



Redefinición de mercados

Información del Estudio Global C-Suite: Perspectiva del CMO

En este informe se reúne información que aportaron los 5247 ejecutivos de la gerencia de primera línea (ejecutivos corporativos) que participaron en nuestro Estudio de C-Suite más reciente, el décimo octavo de la serie continua de estudios de ejecutivos corporativos realizados por el IBM Institute for Business Value. Actualmente contamos con datos de más de 28 000 entrevistados que se remontan hasta 2003.

En este informe, nos centramos en las perspectivas de los directores ejecutivos de marketing (CMO, por sus siglas en inglés).

Cantidad total de CMO entrevistados	723
Norteamérica	188
América Central y Sudamérica	77
Europa Occidental	136
Europa Central y Europa del Este	82
Oriente Medio y África	63
Asia Pacífico	98
Japón	79

En medio de la tormenta

Los CMO creen que estamos en un punto de inflexión. Los avances tecnológicos están alterando el *status quo* y trayendo una gran confusión a su paso. Las industrias están convergiendo, y nueva competencia emerge a una velocidad vertiginosa. Entonces, ¿cómo manejan los CMO esta tormenta?

En la primera parte de nuestro más reciente Estudio del C-Suite entrevistamos a 5247 ejecutivos de la alta gerencia para descubrir qué creen que el futuro trae aparejado y cómo posicionan a sus organizaciones para que prosperen en la “era de la disrupción”. En este informe, se indaga de manera más exhaustiva en la visión de los 723 directores ejecutivos de marketing que contribuyeron con nuestra investigación, y qué hacen los dínamos de marketing de las empresas más exitosas de manera diferente.

Hemos identificado a un grupo pequeño de organizaciones que tienen tanto una reputación sólida como innovadores líderes, así como una estupenda trayectoria financiera. Los guías, como los denominamos, comprenden el 6 % de todas las empresas representadas por nuestros CMO encuestados. Además, hemos identificado a un grupo de organizaciones que se han quedado atrás del resto. Los seguidores del mercado tienen perfiles mucho más bajos en la opinión de los directores ejecutivos de marketing que hablan por su cuenta, y casi todos son mucho menos exitosos en lo que respecta a las finanzas. Representan el 33 % de nuestra muestra.

La comparación de los dos grupos revela variaciones pronunciadas en la manera en la que se comportan los directores ejecutivos de marketing guías y los directores ejecutivos de marketing seguidores.¹ Los directores ejecutivos de marketing guías adoptan activamente la “destrucción creativa” y enriquecen el arco de captación de clientes.² Además, se esfuerzan, al igual que otros directores ejecutivos de marketing, para hacer que sus organizaciones estén más capacitadas en lo digital. Pero están mucho mejor preparados para administrar la explosión de datos y un mandato de marketing cada vez más complejo.

“Es muy difícil predecir cuándo surgirá la tecnología disruptiva y qué impacto tendrá”.

CMO, electrónica, China

“La convergencia industrial aumenta la cantidad de depredadores y presas”.

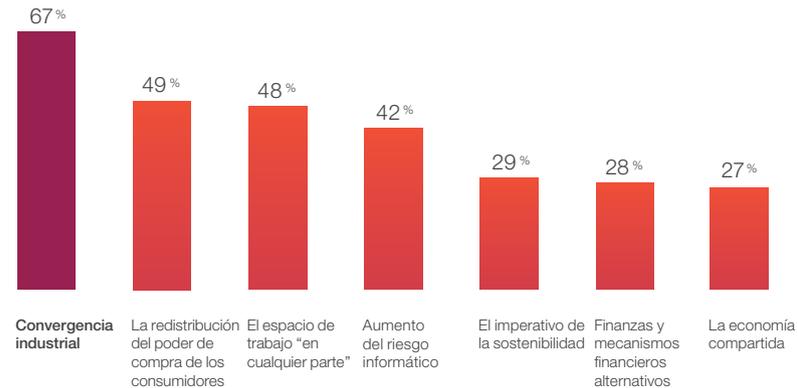
CMO, bancos y mercados financieros, Italia

Convergencia, competencia, conmoción

Los directores ejecutivos de marketing en todas partes reconocen que las barreras entre los sectores anteriormente diferenciados están colapsando, debido a que las compañías de un sector aplican sus conocimientos en otros, lo que crea nuevos híbridos y anula las taxonomías tradicionales en el proceso. Según ellos, esta es la tendencia individual más grande que está transformando el ámbito empresarial (ver Figura 1). Y es una bendición muy variada.

Figura 1

Trasaso de límites: Los CMO prevén mucha más convergencia industrial en los próximos años.

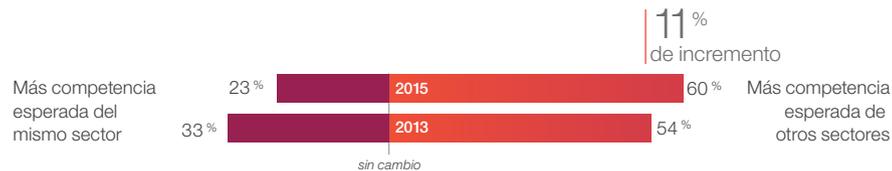


La convergencia industrial está creando oportunidades completamente nuevas de crecimiento al cambiar el enfoque de los productos y servicios producidos por entidades individuales hacia experiencias de consumidor intersectoriales. Pero esto también exacerba la competencia, dado que otras empresas pueden apropiarse del negocio central de una organización a medida que se expanden hacia espacios adyacentes. La convergencia de una compañía implica la usurpación de otra.

Por consiguiente, esos directores ejecutivos de marketing esperan aún más competencia de nuevos rivales de sectores contiguos de la que han tenido hace dos años, cuando completamos nuestro estudio anterior de C-Suite (ver Figura 2). De hecho, están más conscientes del peligro que los ejecutivos corporativos de cualquier otra función.

Figura 2

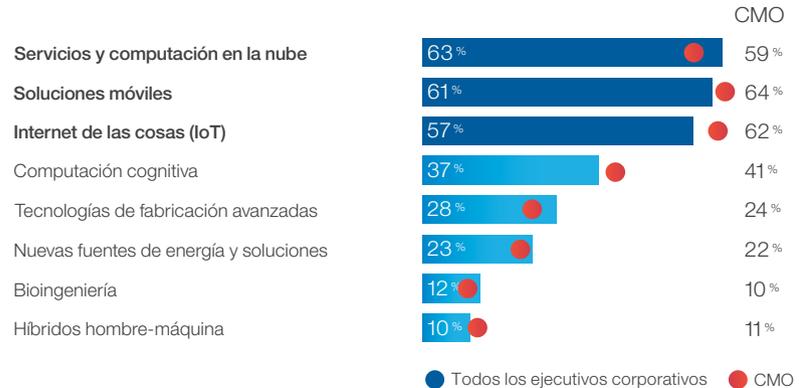
Fuerza bostil: Los CMO están preocupados acerca de la invasión de agentes externos en sus áreas



¿Qué apuntala este cambio en el panorama competitivo? Los directores ejecutivos de marketing, al igual que otros ejecutivos corporativos, apuntan a la influencia disruptiva de las nuevas tecnologías. Consideran que las soluciones móviles, la Internet de las cosas y la computación en la nube tendrán un impacto masivo en sus organizaciones durante los próximos tres a cinco años. No obstante, no ignoran la computación cognitiva u otras tecnologías emergentes que podrían ofrecer enormes resultados (ver Figura 3).

Figura 3

Transformadores de tecnología: Los CMO piensan que tres tecnologías tendrán un enorme impacto en sus compañías



Qué hacer: Adoptar la destrucción creativa

A fin de prepararse para el futuro, los directores ejecutivos de marketing están comenzando a ver el panorama general: el 67 % intenta reevaluar su dirección estratégica debido a que los avances tecnológicos están afectando el mercado. “Debemos pensar de un modo diferente. No podemos ser tan rígidos; debemos expandir nuestra perspectiva”, destacó el CMO de una compañía minorista británica. “Muchas compañías han desaparecido porque no supieron cómo reinventarse”, agregó el CMO de una compañía aseguradora española. Y cualquier empresa que desee reinventarse requiere un plan maestro.

Sin embargo, hay diferencias significativas en las estrategias que siguen los CMO guías y los CMO seguidores. Para empezar, los CMO guías son considerablemente más propensos a revisar la manera en que ingresan al mercado. Dos tercios de ellos están explorando nuevos modelos de ingresos, como las licencias y suscripciones, en comparación con tan solo la mitad de todos los CMO seguidores.

Los CMO guías suelen experimentar más, o ya están utilizando, modelos empresariales más colaborativos, como variantes abiertas y de plataformas (ver Figura 4).³ Advierten que participar en un ecosistema les permite a todos los miembros expandir su alcance y cobertura, así como producir más valor en conjunto que lo que pueden crear independientemente. “Creo que la función del CMO es mirar hacia adelante, y esto incluye identificar nuevas oportunidades y modelos empresariales”, explicó el CMO de un proveedor de telecomunicaciones italiano.

“Deseamos cambiar a un modelo de ingresos constantes: venta de suscripciones en vez de bienes de capital”.

CMO, productos industriales, Estados Unidos

Figura 4

Acción colectiva: Los CMO guías se están centrando mucho más en los modelos empresariales colaborativos



“Deseo crear una cultura corporativa abierta en la que utilicemos redes internas y externas”.

CMO, industria farmacéutica, Estados Unidos

Figura 5

Función de liderazgo: Los CMO guías están mucho más determinados a llegar primeros al mercado



Enfoque en llegar primero al mercado

● CMO guías ● CMO seguidores

Además, ya sea que estén desarrollando nuevos modelos empresariales o nuevas ofertas, los CMO guías están mucho más centrados en llegar primeros al mercado (ver Figura 5). Muchos CMO admiten que no es tarea fácil. “Queremos ser pioneros, pero necesitamos ser más selectivos. No somos buenos para dar un paso atrás si un prototipo no ofrece los resultados esperados”, nos confió el CMO de una institución financiera polaca.

No obstante, los CMO guías saben que existen motivos convincentes para hacer el esfuerzo. Los pioneros siempre gozan de ciertas ventajas, como el “alboroto” que generan y la capacidad de cobrar precios con recargo. Y el desafío de llegar al mercado en primer lugar es ahora más grande que nunca, dado que el punto de innovación cambia de empresas a ecosistemas.

Cuantos más participantes tenga el ecosistema, mayor será el alcance que tenga. Y debido a que los ecosistemas más grandes ofrecen mejores oportunidades para los participantes, ya que atraen a más compradores, pueden de manera gradual marginar a los ecosistemas más pequeños. De modo que hay un fuerte efecto de “el ganador se lleva todo”. Tengan en cuenta a Apple. No fue la primera compañía que lanzó un teléfono inteligente, reproductor de mp3 o tableta. Sin embargo, fue la primera en desarrollar un universo tecnológico de dispositivos y aplicaciones entrelazados para el consumidor, una hazaña que ha logrado más que duplicar el precio de sus acciones durante los últimos cinco años.⁴

Por último, los CMO guías son más propensos a explotar las oportunidades para lograr una disrupción interna y reinención al integrar marketing, ventas y atención al cliente con el objetivo de mostrar un aspecto coherente y auténtico a sus clientes (ver Figura 6). Es difícil. “Significa estar más hiperconectados con cada área del negocio que interactúa con el cliente”, como advirtió el CMO de una compañía minorista chilena. El CMO debe garantizar que los empleados en todas las funciones comprendan el impacto directo e indirecto que tienen en los clientes y creen experiencias holísticas alineadas con la promesa de marca. Esto requiere procesos empresariales integrados y centrados en el cliente, así como la sincronización y el uso compartido de conocimientos sobre el cliente.

Ofrecer experiencias coherentes y personalizadas que parezcan naturales genera ingresos considerables. Zappos es el típico ejemplo. Muchas otras empresas también están desarrollando la dedicación a los clientes en la esencia de sus marcas, como lo demuestra la compañía minorista india de venta de indumentaria en línea Jabong. La compañía ha obtenido reputación por ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes.⁵ Este es un ejemplo de cómo lo ha logrado. Cuando un cliente tuiteó una queja sobre el estado de las bolsas de envío que Jabong utilizaba para enviar las mercaderías a clientes, la compañía respondió rápidamente con un hackatón de diseño, al que asistieron diseñadores de productos, ingenieros y expertos en logística que colaboraron para diseñar una mejor bolsa de envío y mejorar el último tramo de la experiencia del cliente.⁶

“El CMO deberá estar al frente de la creación de una experiencia integrada y la transformación de los clientes en fanáticos”.

Paulo A. Pedó Filho, Director de Marca, Grendene, Brasil

Figura 6

Frente unido: Los CMO guías se están esforzando más para tener una apariencia más coherente ante el cliente

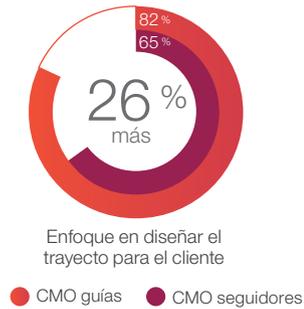


Enfoque en integrar marketing, ventas y atención al cliente

● CMO guías ● CMO seguidores

Figura 7

Exploradores: Los CMO guías están estudiando con mayor atención el trayecto del cliente

**Figura 8**

Combinación valiosa: Los CMO guías están mucho más decididos a crear oportunidades físicas y digitales para captar clientes



Cómo hacerlo: Enriquecer el arco de captación

Como el énfasis en la relación con el cliente total e integrada continúa intensificándose, los CMO están respondiendo en consecuencia. Dos tercios de nuestros encuestados consideran el desarrollar experiencias de clientes más profundas y ricas como su prioridad de marketing más importante. “El CMO se ha convertido en el guardián de la experiencia del cliente, no es solo el líder del departamento de ‘arte y manualidades’”, comentó el CMO de una compañía global de gestión.

Los CMO esperan interactuar con los clientes de una manera incluso más individual y digital que en 2013. “El Marketing ya no se trata de ganar premios a la creatividad; tiene que ver con la comunicación cara a cara”, advirtió el CMO de una compañía de telecomunicaciones estadounidense. Muchos CMO también se dan cuenta de que necesitarán más innovación externa para forjar las experiencias multidimensionales que los clientes desean. Esto explica por qué el 69 % planea asociarse en mayor parte.

Sin embargo, los CMO guías están muy por delante de los CMO seguidores. Trabajan más duro para comprender el trayecto del cliente a través de la empresa (ver Figura 7). Diseñar todo el trayecto, así como las tecnologías, incluidos personas y procesos, permite a los comerciantes determinar cualquier debilidad y rectificarla. Pero es difícil trazar ese trayecto porque el recorrido del cliente ahora no es lineal y es mucho más complejo que en la era predigital.

El enfoque de los CMO guías en ofrecer trayectos holísticos y multifacéticos para el cliente se refleja también en su entusiasmo por las oportunidades físicas y digitales para atraer clientes (ver Figura 8). Amazon, el caso emblemático de ventas por Internet, inauguró recientemente una librería tradicional, por ejemplo.⁷ Mientras tanto, la tienda minorista británica John Lewis está probando varias aplicaciones diseñadas para enriquecer la experiencia en la tienda. En primer lugar hay un estudio de diseño interactivo en el que los clientes pueden crear imágenes 3D de modelos de muebles en diferentes telas para tener una mejor idea de cómo se verá el producto terminado.⁸

De igual modo, los CMO guías utilizan mejor los comentarios de los clientes para explorar las nuevas tendencias y colaboran mejor con los clientes para co-crear nuevos productos y servicios (ver Figura 9). “Es la tarea del CMO ser el líder de ‘escucha a clientes’”, explicó el CMO de una compañía aseguradora suiza. Pero ese es solo el primer paso; el segundo es actuar en respuesta a lo que expresan los clientes. La firma de indumentaria ModCloth con sede en San Francisco es un buen ejemplo; la colaboración de clientes es crucial para su estrategia de negocios. La compañía ha presentado varios concursos para atraer a su comunidad, incluido competencias de diseño de modas y concursos para inventar nombres más inteligentes para determinados artículos.⁹

Básicamente, ModCloth y tiendas similares están aplicando los principios del razonamiento creativo, que se centra en las experiencias de clientes (y sus experiencias emocionales, en particular) en vez de en solo los atributos necesarios para fabricar un producto bien diseñado. El razonamiento creativo comienza con la premisa de que la calidad, eficacia y rentabilidad son necesarias, pero no suficientes. Y es tan importante para la estrategia de negocios, los sistemas y las organizaciones como lo es el desarrollo del producto. El buen diseño apunta a hacer que nuestras interacciones con ofertas y empresas sean tan atractivas como sea posible. Para ello, las necesidades de los clientes se anteponen a la eficiencia operativa interna.¹⁰

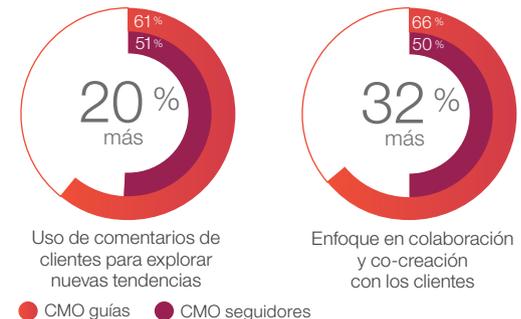
Esto tiene implicancias organizacionales importantes. Para comprender a sus clientes, co-crear nuevos productos y servicios con ellos y participar en ecosistemas, una compañía debe estar preparada para renunciar en cierto grado al control gerencial. En este aspecto, los CMO guías también se destacan de la multitud: el 61 % prevé una toma de decisiones más descentralizada en el futuro, en comparación con solo el 48 % de los CMO seguidores. Los CMO guías, al parecer, se sienten mucho más cómodos con un estilo de gestión delegado.

“No habrá CMO en el futuro; habrá Directores Ejecutivos de Experiencias quienes serán responsables de todo el trayecto del cliente”.

Mohamed AlTajer, Jefe de Marketing, marca y comunicaciones corporativas, Commercial Bank International, PSC, Emiratos Árabes Unidos

Figura 9

Empresa conjunta: Los CMO guías escuchan mejor a los clientes y aplican la información que obtienen para co-crear nuevas ofertas



“La computación cognitiva cambiará la manera en la que las personas y organizaciones participan con organizaciones y entre sí, además de la manera en la que se comparte y aprovecha el conocimiento”.

Stephen Ingledeu, Director General, Standard Life,
Reino Unido

Qué debe hacer para lograrlo: Aumentar su perspicacia digital

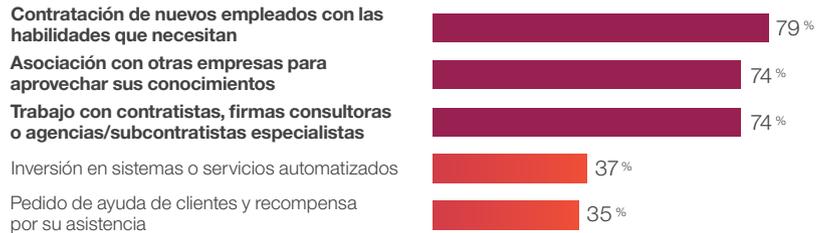
Crear experiencias cautivadoras diseñadas a partir de la información de clientes requiere además una perspicacia digital considerable, como lo entienden los CMO. El 60 % desea usar los conocimientos basados en los datos para diseñar sus campañas de marketing en los próximos tres a cinco años, en comparación con el 40 % hoy en día. “Necesitamos convertirnos en ‘matemáticos’, no en ‘lunáticos’ y confiar en la analítica en vez de en una corazonada”, destacó el CMO de una compañía de productos de consumo australiana.

De hecho, el 69 % de los CMO ya usa la analítica predictiva, y el 45 % usa la analítica prescriptiva, para explorar nuevas tendencias.¹¹ Pero solo el 13 % usa actualmente la computación cognitiva, a pesar de que las capacidades de procesamiento de los sistemas cognitivos superan ampliamente a las de los sistemas convencionales. Los sistemas tradicionales basados en algoritmos están limitados por lo que han sido preprogramados para hacer, mientras que los sistemas cognitivos aprenden a través de la experiencia y aplican lo que han aprendido a las consultas o tareas nuevas. Pueden colocar el contenido en contexto; ofrecer respuestas ponderadas según la confianza e identificar patrones sutiles o información.¹²

Dicho esto, las tecnologías cognitivas no reemplazan a la inteligencia humana; la aumentan. Muchos CMO deberán, en consecuencia, contratar nuevos talentos para mejorar los conocimientos digitales de la función de marketing. El problema es cómo hacerlo. Cuatro quintos de nuestros encuestados planean reclutar empleados con las habilidades relevantes (ver Figura 10). Y encontrar al personal adecuado puede ser difícil. “Necesitamos nativos digitales, pero no tenemos experiencia en la contratación de ese tipo de personas”, nos comentó el CMO de una compañía aseguradora japonesa.

Figura 10

Área de habilidades: Los CMO planean contratar nuevos talentos de una variedad de fuentes



Tres cuartos de los encuestados esperan también complementar sus recursos internos al trabajar con especialistas externos u otras empresas para tener acceso a sus conocimientos. Esto tiene más ramificaciones. Funcionar como parte de un ecosistema requiere habilidades distintas de las que se necesitan para funcionar como una empresa independiente. La capacidad de cultivar y manejar relaciones es absolutamente esencial, por ejemplo.

Lo que es más sorprendente es que relativamente pocos CMO planean solicitar ayuda de clientes y recompensarlos por su asistencia. Los clientes pueden realmente jugar un papel clave a la hora de dirigir determinadas empresas, como lo demuestra el operador de telefonía móvil británico Giffgaff. Giffgaff confía en clientes expertos para que brinden servicio a otros clientes y promover su marca, y otorga puntos a los clientes que brindan asistencia, los que pueden canjear por dinero en efectivo. Actualmente, la compañía aplica el mismo modelo para el sector de préstamos.¹³

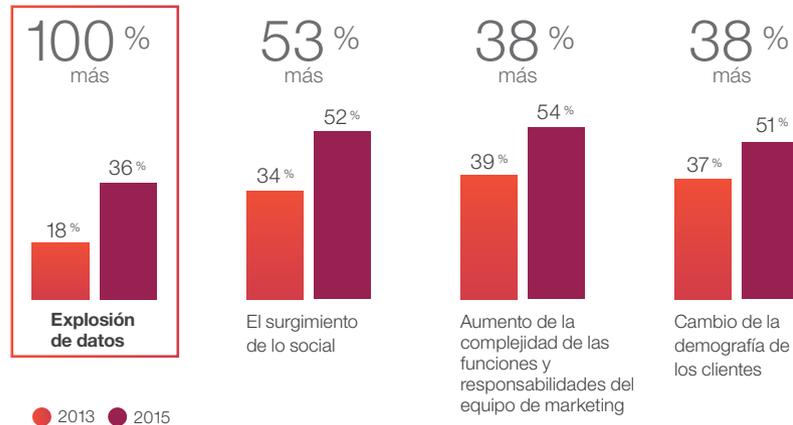
“Necesitamos formar nuevas asociaciones con organizaciones que distan mucho de nuestro sector o modelo de asociación tradicional”.

Jeffrey Evans, Vicepresidente Digital de Asia Pacífico, Epsilon, Australia

Sin embargo la eterna batalla por el talento no ha impedido que los CMO hagan importantes progresos en los últimos dos años. Creen que están mejor preparados para lidiar con los patrones cambiantes de comportamiento de clientes, el surgimiento de las redes sociales y un conjunto de responsabilidades de marketing cada vez más complejas. Además expresan que han hecho incluso más avances en lo que respecta al manejo de la explosión de datos, a pesar de que esto todavía es el problema que les causa la mayoría de los dolores de cabeza (ver Figura 11). “La cantidad de datos es tan grande y crece geométricamente”, remarcó el CMO de un proveedor de servicios de pago polaco.

Figura 11

Hacia adelante: Los CMO creen que están mejor preparados para manejar los desafíos de marketing clave



Nuevamente, los CMO van al frente. Durante los últimos dos años han progresado mucho más que los CMO seguidores en lo que respecta a comprender el gran volumen de datos que se deben procesar (ver Figura 12). Están también mejor posicionados para manejar la complejidad del marketing moderno, ya que la tecnología provee las herramientas con las que obtienen conocimientos más exhaustivos, objetivos más precisos y oportunidades más personalizadas para atraer a clientes aun más sofisticados (ver Figura 13).

Figura 12

Los reyes de los datos: Los CMO tienen mucha más confianza en sus habilidades para manejar la explosión de datos

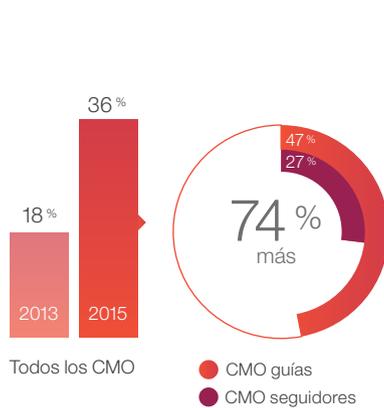
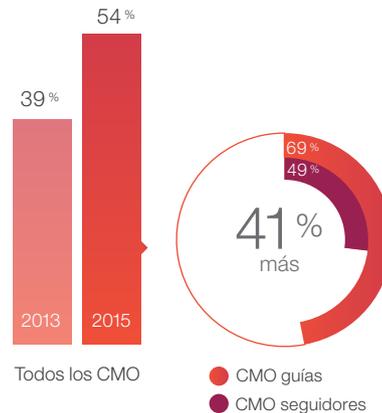


Figura 13

Virtuosos versátiles: Los CMO guías tienen más confianza a la hora de hacer frente a un mandato de marketing cada vez más complejo



“El CMO deberá volverse más experto en datos y deberá mejorar su discurso al hablar con personas ajenas al marketing para comunicar la estrategia de marketing”.

Rikke Gransøe Lange, Jefe de Marketing Central,
DFDS, Dinamarca

Tomar la delantera

Los CMO saben que necesitan prepararse para un futuro en el que la disrupción es generalizada: un futuro en el que los avances tecnológicos cada vez más empañan las distinciones entre los diferentes sectores, los nuevos competidores emergen de lo inesperado y el valor reside en el arco de captación de clientes en su totalidad. ¿Pueden entonces mantener una ventaja competitiva si los mercados se redefinen? Los CMO guías de nuestro estudio dan lecciones que los CMO en todas partes pueden aprovechar.

Qué hacer: Repensar todo mediante la visión de la experiencia del cliente

Defienda a sus clientes con uñas y dientes. Vuelva a pensar cada aspecto de su estrategia, diseño y operaciones para mejorar las experiencias de sus clientes con su organización. Concéntrese en formar ecosistemas, de modo que pueda dedicar más energía y recursos al desarrollo de productos, servicios y experiencias únicos que sean verdaderamente mejores, y asegurarse de ser el primero en el mercado. Desafíe a las personas en todas las funciones a derribar el aislamiento organizacional interno y ofrecer un aspecto coherente y auténtico al cliente.

Cómo hacerlo: Adoptar a la nueva elite cibernética

Infunda ADN digital a su equipo. Aumente los conocimientos digitales que son fundamentales para crear experiencias diferenciadas para sus clientes. Organice “sesiones de entrenamiento” digitales para capacitar a su personal actual y llenar los vacíos en las habilidades fundamentales con una mezcla de nuevos empleados y el talento de los asociados de su ecosistema. Y no olvide aprovechar la gran fuente de conocimiento que son los clientes. Adopte los comentarios de los clientes e invítelos a participar como co-creadores e innovadores.

Qué debe hacer para lograrlo: Basese en los datos, lo digital y lo cognitivo

Implemente la toma de decisiones basada en los datos para ofrecer experiencias para el cliente que sean personalizadas, relevantes y oportunas, a gran escala. Aproveche la analítica predictiva y prescriptiva para identificar el mejor curso de acción que debe recomendar a los clientes. Cree mejores experiencias innovadoras que aumenten la participación de los clientes con nuevas interfaces digitales, soluciones móviles, IoT y computación en la nube; y pruebe las tecnologías cognitivas, que tienen el potencial para reinventar la interacción con los clientes.

Puede consultar “Redefinición de límites”, la primera entrega de nuestro Estudio de C-Suite más reciente en ibm.com/csuitestudy o a través de las aplicaciones IBV para tabletas en iOS y Android.

Para obtener más información

Para obtener más información sobre este estudio de IBM Institute for Business Value, comuníquese con nosotros en iibv@us.ibm.com. Siga a @IBMIBV en Twitter y si desea obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestro boletín informativo mensual, visite: ibm.com/iibv

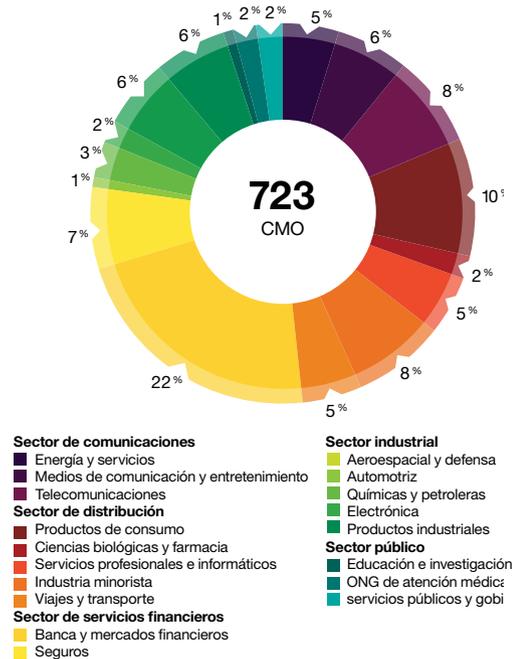
Para acceder a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value en su dispositivo móvil, descargue las aplicaciones gratuitas “IBM IBV” para su teléfono o tableta desde su tienda de aplicaciones.

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento empresarial, investigación avanzada y tecnología para otorgarles una ventaja diferente en el entorno actual rápidamente cambiante.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos empresariales acerca de problemas fundamentales de los sectores público y privado.

Figura 14*Expansión de sectores: Hablamos con CMO de 18 sectores*

Cómo desarrollamos nuestra investigación

En 2015, encuestamos a 5247 líderes empresariales de más de 70 países para nuestro Estudio de C-Suite más reciente, el décimo octavo estudio de IBM centrado en la gerencia de primera línea. Este informe se centra en las respuestas de los 723 CMO que participaron en nuestra investigación (ver Figura 14).

Utilizamos un proceso de ponderación mediante examen bidimensional para corregir los problemas de sobremuestreo que surgen de las diferencias en la cantidad de encuestados en una determinada función o región. Nuestra investigación incluyó además un análisis de las cualidades que distinguen a las empresas más exitosas. Le solicitamos a cada CMO que calificara la posición de su organización en el sector en el que opera en función de dos dimensiones: la percepción en el mercado de su carácter innovador y el desempeño financiero durante los últimos tres años, ponderado en términos de crecimiento de ingresos y rentabilidad (o aumento del presupuesto y eficiencia para las empresas del sector público). Validamos en forma cruzada las respuestas a nuestro segundo criterio. Para ello, las comparamos con dos medidas financieras objetivas: el crecimiento anual compuesto de los ingresos y las ganancias antes de impuestos entre 2009 y 2014.

Notas y fuentes

- 1 Para facilidad de lectura, hemos hecho referencia a los CMO de empresas que son líderes como CMO guías y a los CMO de empresas que son seguidoras de mercado como CMO seguidores.
- 2 Como es sabido, Joseph Schumpeter se refirió a la innovación disruptiva como al "eterno vendaval de destrucción creativa". *Consulte capitalismo, socialismo y democracia*. Routledge, Londres y Nueva York, 1994. 2003 edición, págs. 83-84.
- 3 Los modelos empresariales abiertos implican la colaboración sistemática con organismos externos para crear y captar valor de nuevas maneras. Los modelos empresariales en plataformas conllevan la creación de un foro en el que los compradores y vendedores pueden interactuar directamente, y el cobro de una comisión por cada transacción.
- 4 Travlos, Darcy. "La importancia de ser una plataforma (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook)." *Forbes*. 26 de febrero de 2013. <http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/>; El precio de las acciones de Apple al 1 de diciembre de 2010 era de USD 45,20. Al cierre de las operaciones el 1 de diciembre de 2015, el precio era de USD 117,34, lo que representa un incremento del 160 %.
- 5 Shree, Shilpa. "El comercio electrónico en India: Los clientes de Flipkart, Jabong y Snapdeal son los más satisfechos" *DazeInfo*. 13 de abril de 2013. <http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 6 "Jabong presenta un hackatón de diseño sobre el último tramo de la experiencia del cliente". BGR. 12 de mayo de 2014. <http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 7 Thau, Bárbara. "Amazon debuta hoy con una librería tradicional en Seattle". *Forbes*. 3 de noviembre de 2015. <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 8 Carter, Meg. "Cómo 4 minoristas utilizan la tecnología digital y móvil para crear una experiencia de compra más perfecta para los clientes". *Fast Company*. 27 de octubre de 2014. <http://www.fastco.create.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 9 "¿Desea ver cómo ModCloth produce y vende su bosquejo?" Blog de ModCloth. 14 de mayo de 2014. <http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>; "Nómbrela y gánelo: Día uno". *Blog de ModCloth*. 11 de noviembre de 2015. <http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 10 Wladawsky-Berger, Irving. "La evolución del razonamiento creativo". *The Wall Street Journal*. 25 de septiembre de 2015. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 11 La analítica predictiva apunta a prever lo que podría ocurrir, mientras que la analítica prescriptiva tiene como fin identificar el mejor curso de acción en una situación determinada.
- 12 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar y Dave Zaharchuk. "Su futuro cognitivo: Cómo la computación de última generación cambia la manera en que vivimos y trabajamos". IBM Institute for Business Value. Enero de 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivefuture/>
- 13 Burn-Callander, Rebecca. "Giffgaff, la 'excéntrica' red móvil, demuestra que la multitud puede dirigir su empresa por usted". *The Telegraph*. 26 de mayo de 2015. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América
Enero de 2016

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones a nivel mundial. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en la Web en "Copyright and trademark information" en www.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 comerciabilidad o de idoneidad para un propósito específico y cualquier garantía o condición de no infracción. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe está destinado únicamente para orientación general. No pretende sustituir a una investigación detallada ni la opinión profesional. IBM no será responsable de la pérdida de ningún tipo que soporte cualquier organización o persona que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita independientemente esos datos. Los resultados del uso de esos datos se proporcionan "tal cual" e IBM no ofrece declaraciones ni garantías, ya sea expresas o implícitas.

GBE03728-COES-00

IBM