismo positivo de refuerzo. Sus ojos ahora están enfocados en un nuevo futuro. Algunos están creando plataformas API abiertas para monetizar sus datos. Las nuevas empresas que antes parecían competidoras, son vistas ahora como socios. (Consulte el recuadro “TradeLens: La historia de un Abanderado”).

“Una de nuestras principales prioridades es impulsar el aumento de ingresos incorporando nuevos productos y servicios a nuestro ecosistema”, dice el CIO de un banco de Hong Kong. “Para hacerlo, aceleraremos nuestra integración con proveedores de API en diferentes industrias”.

“En la ‘plataformización’ de la industria”, dice un CIO, “el factor sorpresa es la legislación”. La incertidumbre con respecto a las regulaciones tiene un efecto amortiguador. “No hay regulaciones de API abierta, no hay intenciones de encontrar nuevas formas para permitir el uso compartido de datos derivados y formas de monetizarlos. Necesitamos ser capaces de crear mercados. Las regulaciones deben estar actualizadas”, dice el CIO de un banco de Emiratos Árabes Unidos.

Muchos bancos ya cuentan con la confianza necesaria para organizar las actividades en plataformas y sirven de custodios confiables de datos del usuario. En una encuesta reciente, siete de cada diez consumidores indicó que están dispuestos a compartir información personal y datos con sus bancos u otras instituciones de servicios financieros, el mayor porcentaje de respuesta para cualquier industria medida.²⁹

Del mismo modo, siete de cada diez ejecutivos bancarios encuestados dijo que los modelos de plataforma comercial son disruptivos para

la industria bancaria como un todo. Además, los encuestados de los bancos más visionarios esperan tener un promedio del 58 % de sus ganancias de iniciativas de plataformas en los próximos tres años. Esto es más del doble que el porcentaje promedio que esperan los encuestados de bancos menos visionarios.³⁰ Los bancos ya se encuentran en las primeras etapas de liderazgo en aprender la virtud de monetizar de forma simultánea la confianza y los datos.

we.trade, una colaboración entre 14 bancos, estableció una red de blockchain para el comercio financiero a través de la frontera. Los bancos han facilitado desde siempre los tratos comerciales sirviendo como intermediarios y ofreciendo financiamiento para las transacciones. Pero, dice Roberto Mancone, exCOO de we.trade, “El modelo de comercio financiero tradicional que usan los bancos no ha evolucionado en décadas. Los bancos no son capaces de escalar su plataforma para hacerlas disponibles para todos los clientes, y las compañías no quieren estar expuestas al riesgo de terceros”.³¹

Generalmente, las compañías han descubierto que la barrera en el comercio con empresas de otros países es la dificultad de garantizar que un contrato se ejecutará. Los contratos inteligentes incorporados de we.trade eliminaron esta forma de riesgo de terceros. Los contratos inteligentes garantizan que, si una parte en una transacción cumple con los requisitos necesarios, como se acordó y registró previamente en blockchain, el proceso de pago se ejecuta automáticamente. Los contratos inteligentes ayudan a asegurar que todas las partes reciban disparadores al instante que demuestren que una parte está siguiendo el acuerdo y notifique a la otra cuando sea tiempo de implementar su parte del trato, como enviar el pago.³²

Tercer paso: Cuantificar su dividendo de datos

Los datos pueden ser el activo más valioso de una organización, pero están fuera de la hoja de balance, y son difíciles de cuantificar, tanto en términos de costos como de ganancias directas. Un agravante que desafía la naturaleza de los datos: su valor puede crecer exponencialmente cuando se comparten.

El valor económico del uso compartido de datos, sin embargo, es difícil de decodificar. Además, a las organizaciones les preocupa entregar las llaves del reino por error. El nivel de riesgo que las organizaciones están preparadas para aceptar pende por completo de su seguridad en la ejecución.

Si se cuantifica el valor de los datos comerciales, se determina cómo podrían crecer cuando se comparten y se lo une a los objetivos para fortalecer la confianza, las organizaciones pueden impulsar la colaboración entre empresas y en su ecosistema de socios.

“El mayor desafío que deben solucionar las organizaciones es tomar decisiones impulsada por los datos. En vez de tenerle miedo a los datos, las organizaciones deben ver los datos como si fueran su mejor arma para combatir e impulsar la disrupción digital”.

Fausto Sosa, vicepresidente de TI, Cemex, México

“Debe elegir: ¿Cuál es su valor más alto? El mío es el éxito... pero no podemos poner el éxito por sobre la confianza”.

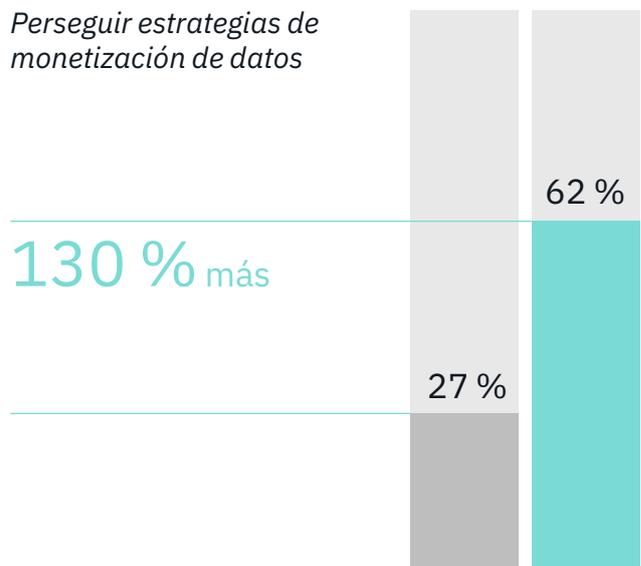
Marc Benioff, presidente, coCEO y fundador de Salesforce³³

Figura 19

Patrimonio neto

Los Abanderados están integrando nuevos modos de monetización en sus estrategias de datos

Perseguir estrategias de monetización de datos



Abanderados Aspirantes

Seis de cada diez Abanderados, el doble de los Aspirantes, han dado el primer paso desarrollando una estrategia comercial para generar dinero de los datos (consulte la Figura 19).

Ellos están aplicando planes para monetizar datos en nuevos modelos comerciales. Algunas industrias están más adelantadas que otras: siete de cada diez Abanderados en bancos tienen una estrategia de monetización lista, y siete de cada diez, están aplicando esa estrategia de monetización para establecer nuevos modelos comerciales. Siete de cada diez Abanderados de la industria automotriz están igual, mientras que cuatro de cada diez Abanderados de empresas de productos para el consumidor lo tienen. Esto refleja el progreso general de esas industrias en mudarse a las plataformas comerciales.

Como mínimo, decodificar el valor económico del uso compartido de datos y establecer una estrategia de monetización de datos en toda la empresa puede ayudar a las organizaciones a decidir con quién asociarse. Luego, las organizaciones pueden enfocar sus esfuerzos en generar confianza entre los socios clave del ecosistema.

Como están aprendiendo las organizaciones, los datos son una moneda. La confianza es clave para acceder a más de ellos y también para desbloquear su valor total.

Guía de acción

Cómo compartir datos en la era de la plataforma

1. Usar datos para revitalizar la estrategia comercial

No descance y busque información más profunda entre los clientes, mercados y competidores.

- Use los datos para identificar nuevas estrategias, incluidas las que expandan su red de socios.
- Conecte de forma digital su empresa de afuera hacia dentro y habilítela de manera cognitiva desde adentro hacia fuera para crear plataformas de creación de mercado.
- Use herramientas interactivas para identificar nuevos eventos y tendencias a medida que suceden para que pueda reinventarse una y otra vez.

2. Desarrollar una guía para compartir datos

Decida qué datos está preparado para compartir y cuáles debe conservar.

- Diseñe su organización para que sea abierta, incluido el uso de APIs abiertas con sus socios.
- Cree un programa para saber qué datos privados se pueden compartir, qué valor puede obtener de ellos y cómo puede derivar ese valor.
- Diseñe sus flujos de trabajo para lograr transparencia para poder compartir datos de manera libre y segura con socios y clientes.

3. Establecer un intercambio seguro de datos

Cree seguridad, transparencia y responsabilidad por los datos que atraviesan sus plataformas comerciales, mucho más allá de sus fronteras empresariales.

- Haga responsable a cada miembro de la alta dirección por compartir los datos de su organización.
- Construya plataformas comerciales fuertes que permitan un uso compartido de datos ejemplar: tanto interna como externamente.
- Implemente contratos inteligentes que activen el uso compartido de datos seguro y adecuado al fin con la red de socios.

4. Construir y mantener sociedades confiables

Reconozca la función de cada parte y entienda las recompensas que puede obtener gracias a la colaboración profunda.

- Cuantifique claramente el valor de trabajar en equipo e invertir en las plataformas comerciales.
- Acepten aprovecharse de la red de redes de cada uno para acceder a poderosas nuevas fuentes de datos.
- Identifique las brechas donde usted y sus socios necesitan invertir para perfeccionar sus ventajas competitivas.

5. Crear una estrategia de monetización de datos

Reconozca sus datos como uno de los activos más valiosos de su compañía, y establezca una estrategia de monetización.

- Cuantifique cuidadosamente el valor de los datos para todos los participantes de su ecosistema.
- Modele y escale su modelo de penetración en el mercado para aprovechar el valor intrínseco de los datos.
- Conviértase en el custodio de los datos: una empresa confiable que protege los datos de socios y clientes a la vez que ayuda a monetizarlos.

Las recomendaciones están basadas en análisis exhaustivos de datos comparativos, como también en numerosas entrevistas a profundidad con ejecutivos de la alta dirección de organizaciones Abanderadas líderes en todo el mundo. Estas identifican diferencias clave sobre cómo impulsan sus empresas los Abanderados comparados con quienes están en otras etapas.

Conclusión

Regresar a la confianza

Los Abanderados han iluminado un nuevo camino para el valor de los datos. Han demostrado cómo los datos se pueden utilizar para reconstruir la confianza con los clientes y socios comerciales, y, en el camino, crear nuevo valor económico: el regreso a la confianza.

Los Abanderados, que son líderes entre sus pares en innovación, rendimiento y dominio del cambio, se diferencian de los demás en tres áreas:

Confianza de sus clientes. Los Abanderados están fortaleciendo sus relaciones con los clientes convirtiéndose en custodios confiables de los datos personales, demostrando transparencia con la revelación de datos sobre sus ofertas y flujos de trabajo, y usando la ventaja de la confianza que se ganaron para crear modelos de negocios diferenciados.

Confianza en sus datos. Los Abanderados infunden confianza en sus datos y modelos de IA en toda la empresa. Esa confianza estimula una cultura de verdaderos creyentes en los datos y de tomadores de decisión basada en los datos. A cambio, esto mejora las experiencias que pueden crear para los clientes y socios en sus cadenas de valor.

Confianza entre ecosistemas. Los Abanderados se hacen cargo del desafío que podría moldear su futuro: están aprendiendo cómo compartir datos en las plataformas comerciales sin relegar su ventaja competitiva. Se han superado acumulando datos para determinar cuál es la mejor forma de monetizarlos, incluso cómo construir ecosistemas para crear nuevos valores exponenciales.

Los Abanderados comprenden que la confianza es el factor faltante desde hace un tiempo en la ecuación valor-de-los-datos. Ellos saben que la confianza podría ser su ventaja sustentable.

Agradecimientos

El Estudio Global C-suite de este año no hubiera sido posible sin la información y colaboración de miles de contribuyentes. Nuestro especial agradecimiento es para las siguientes personas:

Participantes de la Junta Directiva, ejecutivos y empleados de la alta dirección

Más de 13 000 ejecutivos de la alta dirección participaron en entrevistas de una hora o más.

Expertos externos

Shivvy Jervis

Futurista, estratega en innovación y presentador

Profesora Rita Gunther McGrath

Columbia Business School

Profesora de Educación ejecutiva y

autora de estrategia éxito en ventas

Profesora Amy Webb

NYU Stern School of Business

Futurista cuantitativa, fundadora y

CEO de Future Today Institute

Profesor Robert Wolcott

Kellogg School of Management

Cofundador y director, The World Innovation Network (TWIN Global)

Empleados de IBM en todo el mundo

Más de 4500 empleados de IBM hablaron con nuestros clientes para hacer entrevistas, resumir los resultados y contribuir con información adicional del trabajo que hacemos con ellos.

Estudios de IBV relacionados

The Cognitive Enterprise

Reinventing your company with AI

Incumbents Strike Back

Insights from the 19th Global C-suite Study

Plotting the platform payoff

The CEO Perspective of the 19th Global C-suite Study

The enterprise guide to closing the skills gap

Strategies for building and maintaining a skilled workforce

The end of the beginning

Unleashing the transformational power of GDPR

Metodología de investigación

IBM Institute for Business Value, en colaboración con Oxford Economics, entrevistó a 13 484 ejecutivos de la alta dirección de 98 países y 20 industrias. En nuestras 3819 reuniones en persona y las 9665 entrevistas telefónicas recolectamos respuestas cuantitativas y cualitativas. Para estas sesiones, implementamos una encuesta profunda para tratar la forma en que las organizaciones extraen valor de los datos y las tecnologías exponenciales para permitir la innovación comercial, ampliar el compromiso del cliente y la confianza, y mejorar sus ecosistemas comerciales.

Los encuestados en nuestro estudio representan una mezcla equilibrada de seis funciones de la alta dirección: CEO, CFO, CHRO, CIO, CMO y COO. La recolección de datos fue específica según el país y nivel de industria para obtener un conjunto representativo de respuestas globales.

Nuestro análisis de los resultados de la encuesta fue aplicado a una variedad de métodos estadísticos y prácticas para crear modelos regresivos y correctivos. Usamos el análisis de factor exploratorio para desarrollar temas de respuesta. También utilizamos tecnologías de IA de IBM Watson® contra miles de respuestas a entrevistas cualitativas para realizar un análisis de conducta y clasificar descubrimientos del estudio en temas narrativos. A continuación, IBM Watson Project Debater reveló cómo eran vistos los temas predominantes desde múltiples perspectivas.

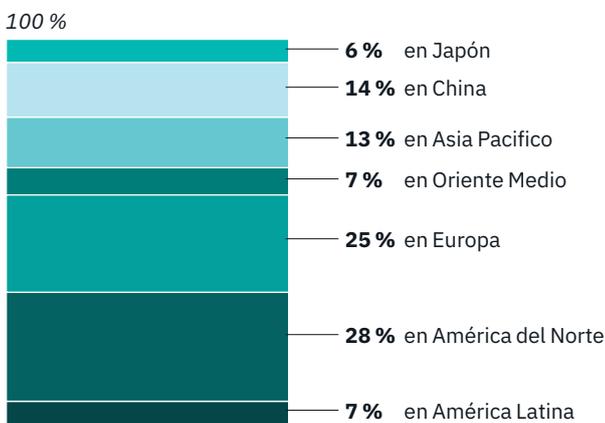
Clasificamos cada participante en una de cuatro etapas. El eje horizontal está impulsado por una combinación de respuestas a tres preguntas: hasta dónde la estrategia de datos de una organización está integrada con su estrategia de negocios; hasta dónde los ejecutivos de la alta dirección reconocen el valor de los datos como un activo estratégico; y hasta dónde la empresa está al tanto y entiende el valor estratégico de los datos.

El eje vertical está impulsado por tres preguntas adicionales: en qué medida una organización ha cumplido con sus expectativas de crear valor del uso estratégico de los datos; hasta dónde la empresa puede acceder, extraer o vincular los datos; y hasta dónde puede crear información de los datos.

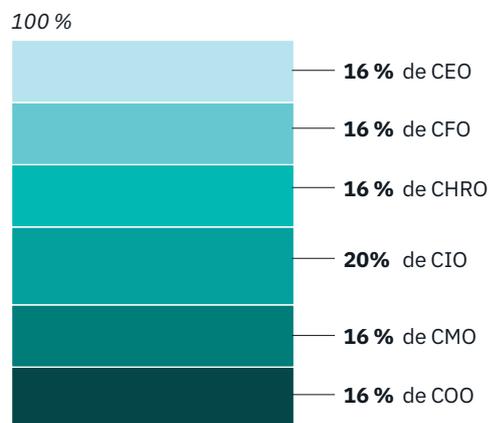
Para este estudio, pedimos a los encuestados que hicieron una autoevaluación de más de 100 aspectos, incluido rendimiento financiero versus industrias afines. Validamos las respuestas cruzadas y comparando dos medidas financieras objetivo (crecimiento de los ingresos y rentabilidad) cuando la información estaba disponible al público. Nuestro análisis confirmó una alta correlación entre autoevaluación y rendimiento real, por lo tanto, se redujo la posible distorsión de un “efecto de halo” sistemático.

En algunas partes de nuestro análisis, los investigadores reconocen que un simple informe de contraste absoluto contradice la importancia verdadera de los diferentes rendimientos. Entonces, para explorar la magnitud de una diferencia de rendimiento dada en estos casos, informamos diferencias relativas en lugar de absolutas.

Encuestados por región



Encuestados por función



Notas y fuentes

- 1 Craft, Ethan Jakob. "5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey." *AdAge*. 18 de junio de 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. "B2B Buyers Don't Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers." *Forbes*. 10 de octubre de 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 "2nd Annual ARF Privacy Study." Advertising Research Foundation. Agosto de 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. "Survey: 58% will share personal data under the right circumstances." *Marketing Land*. 20 de junio de 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 6 "2019 Cost of a Data Breach Report." IBM and Ponemon Institute. Julio de 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah, and Robert W. Palmatier. "Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions." *Harvard Business Review*. jueves, 15 de febrero de 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. "Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR." *Adweek*. 13 de marzo de 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. "Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking." *CoinDesk*. 4 de junio de 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 "Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024." Global Market Insights. 3 de diciembre de 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 "Platform for Accelerating the Circular Economy." World Economic Forum. 16 de octubre de 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 "AB InBev joins the Foundation's growing Circular Economy 100 network." Ellen Macarthur Foundation. 6 de junio de 2018. <https://www.ellen-macarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 "Cameras that guess age and sex headed to stores." The Associated Press: Finance & Commerce. 23 de abril de 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. "The ethical and political questions raised by AI." Ada Lovelace Institute. 28 de enero de 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. "Every Single Cognitive Bias in One Infographic." *Visual Capitalist*. 25 de septiembre de 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 "Ethics Guidelines for Trustworthy AI." European Commission. 8 de abril de 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. "The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI." IBM Institute for Business Value. Febrero de 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 "Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. Febrero de 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer, and Michael A. Cusumano. "A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail." *Harvard Business Review*. 29 de mayo de 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer, and David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Julio de 2019.
- 23 Zhu, Feng, and Marco Iansiti. "Why Some Platforms Thrive and Others Don't." *Harvard Business Review*. Enero-febrero de 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. "Alibaba's 'Innovation Center' Gives Brands Edge in China." *Alizila*. 26 de noviembre de 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 "TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express." TradeLens blog. 2 de julio de 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 "Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K." PR Newswire. 6 de abril de 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. "Banking on the Platform Economy." IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2019. ibm.co/platform-banking
- 30 Ibid.
- 31 "we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain." IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ibid.
- 33 Gold, Hadas. "Trust is the new buzzword in Davos. Here's why." *CNN Business*. 25 de enero de 2019. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América
Noviembre de 2019

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com** e IBM Watson son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Consulte en línea la lista de marcas comerciales de IBM, disponible en “Información sobre derechos de autor y marcas comerciales”, en: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL”, SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUIDA CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe se brinda con fines de orientación general únicamente. No sustituye ninguna investigación detallada ni el ejercicio del criterio profesional. IBM no será responsable de la pérdida de ningún tipo que soporte cualquier organización o persona que confíen en esta publicación.

Los datos usados en este informe pueden derivarse de terceros, e IBM no verifica, valida ni audita independientemente dichos datos. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual” se muestran, e IBM no hace ninguna declaración ni garantía, ya sea expresa o implícita.

70028970-COES-01

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes mediante la combinación de nuestros conocimientos empresariales, nuestras investigaciones avanzadas y nuestras tecnologías para brindarles una ventaja distintiva en el cambiante entorno actual.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, parte de IBM Services, desarrolla información estratégica y basada en datos reales sobre asuntos críticos del sector público y privado para los altos ejecutivos de las empresas.

Para obtener más información

Para saber más sobre este estudio del IBM o de Institute for Business Value, escribanos a iibv@us.ibm.com. Siga a [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) en Twitter y, si desea un catálogo completo de nuestras investigaciones o si desea suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: ibm.com/ibv.

