

UN INFORME DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES



**Harvard
Business
Review**

LA ECUACIÓN DEL ECOSISTEMA: COLABORACIÓN EN LA ECONOMÍA CONECTADA

VISIÓN DEL PATROCINADOR



Bienvenidos a la economía conectada, una nueva realidad empresarial donde el valor se genera mediante vínculos basados en tecnología entre personas, máquinas y organizaciones.

En los distintos sectores existen oportunidades excepcionales para que las organizaciones se conviertan en líderes en economía conectada. La implementación de modelos de negocio, productos y procesos conectados puede ayudarle a incrementar el crecimiento de los ingresos y a aumentar su ventaja competitiva de manera significativa. Al mismo tiempo, existe también una desventaja muy real en caso de quedarse atrás: los rezagados en la economía conectada corren el riesgo de sufrir disrupciones digitales. Se podría denominar el *síndrome Uber*, en el que un competidor con un modelo de negocio totalmente distinto puede poner en peligro sus ingresos, o lo que es peor, obligarle a cerrar su negocio.

¿Qué se requiere para ser un líder en la economía conectada? Hemos pedido a Harvard Business Review Analytic Services que nos ayuden a descubrir los motores del cambio empresarial, valorar el estado de preparación actual de las organizaciones e identificar los tipos de ajustes que deben llevar a cabo dichas organizaciones para aprovechar las oportunidades que están surgiendo.

En IBM creemos que los líderes de TI desempeñan una función muy importante a la hora de impulsar este cambio, y que la colaboración con la línea de negocio es clave para forjar el futuro. De hecho, este sondeo confirma que, a la hora de dirigir a las compañías en la economía conectada, las TI no solo ofrece servicios, sino que también participa en el desarrollo y el impulso de la estrategia digital.

Creemos también que la infraestructura de TI desempeñará una función vital para que las organizaciones puedan convertirse en líderes en economía conectada. Con una infraestructura de TI diseñada para cargas de trabajo cognitivas, sus ideas y sus actos irán a la misma velocidad. Acelera los avances tecnológicos mediante arquitecturas abiertas que fomentan una innovación cooperativa. Por último, se integra con sus plataformas en la nube para aumentar el valor de sus sistemas y sus datos. Si lo combina todo, en lugar de observar cómo se producen los cambios, podrá aprovechar las oportunidades que genera la economía conectada.

Como verá en este informe, muchas organizaciones son conscientes de la urgencia de sumarse a la economía conectada. Sin embargo, impacta ver que solo una quinta parte de las compañías están realmente preparadas para ello, cuando hay unos ingresos muy significativos para quien los quiera aprovechar. Esperamos que este informe suscite nuevos debates dentro de su organización entre TI y los grupos de negocio y le ayude a trazar su camino en la economía conectada.

Si desea más información sobre cómo puede la infraestructura de TI ayudarle a dirigir y hacer crecer su organización en la economía conectada, visite ibm.com/IThero.

Paulo Carvao
Director general, Ventas, Hardware de sistemas IBM
IBM

LA ECUACIÓN DEL ECOSISTEMA: COLABORACIÓN EN LA ECONOMÍA CONECTADA

RESUMEN EJECUTIVO

En la economía conectada, el valor se genera mediante vínculos basados en tecnología entre personas, máquinas y organizaciones. Sin embargo, aún seguimos en las primeras etapas del cambio hacia la economía conectada (EC). Menos de una quinta parte (18 por ciento) de los aproximadamente 700 encuestados en un nuevo sondeo global de Harvard Business Review Analytic Services afirma que actualmente emplea modelos de negocio, productos o procesos de EC en una medida considerable.

Pero, ¿qué supone exactamente para una empresa estar entre los líderes en EC?

En el caso de una compañía global de productos industriales, implica integrar sensores y software en máquinas para que puedan funcionar de un modo más eficiente; de paso, estará creando nuevos flujos de ingresos gracias a los servicios. En el caso de una empresa de ingeniería y construcción, implica compartir mejor información de diseños más exacta entre los grupos para mejorar la calidad y reducir los plazos del proceso.

Independientemente del sector, los líderes en EC ven que su mundo está cambiando rápidamente, y están decididos a ser protagonistas de ese cambio para seguir siendo relevantes y reivindicar su ventaja competitiva. Su éxito depende cada vez más de la participación en ecosistemas de negocio más amplios. Incluso los seguidores y los rezagados son conscientes de la importancia cada vez mayor de establecer conexiones más estrechas con organizaciones de sectores adyacentes. No obstante, los líderes en EC están radicalmente mejor posicionados dentro de sus propios ecosistemas de negocio, algo que podría derivar en una ventaja a largo plazo. Los demás tienen una gran presión por ponerse a la altura. Más de la mitad de los encuestados (52 por ciento) afirma que una parte considerable de sus ingresos se ve amenazada por la disrupción digital. Para contrarrestar dicha amenaza, organizaciones de todo el mundo están cambiando su modo de actuar para formar parte de la economía conectada.

Los líderes en EC están recogiendo ya los frutos de sus nuevos modelos de negocio conectados. Han experimentado un crecimiento en los ingresos mucho más fuerte en los dos últimos años que sus rivales menos conectados, en gran parte gracias a su capacidad para explotar la información a gran velocidad mediante el uso de hardware, software y tecnologías de red. Estos líderes suelen estar en las compañías más grandes, y en sectores como servicios, tecnología, servicios públicos o consultoría.

Lo que suele empezar como una reestructuración del negocio en torno al cliente está llevando a la invención de nuevos productos y modelos de negocio. Esto provoca, a su vez, cambios en las estructuras organizativas, las competencias requeridas, y mucho más.

Lo que realmente diferencia a los líderes en EC es el grado en el que reconocen la amenaza de la disrupción digital y el valor de su liderazgo de TI a la hora de pasarse a la economía conectada. Ese reconocimiento los lleva a convertir las iniciativas digitales en una prioridad de la alta dirección. Los líderes en EC han cambiado la relación entre TI y otros departamentos de la empresa hacia un modelo basado en la colaboración. Ahora invierten más en técnicas, proyectos y tecnología del ámbito digital. Asimismo, están creando nuevos equipos de transición digital al tiempo que recalcan que la tecnología digital ahora forma parte del trabajo de todos.

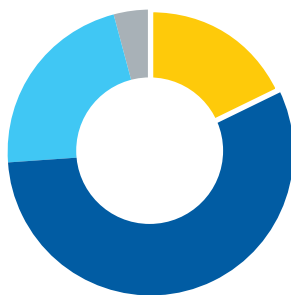
EL CAMBIO HACIA UNA ECONOMÍA CONECTADA

Es interesante ver cómo las organizaciones están modificando lo que hacen y cómo lo hacen para competir en la economía conectada. Lo que suele empezar como una reestructuración del negocio en torno al cliente está llevando a la invención de nuevos productos y modelos de negocio. Esto provoca, a su vez, cambios en las estructuras organizativas, las competencias requeridas, y mucho más. De hecho, a medida que las organizaciones de distintos sectores desarrollan sus plataformas digitales, van redefiniendo exactamente el sector en el que se encuentran. Por ejemplo, cuando una compañía de telecomunicaciones proporciona una plataforma para servicios financieros móviles en países en desarrollo, ¿hablamos de servicios financieros,

FIGURA 1

USO ACTUAL DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE EC

Porcentaje que indica en qué grado emplean las empresas modelos de negocio de economía conectada o innovaciones (nuevos productos o procesos), donde el valor se genera mediante conexiones basadas en tecnología entre personas, máquinas u organizaciones.



18 % Líderes en EC
EN UN GRADO SIGNIFICATIVO

56 % Seguidores de EC
EN CIERTO GRADO

22 % Rezagados en EC
NO UTILIZAN MODELOS DE NEGOCIO DE EC

4 % No se sabe

FUENTE: SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=692

de tecnología o de telecomunicaciones? Las compañías de productos industriales se están pasando cada vez más a los sectores de software y servicios, y los fabricantes de electrodomésticos están ayudando a los clientes a gestionar todos los aspectos de su vida en el hogar.

Pero claro, aún nos encontramos relativamente en las primeras etapas de este cambio. Únicamente el 18 por ciento de los encuestados señala que su organización emplea innovaciones o modelos de negocio de EC en una medida considerable; estos son los líderes en EC. [figura 1](#) Cerca de una cuarta parte (22 por ciento) afirma que su organización no tiene competencias de EC; estos son los rezagados. Más de la mitad de los encuestados (56 por ciento) presentan cierto grado de competencias de EC. Hay diferencias significativas entre estos tres grupos (en todos los aspectos, desde sus ambiciones hasta sus prácticas y sus resultados comerciales) que vamos a analizar en este informe.

Otra manera de comprender el camino que nos queda para completar la transición hacia la economía conectada es comparar la importancia que los encuestados otorgan a los distintos aspectos de sus operaciones digitales con su desempeño en dichas áreas. [figura 2](#) Sin excepción, saben que no se encuentran donde deberían estar en lo que respecta a:

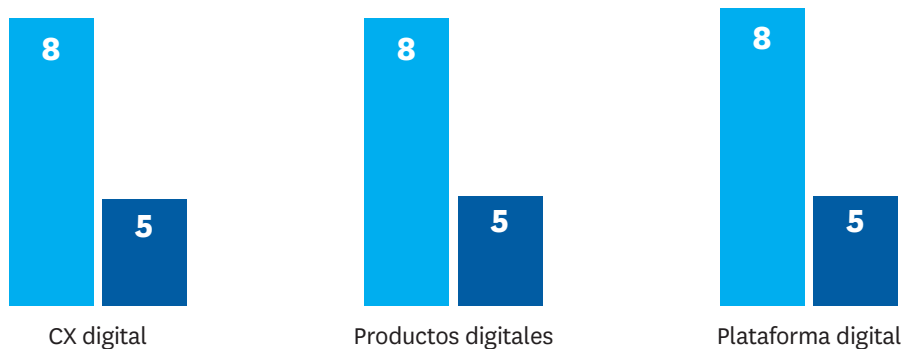
1. Experiencia de cliente digital: captar clientes online o a través de dispositivos y aplicaciones móviles
2. Productos digitales: incluir máquinas y dispositivos conectados e inteligentes, contenido digital y conocimientos como servicio
3. Plataforma digital: la tecnología, procesos, datos, análisis, habilidades y relaciones que permiten la comercialización digital

FIGURA 2

IMPORTANCIA DEL RETRASO EN EL RENDIMIENTO

Encuestados que indican el grado de importancia de cada uno de los elementos siguientes para la mejora en el rendimiento de su organización, y cómo creen que está rindiendo su organización con cada uno de ellos. [EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10]

● IMPORTANCIA ● RENDIMIENTO



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=692

Los encuestados reconocen claramente la importancia de crear una plataforma digital para sus resultados comerciales futuros, y le otorgan una puntuación media de 8,4 sobre 10. Incluso los rezagados le otorgan un 7,7. Sin embargo, a los rezagados les queda mucho trabajo por delante para alcanzar ese objetivo, pues puntúan el desempeño de su propia organización a la hora de crear su plataforma digital con un 4,1, en comparación con el 7,0 de los líderes.

Una competencia clave en todas las áreas de la economía conectada es la capacidad de explotar la información a gran velocidad mediante el uso de hardware, software y tecnologías de red. Los líderes en EC se han labrado una enorme ventaja en este respecto, pues más de la mitad (55 por ciento) reivindican esta competencia, en comparación con solo un 15 por ciento de los rezagados. En el caso de una gran compañía de ingeniería y construcción, la transición ha supuesto tener que invertir en infraestructura para interconectar todas sus operaciones a fin de compartir la información de un modo más eficiente, especialmente entre los grupos de ingeniería y construcción. “Es una cuestión de eficiencia”, declaró un alto ejecutivo de la firma. “Los clientes siempre nos están pidiendo que estrechemos el calendario y alcancemos antes los objetivos. Estamos invirtiendo en tecnología que nos permita hacer eso”.

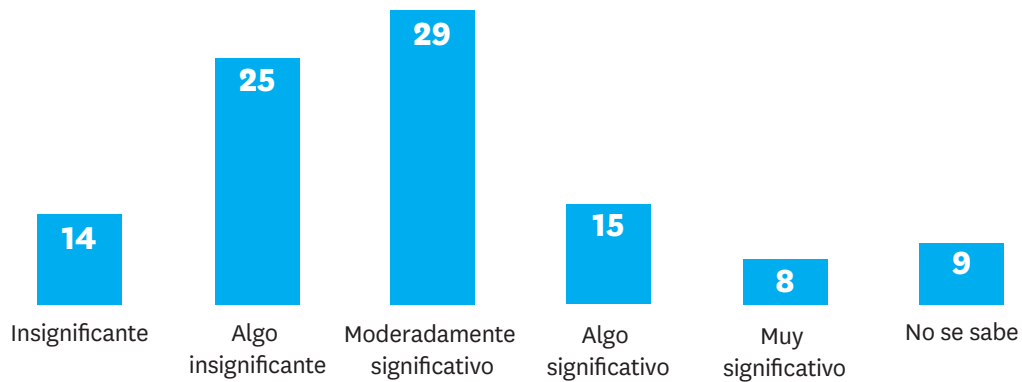
Hay mucho en juego. Más de la mitad de los encuestados afirma que una proporción considerable de los ingresos actuales de su compañía se ven amenazados por la disrupción digital (lo puntúan con 3 o más en una escala de 5 puntos), y el 8 por ciento revela que la mayor parte de sus ingresos está en peligro. [figura 3](#) Para un gran banco del Medio Oeste de EE. UU., la amenaza procede en parte de lo que se conoce como préstamos de mercado (plataformas de préstamo entre particulares que empareja a prestamistas y prestatarios en línea). “La gente acude a Internet para satisfacer sus necesidades de capital”, declara el secretario corporativo y director de relaciones de inversión de dicho banco. “Vamos a tener que formar parte de ello o trabajar con este mercado”. Para ello, deberán adquirir o desarrollar las competencias ellos mismos en los próximos cinco años.

FIGURA 3

INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN EN PELIGRO POR LA INTERRUPCIÓN DIGITAL

Porcentaje que indica hasta qué punto están en peligro los ingresos por la interrupción digital.

[EN UNA ESCALA 1 AL 5, DONDE 1 = INSIGNIFICANTE Y 5 = MUY SIGNIFICATIVO]



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=692

Los líderes en EC están abriendo nuevos caminos y ganan un porcentaje mucho mayor de sus ingresos con los productos y servicios introducidos en los tres últimos años.

Es curioso que los líderes en EC sean casi cuatro veces más propensos que los rezagados y los seguidores a afirmar que la mayor parte de sus ingresos está en peligro. Una interpretación: se necesita una amenaza importante para reunir los recursos (y el compromiso) de la organización necesarios para llevar a cabo una transformación a gran escala.

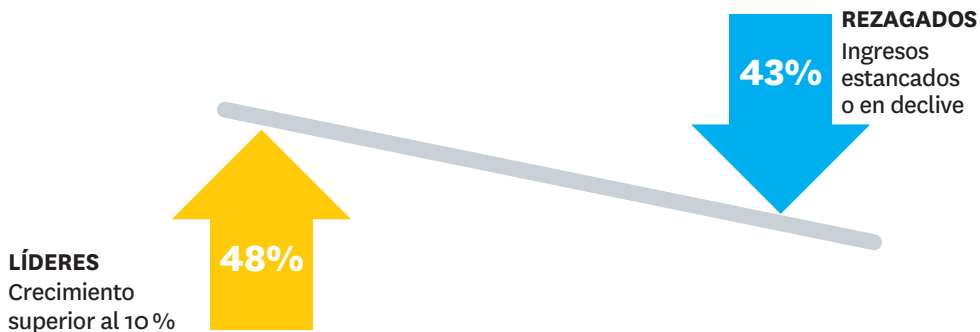
No obstante, su inversión para crear una plataforma digital está dando sus frutos, pues los líderes en EC han experimentado un crecimiento mucho mayor que el resto en los dos últimos años. [figura 4](#) Prácticamente la mitad de los líderes en EC (48 por ciento) han obtenido un crecimiento de dos dígitos, mientras que una proporción similar (43 por ciento) de rezagados no han visto, en el mejor de los casos, ningún crecimiento en el mismo periodo. Y hasta el triple de líderes en EC afirma haber obtenido un crecimiento del 30 por ciento o más comparado con los rezagados (18 por ciento frente al 6 por ciento).

Para algunas organizaciones, la economía conectada ofrece oportunidades para afrontar las amenazas no digitales, como los cambios fundamentales en el mercado. Por ejemplo, dado que los hábitos en el consumo de energía van cambiando, una compañía del sector del petróleo y el gas de Asia ha lanzado una estrategia “sin combustible” a cinco años que incluye un mejor estudio de los clientes haciendo uso del análisis, la informática móvil y el Internet de las cosas.

Para prosperar en la economía conectada no basta solo con mejorar lo que uno tiene, sino que es necesario abrir nuevos horizontes. Por ejemplo, una gran compañía europea de TIC ha desarrollado una gama de servicios financieros móviles para generar ingresos adicionales fuera de las telecomunicaciones. De hecho, los líderes en EC obtienen un porcentaje mucho más alto de sus ingresos de los productos y servicios que han introducido en los tres últimos años. [figura 5](#) La mitad de estas compañías afirma que los nuevos

FIGURA 4

LOS MODELOS DE NEGOCIO DE ECONOMÍA CONECTADA RINDEN MEJOR



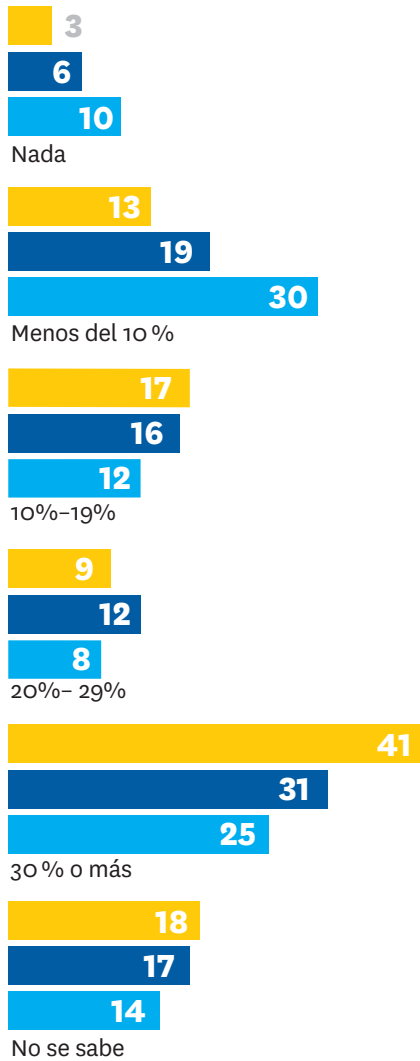
FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=692

FIGURA 5

LOS LÍDERES EN EC SACAN MÁS PARTIDO A LOS NUEVOS PRODUCTOS

Porcentaje que indica en qué grado los ingresos de su empresa proceden de productos/ servicios introducidos en los tres últimos años.

● LÍDERES EN EC ● SEGUIDORES ● REZAGADOS



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=664

El 60 por ciento de las empresas Fortune 100 cuentan ya con equipos de transformación digital, según la firma de estudios de mercado IDC, y esta subirá hasta el 80 por ciento antes de final de 2017.

productos y servicios representan un 20 por ciento o más de sus ganancias. La otra cara de la moneda son los rezagados; un tercio de ellos afirma que los nuevos productos contribuyen a menos de un 10 por ciento de los ingresos, y un 10 por ciento afirma que ninguna parte de sus ingresos procede de los nuevos productos. Esto no es un buen augurio para sus perspectivas a largo plazo.

LIDERAZGO, FACILITADORES E INHIBIDORES

La falta de liderazgo impide a muchas compañías competir de manera efectiva en la economía conectada, según el sondeo. Una quinta parte de los encuestados cita esta falta de liderazgo como su principal inhibidor, y los rezagados triplicaban a los líderes en EC en este sentido (29 por ciento frente al 10 por ciento).

Los líderes en EC son mucho más dados que otras compañías a:

- Hacer partícipes a los altos ejecutivos en la dirección de iniciativas digitales
- Dedicar equipos a ayudar en diversos aspectos de la transformación
- Romper los silos organizativos mediante la reestructuración y el fomento (o la imposición, cuando sea necesario) de la colaboración interdisciplinaria
- Invertir en una infraestructura de TI basada en datos necesaria para crear su plataforma digital
- Reconocer la necesidad de habilidades nuevas y más avanzadas, y asegurarse de que sus equipos las adquieran o las desarrollen
- Tener un responsable de informática “innovador comercial”

La implicación de los altos ejecutivos es fundamental, en vista de los cambios profundos y multidimensionales que deben darse para la transición a un modelo de negocio de economía conectada. De hecho, los altos ejecutivos de las organizaciones líderes en EC son el doble de propensos que los rezagados a tomar la iniciativa y adoptar un rol visible en las iniciativas comerciales digitales de la organización. [figura 6](#) No hablamos solo de que un director general emita un mandato; se trata de transmitir mensajes potentes y comunicarlos repetidamente a todos los niveles de la compañía.

“La clave para una gestión efectiva del cambio es la comunicación”, declaró la directora general de una compañía de procesamiento y distribución industrial que está llevando a cabo un importante cambio en su manera de obrar y actuar en el mercado. “Hablamos de ello constantemente, a todos los niveles de la empresa”. El primer paso es explicar claramente el propósito del cambio y luego buscar el intercambio de opiniones para asegurarnos de que el personal ha comprendido el mensaje y que no se ha perdido información. Esta directora general resalta la importancia de reforzar el mensaje a través de la repetición. “Si se anuncia una vez y no se repite varias veces, se quedará en el olvido”, comentó. “Es necesario hacer un seguimiento”.

Pero esto no es solo tarea del director general. Un cambio de esta magnitud requiere la implicación de todos, con toda la alta dirección (especialmente el responsable de informática), jefes de operaciones y jefes de unidades de negocio “extremadamente implicados” en la mayoría de las compañías líderes en EC. [figura 7](#) Esta es otra notable diferencia entre los líderes y los rezagados.

Equipos de transición digital

Una práctica de éxito empleada por un gran número de líderes empresariales entrevistados para este informe es el establecimiento de equipos dedicados cuyo trabajo es facilitar la transición. A finales de 2015, el 60 por ciento de las compañías Fortune 100 contaba con equipo de transformación digital, según la firma de estudios de mercado IDC, e IDC prevé que esta cifra suba al 80 por ciento a finales de 2017. Estos grupos adoptan distintas formas. En una compañía global de electrodomésticos, el trabajo fluye a través de tres grupos diferentes, empezando por un equipo de estrategia corporativa que investiga las tendencias sociales y digitales e identifica aquellas que pueden ser válidas para la compañía. A continuación, ese equipo trabaja con un grupo de innovación para averiguar qué tecnologías serían adecuadas a ese propósito. Por último, un equipo de transición digital gestiona la implementación, que incluye “comunicar cómo es la tecnología, cómo nos va a ayudar y lo que vamos a hacer con ella más adelante”, declaró el jefe de estrategia y desarrollo empresarial de la compañía.

La compañía de procesamiento y distribución industrial conformó un grupo especial de proyectos encargado de desarrollar sus innovaciones empresariales digitales. Esta estrategia no puede escalar hasta los niveles que necesita un gran conglomerado global que pretende la transformación digital en todos los apartados de su negocio. En lugar de ello, cuenta con un equipo que trabaja con sus distintas unidades de negocio en todo el mundo para promulgar un nuevo proceso de innovación que pretende reducir la inevitable burocracia que va evolucionando en las grandes organizaciones con el paso del tiempo.

Colaboración y ruptura de silos

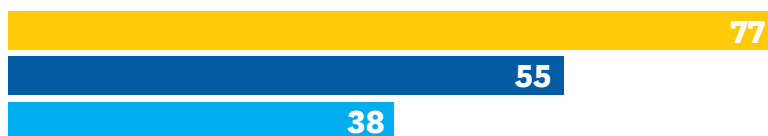
Pese a que estos equipos dedicados pueden ofrecer orientación y recursos específicos, las soluciones digitales suelen requerir los conocimientos y el esfuerzo de muchos grupos diferentes. Esto, junto con la necesidad de actuar rápidamente, ha llevado a muchas organizaciones a adoptar una estrategia interdisciplinaria más cooperativa para las nuevas iniciativas. Por ejemplo, un distribuidor minorista de EE. UU. sustituyó su estrategia tradicional para el desarrollo de productos (con su ciclo lineal de desarrollo de la idea, aprovisionamiento, comercialización, diseño visual y operaciones en tienda) para reunir a todo el equipo en una mesa desde el comienzo, incluso TI. “Esto nos permite hacer aquellas cosas que impulsan la marca con toda la parafernalia tecnológica desde el comienzo”, señaló un antiguo ejecutivo de la compañía que dirige ahora una consultoría de distribución minorista y marca. También permite que la compañía se mueva más rápido, ya que pueden trabajar distintos grupos en paralelo.

FIGURA 6

LOS LÍDERES EN EC PRESENTAN UNA IMPLICACIÓN MÁS ACTIVA DE SUS ALTOS DIRECTIVOS

Porcentaje que indica en qué grado se está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente frase.

● LÍDERES EN EC ● SEGUIDORES ● REZAGADOS



Los altos directivos han adoptado un rol activo y visible a la hora de liderar nuestras iniciativas empresariales digitales.

FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=664

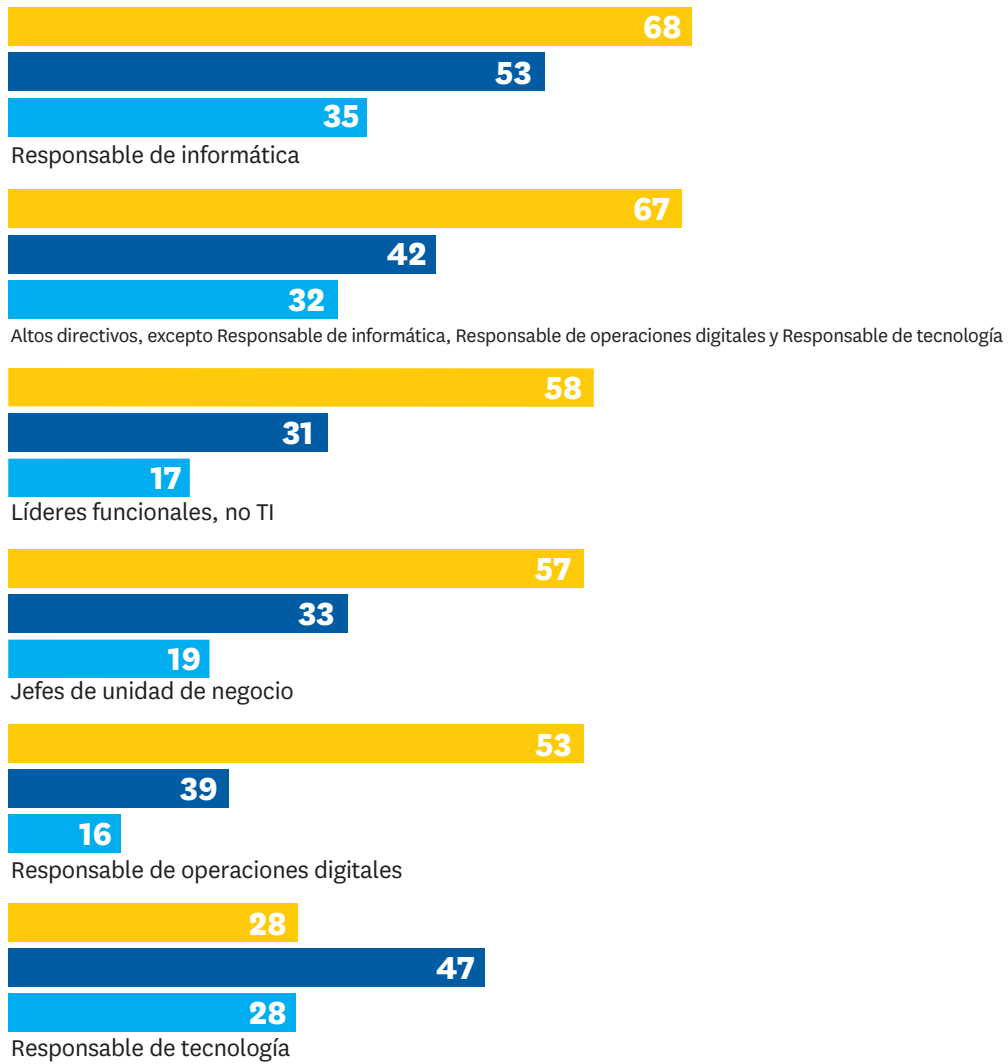
FIGURA 7

TODA LA ALTA DIRECCIÓN ESTÁ MÁS IMPLICADA EN LOS LÍDERES EN EC

Porcentaje que indica el grado en el que las siguientes partes interesadas están implicadas en la estrategia comercial digital o la economía conectada de su organización.

[EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10, DONDE 1 ES NADA IMPLICADO Y 10 ES SUMAMENTE IMPLICADO]

● LÍDERES EN EC ● SEGUIDORES ● REZAGADOS



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016

Para que esta colaboración funcione de manera efectiva, es necesario que la relación entre TI y otras partes de la empresa cambie. En la mayoría de organizaciones, la relación sigue calificándose como “desconectada” o como una relación en la que TI recibe órdenes y presta servicios sin implicarse mucho en el desarrollo de la estrategia digital. La excepción son las compañías líderes en EC, pues más de la mitad (54 por ciento) de ellas considera que su relación con TI es comprometida y de colaboración. [figura 8](#) Este dato contrasta claramente con el 42 por ciento de rezagados que califica la relación como desconectada, en la que TI opera en un vacío y las líneas de negocio acuden a otros en lugar de a TI para satisfacer sus necesidades empresariales digitales. Aun así, incluso los líderes tienen margen de mejora, pues más de una cuarta parte de ellos (27 por ciento) ve a TI como acatadores de órdenes y otro 19 por ciento considera que la relación con ellos es desconectada.

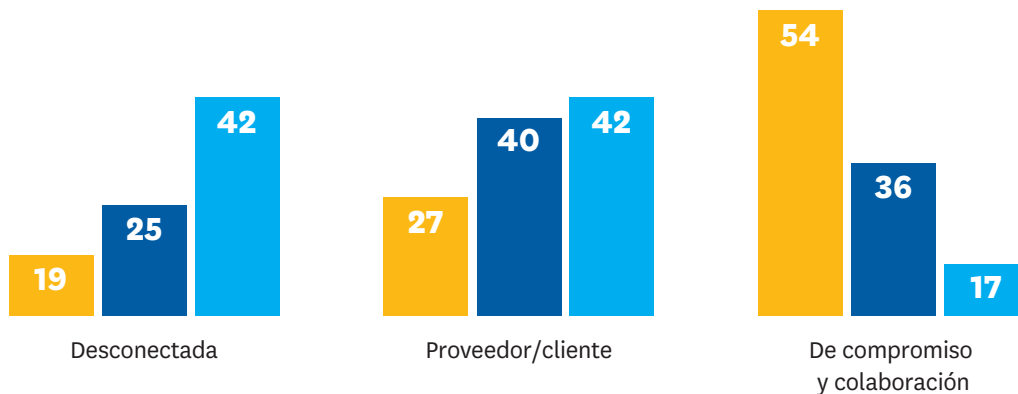
Para cambiar esta dinámica se requieren cambios estructurales dentro de la empresa. Los silos organizativos y la falta de colaboración (no solo con TI sino en toda la empresa) fueron mencionados como la principal barrera a la hora de competir en la economía conectada. [figura 9](#) Los líderes en EC son especialmente conscientes de esto, y el 39 por ciento lo considera el principal inhibidor para alcanzar el éxito. Para abordar este problema, una gran compañía de tecnología que está cambiando de modelo de negocio (pasa de vender principalmente hardware a ofrecer servicios) inició el año pasado la gran tarea de romper los silos internos, mezclar a personas de distintos grupos en equipos para mejorar la integración dentro de la empresa y separar otros grupos, según cuenta un jefe de desarrollo de negocio de la compañía. Del mismo modo, la compañía global de TIC se está reestructurando para “romper los silos y ofrecer soluciones integrales” relacionadas con temas de mercado, en lugar de la gama de productos, declaró la jefa de marketing estratégico de la compañía. Esta reestructuración incluye la agrupación física de personas en torno a soluciones para clientes. Al mismo tiempo, “la mentalidad de silos tiene que ver con la cultura interna y los cambios en la mentalidad”, señaló. “Las corporaciones están estructuradas para mostrar un crecimiento divisional (eso no lo podemos evitar) [de modo que debemos] cambiar la mentalidad de la gente para que estén más abiertos a procedimientos y equipos interdisciplinarios”.

FIGURA 8

LOS LÍDERES EN EC PRESENTAN UNA COLABORACIÓN MUCHO MÁS NOTORIA ENTRE TI Y LA LÍNEA DE NEGOCIO

Porcentaje que describe las relaciones de trabajo entre el departamento de TI y otros departamentos/unidades siguientes.

● LÍDERES EN EC ● SEGUIDORES ● REZAGADOS



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=664

FIGURA 9

LOS SILOS ORGANIZATIVOS SON LA PRINCIPAL BARRERA PARA LA EC

Porcentaje que indica el principal inhibidor de la capacidad de su organización para triunfar en la economía conectada.



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=664

Este método ya está funcionando muy bien en un gran corporación global. “Estamos siendo muy directos y agresivos en cuanto a lo que queremos hacer”, declaró el jefe de marketing digital de la unidad de ciencias de la vida y de la salud de la compañía. Las unidades que no cuentan con los recursos necesarios pueden pedir ayuda a otras, y la gente suele prestarse como voluntaria a participar en proyectos de fuera de sus departamentos. “La colaboración permite llevar a cabo los proyectos”, señaló. Atribuye su capacidad de trabajar de este modo al éxito con el que la alta dirección ha conseguido transmitir un mensaje de unidad en la compañía centrado en el cliente.

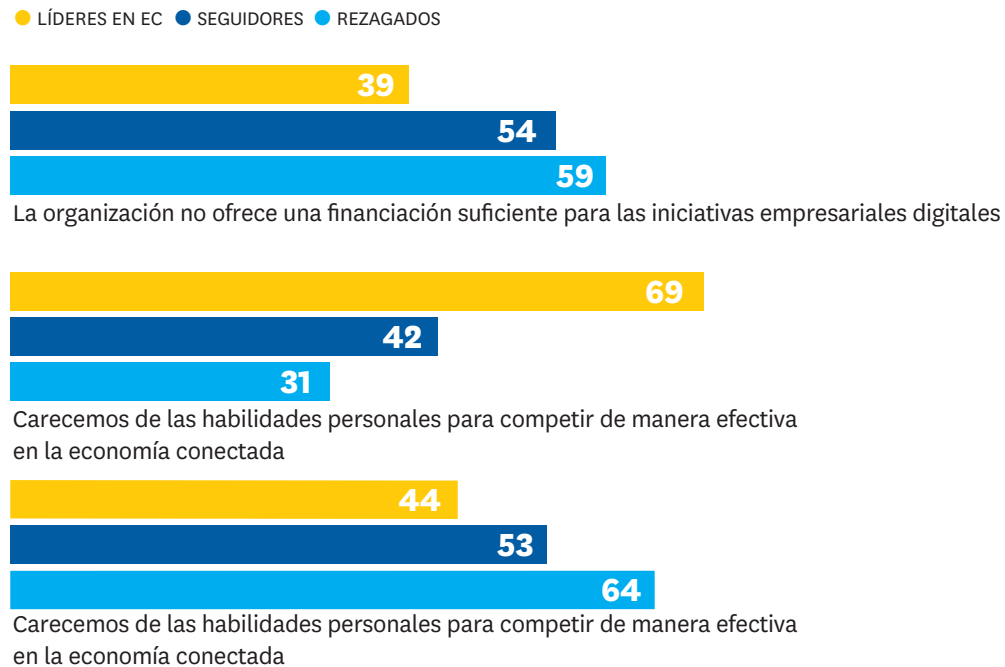
Inversión en infraestructura de TI y nuevas técnicas

Se mire por donde se mire, la transición a la economía conectada requiere inversión: en personas, tecnología y proyectos. Los líderes en EC son más dados que el resto a invertir adecuadamente y, en consecuencia, a contar con la tecnología y el equipo humano que necesitan. [figura 10](#) Aun así, más de un tercio considera que su negocio tiene menos de lo que necesitaría. Los altos directivos deberán hacer todo lo posible por aumentar la inversión si quieren que sus organizaciones compitan en este nuevo mundo de la economía conectada. No obstante, para invertir correctamente es necesario tener una estrategia y una visión claras, y muchas organizaciones siguen aún en proceso de definir las. Otras están esperando a conocer mejor cómo cambian las condiciones; por ejemplo, a ver cómo va a cambiar el entorno normativo en su sector. Los ejecutivos de Midwestern bank son conscientes de que deberán realizar inversiones importantes en tecnología en los próximos cinco años, pero esta inversión dependerá de cómo gestionen las entidades

FIGURA 10

SE NECESITA MÁS INVERSIÓN EN INICIATIVAS DIGITALES

Porcentaje de concordancia con las siguientes afirmaciones.



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=664

normativas las nuevas tendencias, como los préstamos de mercado. De hecho, los encuestados del sector de servicios financieros, eran casi dos veces más propensos que la media a designar las limitaciones normativas como su principal barrera, con un 14 por ciento.

Ninguna compañía es inmune a la necesidad de contar con técnicas diferentes y más sofisticadas. Por ejemplo, la compañía de tecnología grande está contratando a personas que ya tienen experiencia en el desarrollo de servicios de software, además de “reciclando y mejorando técnicas [con los empleados existentes] para aprender nuevas maneras de trabajar y pensar”, declaró el jefe de desarrollo de negocio.

EL FUTURO: POSICIONARSE PARA TRIUNFAR DENTRO ENTRE LOS ECOSISTEMAS

A medida que estos obstáculos se vayan superando, la economía conectada se volverá cada vez más conectada, donde el éxito de las organizaciones dependerá de su participación en un ecosistema empresarial más amplio, que se define como una red interdependiente de organizaciones y personas dedicadas a servir a un conjunto de clientes. Aunque los líderes en EC defienden esta visión con más firmeza que otros, incluso los rezagados esperan que sus modelos de negocio futuros dependan más del ecosistema. [figura 11](#)

En una pregunta relacionada, más de la mitad de los encuestados (y tres cuartos de los líderes en EC) afirmó que el éxito de su organización está cada vez más vinculado a las relaciones con organizaciones de sectores adyacentes. [figura 12](#) Desde la perspectiva del cliente, estos ecosistemas toman forma rápidamente. Pensemos simplemente en los incentivos y los ecosistemas de los fabricantes de automóviles, las compañías aseguradoras y los talleres de reparaciones necesarios para conformar el coche conectado.

Sin embargo, no todos los miembros de un ecosistema prosperan del mismo modo. Determinadas organizaciones dominan en función de su relación más inmediata con el cliente y de la medida en que proporcionan la plataforma que permite la creación de su ecosistema. Otros dependerán de esos proveedores de la plataforma y pueden ser reemplazados por competidores que ofrecen una experiencia más sencilla y cautivadora para el cliente. El ochenta por ciento de los líderes en EC son mucho más propensos a verse en una posición favorable dentro de su ecosistema empresarial. [figura 12](#) En el lado opuesto, pese a que la mitad de los rezagados reconoce su dependencia de otras organizaciones, solo un tercio de ellos afirma estar bien posicionado actualmente.

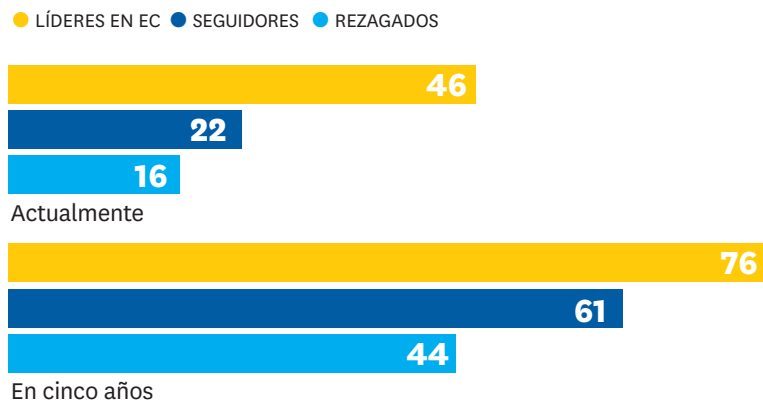
Los bancos son un buen ejemplo de cómo fluyen estas cosas; ya sea el Midwestern bank tratando de comprender su relación con los prestamistas de mercado, o la compañía europea de TIC que presta servicios a las personas que no tienen acceso a servicios bancarios en África. En Perú, compañías de telecomunicaciones competidoras entablaron relaciones con instituciones financieras para ofrecer sus propias plataformas de pago móviles. Los bancos del país se vieron ante una competencia nueva e inesperada para sus clientes tradicionales. En respuesta, los bancos unieron fuerzas “para negociar un planteamiento común con respecto al dinero digital. Acabaron optando por una plataforma ‘abierta’” diseñada por otro proveedor para crear un sistema monetario móvil nacional en el que los bancos puedan “compartir” en lugar de controlar a sus clientes.¹ Se trata de un modelo muy diferente para los bancos, y el préstamo entre particulares es solo una fuerza disruptiva dentro del sector. En este momento, todo el mundo se pregunta qué impacto tendrá la tecnología blockchain sobre el sector y más allá de él.

FIGURA 11

LOS LÍDERES EN EC VINCULAN EL ÉXITO FUTURO AL ECOSISTEMA EMPRESARIAL

Porcentaje que indica en qué grado depende el éxito de su empresa de su participación en un ecosistema empresarial más amplio tanto actualmente como en un plazo de cinco años.

[PUNTUACIONES DEL CUADRO SUPERIOR, 8-10 "SUMAMENTE DEPENDIENTE"]



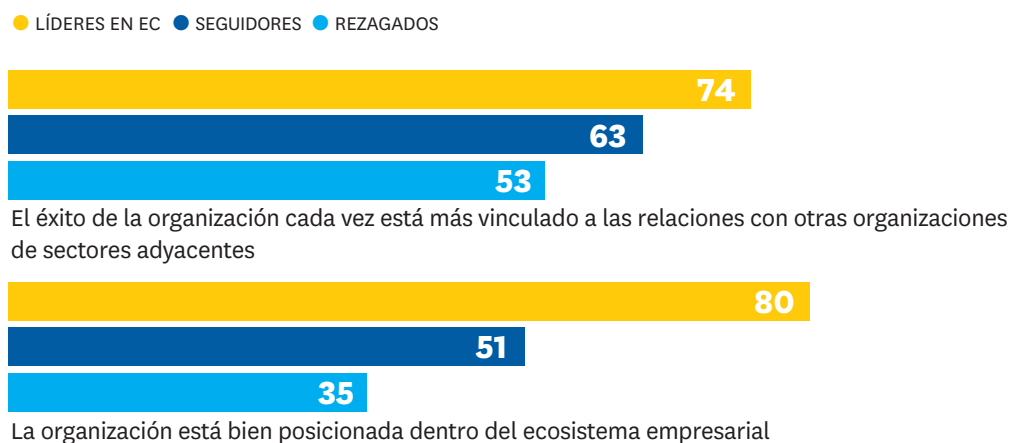
FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016

ACTUALMENTE N = 167 EN CINCO AÑOS N = 397

FIGURA 12

EL ÉXITO CADA VEZ ESTÁ MÁS VINCULADO A LAS RELACIONES CON OTRAS FIRMAS

Porcentaje de concordancia con las siguientes afirmaciones.



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016

N=664

EN BUSCA DE RESPONSABLES DE INFORMÁTICA INNOVADORES

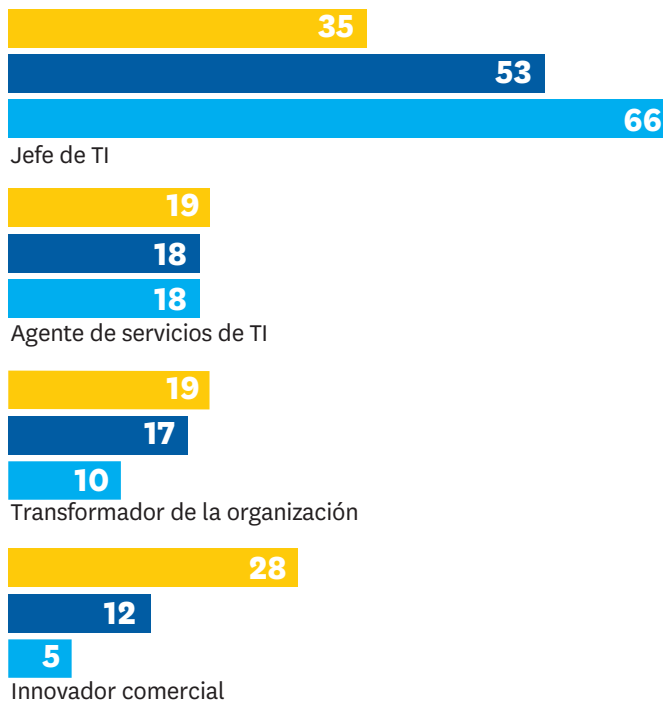
La economía conectada funciona en lo que IDC denomina tecnologías de “tercera plataforma” (nube, móvil, redes sociales y análisis), y podría decirse que estas tecnologías forman parte de la tecnología de la información. Se podría suponer que el responsable de informática (el directivo encargado de supervisar la TI de la empresa) es una figura fundamental en las iniciativas de economía conectada de la compañía. Pero no es así, ni mucho menos. Más de la mitad de los encuestados ven a los responsables de informática de su empresa como un simple jefe de TI, responsable de gestionar los sistemas de TI internos de la compañía, mientras que esta visión la comparten dos tercios de los rezagados. [figura 13](#) Mientras que los líderes en EC son mucho más propensos a afirmar que su responsable de informática es un innovador comercial, fundamental a la hora de concebir e implementar mejoras tecnológicas para la empresa, o un transformador de la organización, aún queda mucho margen de mejora, pues más de un tercio de ellos sigue pensando que su responsable de informática solo se encarga de dirigir la TI.

FIGURA 13

LOS RESPONSABLES DE INFORMÁTICA DE LOS LÍDERES EN EC SON MÁS DADOS A SER INNOVADORES

Porcentaje que indica cuál de las siguientes opciones describe mejor el rol del responsable de informática o cargo similar en su organización.

● LÍDERES EN EC ● SEGUIDORES ● REZAGADOS



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016
N=664

SE ESPERA QUE EL INTERNET DE LAS COSAS CREZCA MUY RÁPIDAMENTE

Los líderes en EC son más propensos a ver el Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) como un factor fundamental para el negocio que otros, pero menos de un tercio lo coloca como un factor prioritario, lo que sugiere que no tiene aún tanta importancia.

No obstante, todas las organizaciones esperan que en los próximos cinco años el Internet de las cosas desempeñe un papel mucho más fundamental para el negocio, aunque los líderes en EC son el doble de propensos que los rezagados a pensar así. En términos generales, el 44 por ciento de los encuestados afirma que su negocio dependerá sumamente del Internet de las cosas en cinco años; casi el cuádruple de los que afirman que eso mismo ya ocurre actualmente (12 por ciento). Y casi dos tercios de los líderes de EC (62 por ciento) afirma que el modelo de negocio de su empresa dependerá sumamente del Internet de las cosas en cinco años. [figura 14](#)

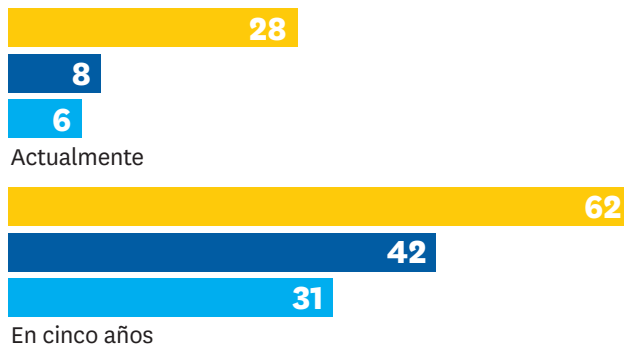
FIGURA 14

LOS LÍDERES EN EC CONSIDERAN QUE EL INTERNET DE LAS COSAS SERÁ FUNDAMENTAL EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Porcentaje que indica en qué grado depende el modelo de negocio de su empresa del Internet de las cosas tanto actualmente como en un plazo de cinco años.

[PUNTUACIONES DEL CUADRO SUPERIOR, 8-10 "SUMAMENTE DEPENDIENTE"]

● LÍDERES EN EC ● SEGUIDORES ● REZAGADOS



FUENTE SONDEO DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, FEBRERO 2016

N=664

CONCLUSIÓN

Nos encontramos aún en las etapas preliminares de la transición a la economía conectada, pues menos de una quinta parte de los encuestados emplean ya modelos de negocio, productos o procesos de EC en un grado considerable. No obstante, ya se está notando el impacto del incremento de las conexiones mediante tecnología, en organizaciones, mercados y sectores enteros. La interrupción es algo real y supone una seria amenaza para los ingresos de las organizaciones; una amenaza que, en ocasiones, procede de competidores inesperados. En cuanto a las oportunidades, las empresas que lideran el cambio están viendo crecer sus ingresos más rápidamente que sus competidores, y ganan más con productos y servicios nuevos e innovadores.

Estos cambios no se producen de la nada; deben ser dirigidos. Los líderes en EC han hecho de esto una prioridad para la alta dirección. Son mucho más propensos a contar con responsables de informática transformadores e innovadores comerciales que promueven la integración interdisciplinaria y la colaboración entre TI y otras partes de la empresa. No solo están rompiendo los silos dentro de sus organizaciones, sino que están conectando con nuevos socios y de nuevas formas dentro de un ecosistema empresarial más amplio. Además, invierten en las personas, la tecnología y los proyectos necesarios para hacer realidad sus planes. Pese a reconocer la importancia de los modelos de negocio de EC y los ecosistemas para el futuro de sus empresas, los rezagados y los seguidores no se encuentran bien posicionados actualmente. Pero eso puede cambiar. El futuro aún está por definir, y las oportunidades abundan para las empresas que se centran en el cliente y aprenden a ofrecer un nuevo valor en la economía conectada.

NOTA FINAL

1 La colaboración competitiva detrás de un nuevo modelo de banca móvil en Perú, Devex Impact, Enero 2016

METODOLOGÍA Y PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

Un total de 692 personas participaron en el sondeo, incluidos 351 que formaban parte del Consejo de asesores de Harvard Business Review.

TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Solo participaron en el sondeo organizaciones con 100 o más empleados. El 36 por ciento estaba en organizaciones con más de 10 000 empleados, el 31 por ciento en organizaciones con entre 1 000 y 10 000 empleados, y el 33 por ciento en organizaciones con entre 100 y 1 000 empleados.

NIVELES JERÁRQUICOS

Entre una cuarta y una quinta parte (22 por ciento) de los encuestados eran de la dirección ejecutiva o miembros del Consejo, el 33 por ciento eran de la alta dirección, el 28 por ciento directivos intermedios, y el 17 por ciento procedía de otros niveles.

SECTORES CLAVE DE LA INDUSTRIA

Tecnología, servicios financieros y fabricación copaban la lista con un 14, un 13 y un 12 por ciento, respectivamente. El 10 por ciento de los encuestados trabajaba en educación, el 8 por ciento en organizaciones gubernamentales/no lucrativas, y el 7 por ciento en sanidad. Otros sectores estaban representados en un 5 por ciento o menos.

PUESTO DE TRABAJO

Un 12 por ciento de los encuestados trabajaba en operaciones/gestión de productos; el 10 por ciento procedía de TI y la dirección general; el 9 por ciento de RR. HH./formación; y un 8 por ciento tanto de ventas/desarrollo de negocio como de marketing/comunicaciones. El 6 por ciento procedía de finanzas/riesgo, y el resto de puestos representaba el 5 por ciento o menos de la base total de encuestados.

REGIONES

Un tercio (33 por ciento) de los encuestados era de Norteamérica; otro tercio provenía de Europa/MEA; un 26 por ciento era de Asia/Pacífico; y el 8 por ciento restante de Sudamérica/Centroamérica.

NOTAS

NOTAS

hbr.org/hbr-analytic-services

