

# Creación de ventajas competitivas

Información extraída del  
estudio Global C-suite

IBM Institute for  
Business Value

Nuestro último estudio se basa en las respuestas obtenidas de 12.854 encuestados pertenecientes a seis perfiles de ejecutivos de nivel C en 112 países.

Directores generales (CEO)

**2148**

Directores financieros (CFO)

**2102**

Directores de recursos humanos (CHRO)

**2139**

Directores de tecnología de la información (CIO)

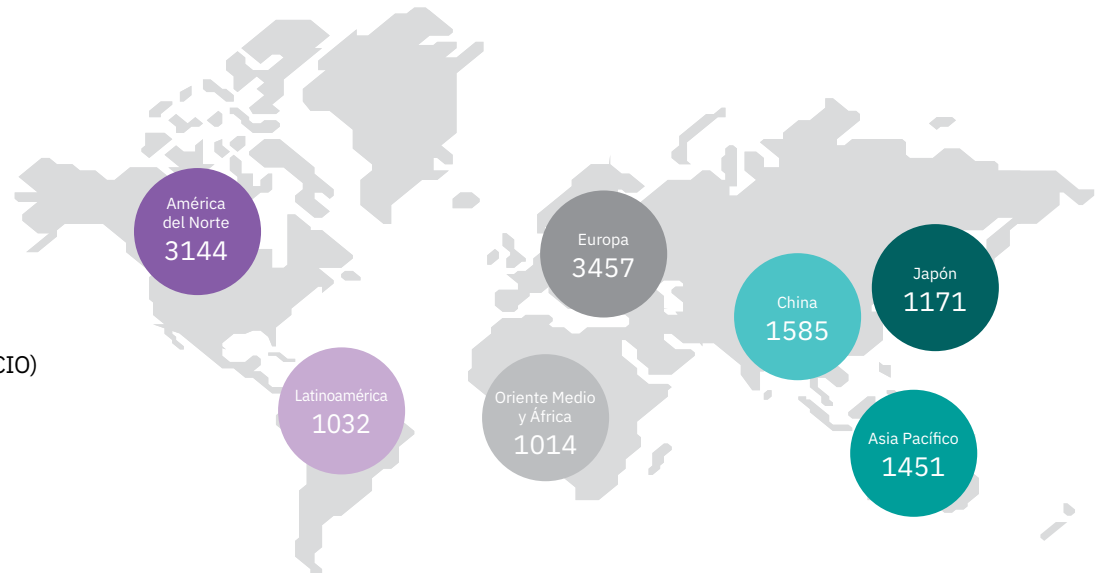
**2258**

Directores de marketing (CMO)

**2091**

Directores de operaciones (COO)

**2116**



Este informe es el tercer estudio transversal de C-Suite de IBM y la decimonovena edición de nuestra serie continua de estudios de alta dirección del IBM® Institute for Business Value (IBV). Hemos recopilado datos e información de más de 40.000 entrevistas que datan de 2003, y hemos reinventado el programa para poder recopilar datos y publicar los resultados a lo largo de este año. Este informe se ha elaborado en colaboración con destacados académicos. En él, presentamos las conclusiones de nuestros resultados más importantes en materia de conocimientos, experiencias y opiniones de los CxO.

---

## Reinvención eterna

Dos décadas después de que Internet se convirtiera en una plataforma para la transformación digital, todavía nos preguntamos en qué dirección nos movemos. Las señales no son siempre claras. Hoy en día, están en auge las empresas cuya filosofía es del tipo “el ganador se lo lleva todo”, pero los ecosistemas colaborativos también están creciendo con fuerza. Incluso en sectores donde la concentración competitiva está aumentando, la innovación no se ha estancado, como era de esperar. ¿Cuál es el camino hacia el futuro? Las organizaciones que están prosperando no están a la espera del próximo punto de inflexión, es decir, el momento en que una nueva tecnología, modelo de negocio o medio de producción realmente despegue. Reconocen que reorganizar la empresa no es una cuestión de tiempo, sino de continuidad, y que se necesita, ahora más que nunca, la fortaleza para la reinvención eterna. Es una cuestión de buscar y defender el cambio incluso cuando el *statu quo* es estable.

---

# Introducción

Los economistas y los estrategas debaten en la actualidad cuáles son las causas y las consecuencias de los mercados que cada vez son menos competitivos. Algunos atribuyen la consolidación del poder en manos de unos pocos a las tecnologías digitales, mientras que otros apuntan a factores estructurales. Los ejecutivos de nivel C expresan el mismo tipo de incertidumbre respecto a los cambios que se producen a su alrededor. Ciertamente, sus expectativas sobre cómo cambiará el panorama empresarial en los próximos años son variadas.

La mitad de los ejecutivos de nivel C opinan que el enfoque en el futuro pasará de los mercados establecidos a los de nueva creación. Tras años intentando predecir un movimiento hacia la innovación abierta, de fuentes externas, un número creciente de ejecutivos de nivel C predice ahora un retroceso hacia la innovación propietaria. Y, aún así, un número significativo de ellos también mencionan que existen nuevas capacidades e intenciones de innovación colaborativa.

Sin embargo, hay dos áreas en las que los ejecutivos de nivel C están de acuerdo: en cómo cambiarán sus propuestas de valor y en cómo escalarán sus cadenas de valor. Dos tercios (68 %) de los ejecutivos de nivel C esperan que las organizaciones enfatizen la experiencia del cliente con respecto a los productos. Por otro lado, el 63 % cree que la mayoría de las organizaciones continuará expandiendo sus redes de socios comerciales.

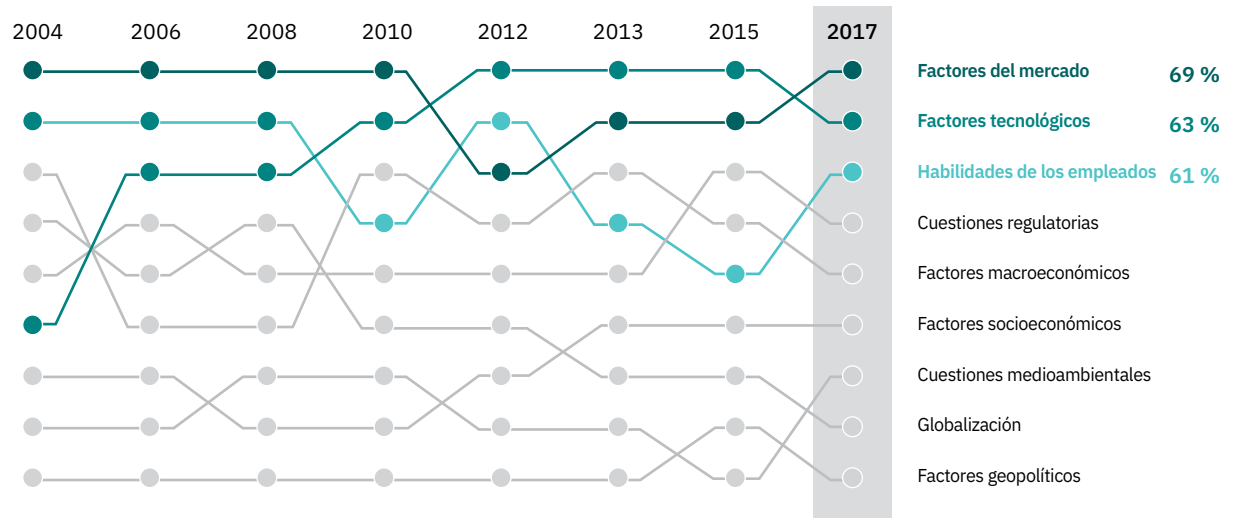
Durante los 14 años que hemos encuestado a ejecutivos de nivel C, IBM les ha preguntado cuáles son las fuerzas externas que más les afectará en los siguientes dos o tres años. Este año, los factores del mercado, que incluyen opciones como el aumento de la competencia y las preferencias cambiantes de los clientes, volvieron a obtener la posición más alta, mientras que la tecnología fue relegada a la segunda posición. Las habilidades de los empleados aumentaron bruscamente hasta colocarse en la tercera posición, probablemente debido a la detección del aumento en el valor de activos intangibles como el talento y las ideas (ver Figura 1).

Para comprender mejor las fuerzas en juego, aplicamos análisis de clúster para identificar distintos segmentos de organizaciones entre los más de 12.500 participantes en este estudio. De este análisis surgieron tres arquetipos a los que hemos denominado Reinventors, Practitioners y Aspirational. Las organizaciones agrupadas en estos arquetipos están en diferentes etapas de la Reinención Digital y observan las oportunidades que se avecinan desde esa posición estratégica.

Figura 1

## Regreso al futuro

Los factores del mercado y las habilidades de los empleados están en aumento.



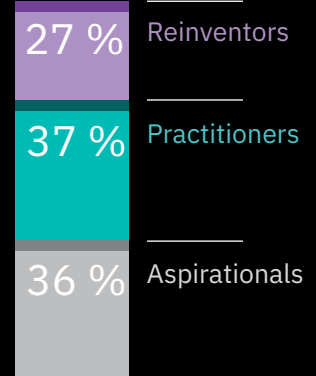
P: ¿Cuáles son las fuerzas externas más importantes que afectarán a su empresa en los próximos 2 o 3 años? (Seleccione hasta cinco).

Los Reinventors, que representan el 27 % del total, son los que más destacan. Ellos comentan que han superado a sus pares de la industria tanto en crecimiento de ingresos como en rentabilidad durante los últimos tres años y que, además, han sido líderes en innovación. Sus organizaciones están excepcionalmente bien alineadas. Afirman que su estrategia de TI está en sintonía con su estrategia comercial y que han optimizado sus procesos comerciales para respaldar sus intenciones estratégicas. Sus organizaciones no están bloqueadas. Tras haber gestionado el cambio con éxito en el pasado, confían en su capacidad de adaptación continua. Además, tienen una estrategia bien definida para gestionar la disrupción.

Los Reinventors han reorientado sus recursos para lograr escalar (amplias redes de socios) y extraer nuevo valor de los ecosistemas. Prestan mucha atención a las habilidades de los empleados y han reestructurado sus organizaciones, incluidas sus culturas empresariales, para fomentar la experimentación y otorgar más importancia a nuevas ideas. Están por delante de todos los demás en temas de co-creación y estrecha colaboración tanto con clientes como con socios. Además, aprovechan los datos y el conocimiento derivados de una colaboración estrecha y continua para organizar experiencias atractivas para los clientes.

El análisis de clúster de los datos de la encuesta reveló tres arquetipos con características distintas que reflejan su capacidad de reinención digital.

Las organizaciones ven oportunidades basadas en la posición estratégica de su propio clúster.



Las variables distintivas utilizadas para conducir el análisis son:

- Estrategia competitiva basada en productos, servicios y modelos comerciales revolucionarios;
- Tecnologías digitales implementadas para transformar las interacciones con los clientes;
- Empleo de datos e información analítica en la orientación de la estrategia de negocio;
- Creación rápida de prototipos para probar y refinar la estrategia empresarial;
- Estrategia de TI estrechamente alineada con la estrategia comercial;
- Conocimientos del análisis de datos utilizados para innovar productos y servicios constantemente;
- Ciclos cortos de realimentación y de adopción para acelerar la ejecución de proyectos.

Los Practitioners (37 % del total) aún no han desarrollado las capacidades necesarias para alcanzar sus ambiciones. Y son ambiciosos. Más de la mitad de los Practitioners tienen previsto lanzar nuevos modelos de negocio en los próximos años. Algunos están preparados para dar un salto adelante asumiendo más riesgos para, entre otros, “mejorar su posición” y alterar su industria. Existen más Practitioners que Reinventors que está considerando adoptar uno de los modelos de negocio más radicales: la plataforma como modelo de negocio.

Los Aspirationals, como su nombre indica, tienen mucho camino por recorrer tanto en su viaje digital como en su capacidad de moverse rápidamente para aprovechar nuevas oportunidades. Constituyen el 36 % de las organizaciones encuestadas. Los mayores desafíos para estas organizaciones son conseguir la visión, la estrategia, las capacidades de ejecución y los recursos adecuados, especialmente el talento de sus empleados y socios comerciales.

A través de sus intenciones y de sus acciones, los Reinventors ofrecen información sobre cómo una empresa puede desarrollar nuevas capacidades y estructurar su organización para crear continuamente nuevo valor. Los Practitioners son un recordatorio de que, en la era digital, las nuevas estrategias de remontada aún están disponibles para aquellos que están preparados para asumir riesgos y ejecutar con agilidad una nueva visión del negocio.

A partir de las respuestas obtenidas en esta encuesta, el compromiso de IBM con los clientes y nuestro trabajo con los académicos, esta 19.ª edición del estudio IBM Global C-suite cubre cuatro temas destacados en la actualidad:

## Adopción de la disrupción

### Los Incumbents acortan las distancias

Exploramos las fuerzas en juego en la configuración del entorno competitivo actual, así como las oportunidades emergentes y cómo un equilibrio entre estabilidad y dinamismo favorece a los Reinventors.

## Confianza en el viaje

### El camino hacia la personalización

Aquí mostramos cómo los Reinventors, como diseñadores de experiencias de usuario, están poniendo a prueba sus suposiciones y reorientando sus organizaciones para atraer a sus clientes y crear vínculos basados en la confianza.

## Creación del futuro

### El impulso de los modelos de negocio basados en plataforma

Esta sección revela el cambio gradual en la capacidad que se produce a medida que las organizaciones escalan sus redes asociadas de nuevas formas. Hemos descrito cómo los líderes liberan a sus empleados para que experimenten e innoven, se acerquen a los clientes y prosperen en un ecosistema de equipos dinámicos y asociaciones en constante evolución.

## Innovación en movimiento

### Agilidad para la empresa

Hemos descrito cómo los líderes liberan a sus empleados para que experimenten e innoven, se acerquen a los clientes y prosperen en un ecosistema de equipos dinámicos y asociaciones en constante evolución.



---

# Adopción de la disrupción

## Los Incumbents acortan distancias

### **Rita Gunther McGrath**

profesora de estrategia, innovación y crecimiento,  
Columbia Business School

### **Philip Dalzell-Payne**

socio de IBM Digital Strategy,  
IBM Services

A pesar de que los cambios causados por las grandes disrupciones de la industria han acaparado los titulares de los medios, los ejecutivos encuestados en este estudio parecen muy optimistas. En su mayor parte, afirman que no están muy preocupados por el impacto inmediato que tiene la disrupción en sus negocios. Además, no son los temibles gigantes digitales los que más les preocupan, sino los antes pesados y ahora innovadores operadores de la industria. A medida que los Incumbents innovadores se vuelven más inteligentes para competir en una era digital disruptiva, los ejecutivos ahora indican que representan una amenaza más competitiva que los nuevos participantes.

Más de un tercio (36 %) de los ejecutivos de nivel C informan que la disrupción ha tenido poco o ningún impacto en sus industrias. Y, además, el 44 % dice que no hay ninguna urgencia para transformar sus empresas en respuesta a la disrupción. En total, solo el 27 % afirma que están experimentando una disrupción significativa, un descubrimiento inesperado dado la avalancha que muchos predijeron. ¿Qué ha pasado con las amenazas evocadas por la “uberización de todo”, el triunfo de la economía compartida y los límites de la industria borrosos e irreconocibles?

El aumento de la competencia de otras industrias no se produjo en la escala prevista. Solo el 23 % de los ejecutivos de nivel C afirman que los competidores externos a su industria son una fuente importante de disrupción. Los gigantes digitales continúan concentrando su poder en algunas industrias pero, según los ejecutivos de nivel C encuestados, no están liderando la disrupción.

Las startups estaban inactivas. Los Incumbents contraatacaron.

El 72 % de los ejecutivos de nivel C declara que los Incumbents innovadores de la industria lideran la disrupción en su industria (ver Figura 2). Incluso en las industrias con una agitación superior a la media como los servicios financieros, donde las startups tienen una presencia relativamente mayor, a los Incumbents innovadores se les atribuye la mayor parte del cambio.

## ¡La disrupción está muerta! ¡Larga vida a la disrupción!

¿Qué ha cambiado? La ola de disrupción puede estar disminuyendo. La movilidad ubicua y los medios digitales ya han sacudido las industrias más susceptibles. Los fenómenos de Uber y Airbnb pasaron por los mercados con exceso de capacidad y erosionaron los beneficios para muchos.

Algunos posibles disruptores nunca cruzaron la barrera. El dominio de los gigantes digitales ha intimidado a las nuevas empresas y a las empresas de capital de riesgo que las financian.<sup>1</sup> El número de nuevas empresas en los Estados Unidos alcanzó recientemente su nivel más bajo de los últimos 40 años.<sup>2</sup> La financiación mediante capital semilla e inversores de proximidad (angel investors) disminuyó junto con la financiación inicial; la inversión se ha desplazado hacia las empresas unicornio existentes y hacia las inversiones en fase avanzada.<sup>3</sup>

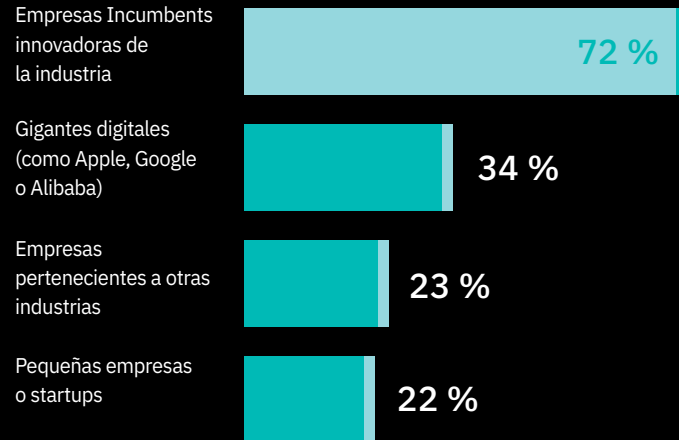
Los Incumbents han perfeccionado sus habilidades para adquirir disruptores recién establecidos con habilidades digitales y talento innovador. Las firmas de servicios financieros han estado adquiriendo empresas de tecnofinanzas, tecnoseguros y tecnoregulación a un ritmo récord. En otras industrias, Walmart adquirió, entre otros, la plataforma minorista jet.com, mientras que UPS compró Coyote Logistics (el “Uber del transporte por carretera”).<sup>4</sup> Airbus junto con Virgin Group, Qualcomm y otras compañías ha invertido en OneWeb, una organización que ha construido más de 640 satélites para proporcionar acceso global a internet de banda ancha.<sup>5</sup>

Figura 2

## Nueva ola

### Todos los participantes globales

Los operadores tradicionales innovadores toman la iniciativa en materia de alteraciones.



P: ¿Qué tipos de empresas lideran la disrupción dentro de su industria? (Seleccione todos los que correspondan).

“La iniciativa más importante que nuestra organización emprenderá en un futuro próximo es la creación de nuevos modelos de negocio en colaboración con otras empresas para luego replicarlos y escalarlos”.

Director financiero (CFO)  
de una compañía electrónica  
en Brasil

La disrupción, ¿está inactiva? Probablemente no. Incluso en mercados relativamente estables dominados por unas pocas empresas, las circunstancias todavía pueden cambiar repentinamente. Un ejemplo son los servicios de suscripción. Startups como Birchbox, Blue Apron y Dollar Shave han crecido rápidamente y han creado volatilidad en muchas categorías. Dollar Shave fue posteriormente adquirida por Unilever y, ahora, muchos minoristas y empresas de envasado de productos de consumo ofrecen servicios de suscripción.<sup>6</sup> Los fabricantes de automóviles incluso han entrado en escena, creando servicios de suscripción para el “arrendamiento” mensual de vehículos que incluye el seguro, el coste de mantenimiento así como los servicios necesarios.

Las organizaciones que han soportado las disrupciones recientes probablemente se hayan fortalecido y, como resultado, están mejor preparadas para transformarse. Ciertamente han aprendido un par de cosas en los últimos 20 años desde que Clayton Christensen popularizó el fenómeno de la innovación disruptiva.<sup>7</sup> Fortalecidas por las sólidas relaciones y los activos, los Incumbents continúan reinventándose a sí mismos. Por ejemplo, Kaiser Permanente, el gigante de la atención médica con sede en los Estados Unidos, ha declarado que el 52 % de sus 110 millones de interacciones anuales entre pacientes y médicos ahora se realizan por la web o mediante dispositivos móviles.<sup>8</sup>

Los puntos estratégicos de inflexión, o esos momentos en los que los fundamentales están a punto de cambiar, suelen llevar tiempo y en su mayoría pasan desapercibidos. Es probable que cualquier nueva ola de disrupción sea tan invisible para las organizaciones como lo fue en el pasado. Además, hay un nivel récord de financiación de capital de riesgo o “polvo seco” esperando al margen esas próximas y audaces oportunidades de inversión.

“A raíz de la disrupción digital, nuestra empresa ha cambiado su estrategia hacia la inversión en startups digitales, ya que esto impulsará el intercambio de información y la innovación”.

Takao Wada, presidente  
y director representante,  
PERSOL TEMPSTAFF CO., LTD., Japón

## Disrupción sin startups

Los ejecutivos de nivel C están respondiendo a la naturaleza cambiante de la disrupción dominada por los Incumbents mediante la adquisición de nuevas habilidades. Los Reinventors, que superan a sus pares y son líderes en innovación, se han vuelto expertos en usar sus ecosistemas, asociándose con organizaciones dentro en su cadena de valor, e incluso comparten con ellas los activos físicos y las habilidades de los empleados. También analizamos la diferente segmentación de las organizaciones en nuestro estudio, aquellas con una declarada estrategia para la disrupción, que además tiene la innovación de los ecosistemas en su punto de mira.

El enfoque en la creación de valor que se extraerá de los ecosistemas puede explicar en parte por qué los ejecutivos de nivel C afirman que, en los próximos años, esperan que más organizaciones permanezcan en sus áreas de competencia. En nuestro estudio de 2015, el 54 % de dichos líderes pensó que nuevos competidores inundarían su industria; en nuestro estudio, ese número se redujo al 26 %, la mitad.

La convicción de que habrá menos competidores que traspasen las líneas de la industria podría cegar a algunos. Como demuestra el anuncio del gigante de salud estadounidense CVS sobre su intención de adquirir la aseguradora sanitaria estadounidense Aetna, los operadores tradicionales pueden cambiar de industria rápidamente. Además, una de cada cinco organizaciones que afirmaron tener una estrategia disruptiva comenta que lo harán en una industria distinta a la suya.

En muchas industrias, la competencia ha disminuido. Los estudios económicos y la literatura sobre el tema han comenzado a describir la creciente concentración competitiva en la mayoría de los sectores, un cambio que comenzó alrededor de 1998. El auge de las empresas “superestrella” y con la filosofía “el ganador se lo lleva todo” que dominan sus industrias está bien documentado.

Los gigantes digitales alcanzaron su posición de dominio del mercado gracias al modelo de negocio basado en plataformas. Ahora los disruptores se están lanzando sobre ellos.

Al perseguir la ventaja del coste marginal cero, el 57 % de las organizaciones con una estrategia disruptiva son creadores o propietarios de un modelo de negocio de plataforma. Al organizar activos en lugar de tenerlos, esperan aprovechar los efectos de red para escalar rápidamente (ver Figura 3). Existen organizaciones de todo tipo y en todas las industrias están invirtiendo en plataformas. Basándonos en nuestro análisis de las respuestas de los ejecutivos de nivel C y en los datos financieros y macroeconómicos disponibles públicamente, estimamos de forma conservadora que la reasignación de capital hacia este nuevo modelo de negocio en el que “el ganador se lo lleva todo” podría acercarse a los 1,2 billones de dólares en los próximos dos o tres años, lo que representa un aumento del 174 % con respecto a los aproximadamente 420 000 millones de dólares que, según se informa, ya se han invertido.<sup>10</sup>

Desde hace algún tiempo, las estrategias disruptivas han descontado el valor de los activos físicos. Eso podría estar cambiando. Tanto los Reinventors como los Disruptors superan las inversiones de otros en tecnologías que facilitan el intercambio de datos entre organizaciones en un mismo ecosistema, como el Internet de las cosas (IoT) y Blockchain. A medida que el IoT, el puente entre el mundo digital y el mundo físico, aviva la economía de las cosas, el valor podría trasladarse hacia aquellos que orquestan con experiencia los ecosistemas físico-digitales. Los Incumbents innovadores pueden convertir su propiedad de la infraestructura y los activos, así como su experiencia en la gestión de los mismos en una nueva ventaja disruptiva.

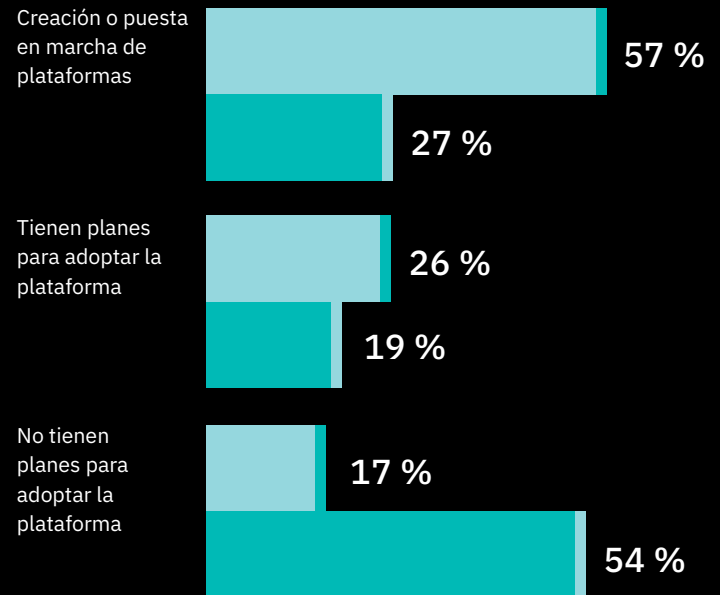
BMW tiene la intención de “sobrepasar” a Uber con una flota de coches que puede ser optimizada para diferentes servicios según la demanda

Figura 3

## Un buen inicio

**Disruptores**  
**El resto**

Los disruptores se agrupan en torno al modelo de negocio de la plataforma.



*P: ¿Cuál es su estrategia competitiva y en qué fase se encuentra su empresa para adoptar un modelo de negocio basado en plataforma?*

diaria. Puede asignar un automóvil de su flota, con conductor profesional, para servicios de taxi o para el alquiler de corta duración o por horas.<sup>11</sup> Otros están buscando optimizar los ingresos por coche incluyendo en el mismo servicio tanto el transporte de pasajeros como servicios de entrega en función de la demanda.

La disrupción no ha desaparecido. Está surgiendo como una capacidad que los Incumbents están preparados para adoptar. En *In The End of Competitive Advantage*, el análisis muestra que las empresas que funcionan bien a largo plazo equilibran con éxito la estabilidad con el dinamismo.<sup>12</sup> Realizan una reasignación continua de recursos para invertir en nuevas áreas prometedoras y experimentar en el mercado. Llevan la delantera en la disrupción al reconocer que cualquier ventaja es transitoria, y siempre exploran y comprometen capital en nuevas oportunidades.

La innovación ya no es la especialidad de las empresas emergentes. El segmento con mayor éxito financiero en este estudio, los Reinventors, también incluye a los principales innovadores. Sus líderes tienen una profunda comprensión de hacia dónde se dirigen sus industrias. Pero se diferencian de los demás en su voluntad de experimentar y moverse rápido. La creación rápida de prototipos para desarrollar y ejecutar una estrategia es una de las siete características distintivas de los Reinventors. Tres cuartas partes de los Reinventors afirman que su cultura empresarial recompensa tanto el fracaso rápido como la innovación exitosa, y reconocen el valor que otorgan a la experimentación.

Estos ágiles Reinventors que adoptan la experimentación no necesitan ser los primeros en detectar una disrupción que podría cambiarlo todo. Operan de forma cercana a un estado de cambio continuo y están preparados para reinventarse a sí mismos antes de verse forzados por un nuevo competidor o una disrupción del mercado que les haga reconsiderar sus opciones.

“Nuestro desafío es crear un amplio cambio digital en un corto espacio de tiempo; producir una disrupción en nuestro sector sin alterar nuestro elevado nivel de servicio al cliente. Invertimos en tecnología para ser más ágiles y acercarnos a un estado de transformación continua”.

Director de marketing (CMO)  
de una compañía de energía  
y servicios públicos en Reino  
Unido

---

# Confianza en el trayecto

## El camino hacia la personalización

### **Joerg Niessing**

profesor afiliado de marketing,  
INSEAD

### **Robert Schwartz**

líder global en servicios de agencia,  
IBM iX

Organizaciones de todo tipo se han apresurado a retomar el arte de la experiencia del cliente personalizada. Sorprendentemente, un 86 % de las organizaciones ahora declaran que son al menos bastante efectivas en crear experiencias que se adapten al cliente individual, y el 53 % de ellas se consideran bastante efectivas.

## ¿Demasiado adelantados?

Según un informe reciente, las organizaciones líderes serán las que obtendrán una gran parte de las ganancias y de los clientes. Solo en tres sectores —retail, sanidad y servicios financieros— la personalización traerá unos ingresos de 800.000 millones de dólares al 15 % de las empresas que lo consigan.<sup>13</sup> En definitiva, se trata de quién va a triunfar en primer lugar. La pregunta que las organizaciones deberían hacerse es: ¿nos estamos moviendo en la dirección correcta?

Hay razones para creer que muchas de ellas no lo están haciendo. En primer lugar, el elegante diseño de irresistibles experiencias personalizadas es de una enorme complejidad, y no solo porque deba ser organizado a través de canales. El diseño de la experiencia requiere una comprensión profunda de lo que hace que las personas sean únicas: las motivaciones, los deseos, el temperamento y el estado de ánimo de los clientes en un momento determinado.

En segundo lugar, un estudio anterior del IBM Institute for Business Value, “The experience revolution”, reveló que existía una desconexión sorprendente entre lo que los ejecutivos citan como importante para los clientes y lo que importa a los consumidores realmente.<sup>14</sup> Por último, los resultados del estudio actual de C-suite sugieren que esa desconexión entre lo que motiva a los clientes y lo que los ejecutivos creen que aún existe.

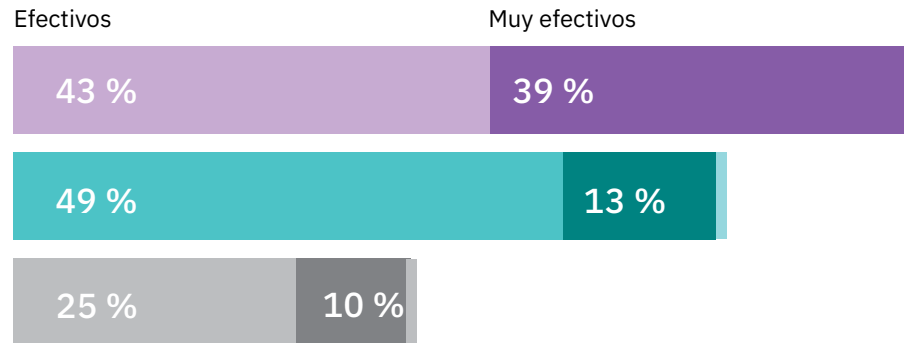
El análisis discriminante de las respuestas de los ejecutivos nivel C a nuestras preguntas revela que existe un factor en particular que es el que distingue a los líderes, los Reinventors, del resto de las organizaciones. Es la capacidad de emplear datos para identificar las necesidades no satisfechas de los clientes. Ocho de cada diez Reinventors declaran que son muy eficaces a la hora de descubrir las necesidades que los clientes afirman que no están siendo satisfechas (ver Figura 4). Además, la cantidad de Reinventors que manifiestan haber perfeccionado esta función es tres veces superior a la de los Practitioners.

Figura 4

## Información ahora

Los Reinventors destacan en el uso de datos para comprender las necesidades no satisfechas de sus clientes.

**Reinventors**  
**Practitioners**  
**Aspirationals**



P: ¿Cómo de eficaz es su empresa a la hora de utilizar los datos para identificar las necesidades no definidas e insatisfechas de los clientes?



¿Cuál es nuestra conclusión? Muchas de las organizaciones que afirman estar satisfechas con sus esfuerzos de personalización pueden no haber dado un primer paso para hacerlo correctamente: comprender cuáles son las necesidades reales de sus clientes. Si se mueven demasiado rápido, podrían estar preparándose para caer. Por supuesto, son las necesidades que una organización no conoce y, por lo tanto, no satisface las que pueden sorprender a una empresa, arruinar la experiencia del cliente y crear revuelo. Un enfoque no ordenado de la personalización podría ser peor que no hacer nada en absoluto.

## Dar prioridad a las preguntas

Para personalizar una experiencia en el contexto del momento, es decir, para entender qué hace que un cliente sea único, los Reinventors no se limitan a recopilar una gran cantidad de datos, tarea que hacen bien. Son diseñadores de experiencia de usuario. Abordan los problemas con un sentido de empatía hacia sus clientes, lo que les ayuda a explorar y realizar las preguntas correctas.

Para encontrar las siguientes mejores preguntas, los diseñadores de experiencias de usuario escanean e interrogan a su entorno. Los Reinventors hacen esto excepcionalmente bien. Como es de esperar, son bastante buenos creando conexiones cercanas con los clientes para obtener valoraciones directas. Pero siete de cada diez también se dirigen a sus socios para comprender mejor la experiencia del cliente, y siete de cada diez analizan las respuestas de sus competidores a los clientes, presumiblemente para descubrir, a diferencia de sus competidores, qué es aquello que no comprenden.

“Para entender mejor las necesidades de los clientes, las aseguradoras se beneficiarían al recibir valoraciones de los clientes de forma continua para crear rápidamente nuevos servicios. Eso a día de hoy aún no existe en nuestra industria”.

Director de marketing de una compañía aseguradora en los Estados Unidos

Como diseñadores de experiencias, los Reinventors siempre están a la búsqueda de nuevos indicios que revelen las necesidades de los clientes. Más de una cuarta parte de los Reinventors recurren a las tecnologías de inteligencia artificial (IA) y a las soluciones cognitivas para comprender mejor a los clientes y mejorar su experiencia. Más de la mitad tiene pensado hacerlo en los próximos dos o tres años. Estar en el lugar del cliente, es decir, cultivar la empatía en el lenguaje del pensamiento de diseño, puede ser la capacidad más importante que se requiere de aquellos que esperan lograr una personalización precisa. Para llegar a lo que es humano (motivaciones y comportamientos) es útil aplicar IA a la gran cantidad de datos no estructurados que la mayoría de las organizaciones dejan intactos. Y debido a que las soluciones cognitivas están libres de interés propio y parcialidad, pueden revelar patrones que las personas de otro modo no verían.

## Puébalo antes de que lo pierdas

Los Reinventors destacan en aquellas actividades que los diseñadores de experiencias de usuario suelen utilizar para lograr un gran efecto: en la colaboración con el cliente y en la realización de mapas de recorrido del cliente detallados. Estas actividades generan comprensión empática y conocimientos mejorados en abundancia además de tener efectos de segundo orden igualmente importantes. Propagan confianza y responsabilidad.

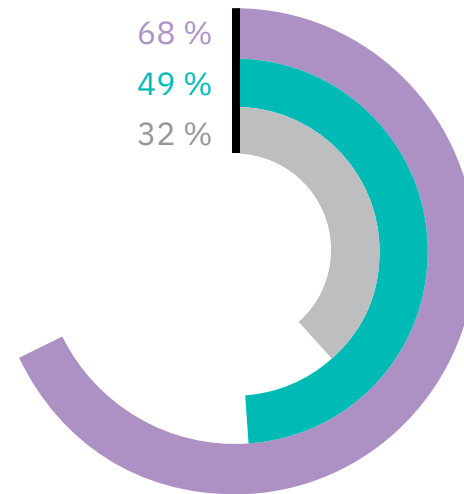
Los Reinventors comprenden cuál es el valor de la co-creación con clientes. Dos tercios de los Reinventors afirman que son bastante efectivos al colaborar con los clientes en la co-creación de nuevos productos y servicios. Además, el 68 % de los Reinventors integran las valoraciones de sus clientes en todos sus procesos de planificación y diseño (ver Figura 5).

Figura 5

Reinventors  
Practitioners  
Aspirational

## De fuera hacia dentro

Los Reinventors integran las valoraciones de los clientes en todos sus procesos de planificación y diseño.



*P: ¿En qué medida su empresa integra las valoraciones de los clientes en todos sus procesos de planificación y diseño?*

La co-creación con clientes, un concepto que se popularizó por primera vez hace unos diez años, se está generalizando. Ya sean cereales para el desayuno, sopas, zapatos, tractores, automóviles, cohetes, etc., es probable que alguien lo esté co-creando. Algunos lo están usando de forma plenamente efectiva.

El minorista japonés MUJI es conocido por el diseño minimalista de sus productos. Como marca de estilo de vida, MUJI, desde su creación, ha involucrado clientes sobre la base de una pasión compartida por el diseño. Durante décadas, MUJI ha recibido y llevado a cabo miles de ideas de productos y mejoras enviadas por sus clientes cada mes. En la actualidad, los equipos de proyectos de MUJI solicitan y desarrollan regularmente ideas para nuevos productos con la amplia comunidad de clientes en línea del minorista. Los datos muestran que estos productos generados por los usuarios funcionan bastante bien. En un estudio de sus ventas de muebles, los productos creados por los usuarios obtuvieron, de media, unos ingresos por ventas el primer año tres veces más altos que los productos creados por sus diseñadores. La estrecha relación de MUJI con sus clientes es una de las razones por las que ahora es una marca icónica y global.<sup>15</sup>

DHL, el líder mundial del mercado en logística, ha llevado a cabo más de 6000 compromisos de co-creación con sus clientes hasta la fecha. Entre sus innovaciones se incluyen Parcelcopter, un servicio de entrega de vehículos no tripulados creado a través de una asociación de I+D que DHL está probando en Alemania, y un servicio de entrega de paquetes en el maletero de los vehículos Volvo estacionados, una experiencia de entrega creada en colaboración con Volvo.<sup>16</sup>

“No es una innovación si los clientes pueden imaginarlo, Para impresionar, es necesario sorprender a la gente”.

Michitaka Sawada, presidente  
y director general (CEO) de Kao  
Corporation en Japón

El objetivo no es solo un dispositivo que se vende bien. Las comunidades robustas de co-creación empoderan a las personas para que florezca la confianza. La intimidad lleva a una mejor comprensión de las motivaciones humanas; un objetivo clave del design thinking es ganar empatía con el cliente. Además, la confianza entre “iguales” en la comunidad se transfiere a la confianza en la institución. Cultivados por una comunidad fuerte, un grupo de personas influyentes se convierten en defensores de la marca que extienden su confianza a clientes fuera de la comunidad de manera más efectiva que la mayoría de la publicidad.

Las comunidades de co-creación son una rica fuente de información para los clientes, pero para darle sentido a la abundante cantidad de datos, los Reinventors también recurren a los mapas de recorrido de los clientes. Un 65 % de los Reinventors, en comparación con el 45 % de los Practitioners, declaran que son muy efectivos en la creación de mapas de recorrido de los clientes detallados, siendo esta una de las mayores brechas de capacidad de los clientes entre los dos grupos (ver Figura 6).

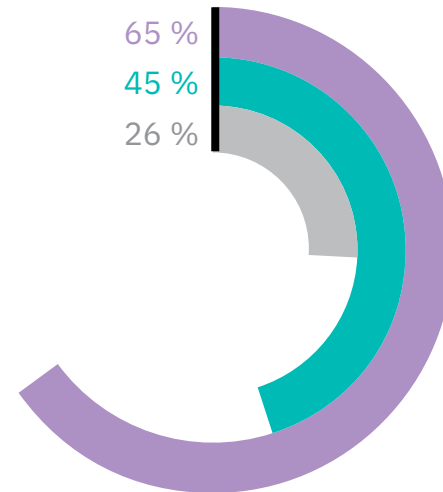
Los mapas de recorrido ya no son los atractivos murales o los bosquejos de notas Post-it pegados en las paredes. Pueden recurrir a numerosas fuentes de datos para descomponer el recorrido del cliente, descubriendo problemas de raíz y puntos débiles con gran precisión. Los equipos interfuncionales pueden alcanzar el consenso y una alineación perfecta entre los canales y la experiencia de extremo a extremo. Los mapas de recorrido del cliente pueden o no revelar cuándo y para quién tiene sentido la digitalización de cualquier punto de contacto, o no. Pueden y deben recurrir a datos sociales, datos psicolingüísticos y otros datos no estructurados para crear personas. Cuando las sesiones incluyen a los propios clientes, llevan la confianza generada en la co-creación a su conclusión lógica.

Figura 6

Reinventors  
Practitioners  
Aspirationalers

## Ponerse en el lugar de otros

Los Reinventors son muy efectivos detallando mapas de recorrido de la experiencia del cliente.



*P: ¿Cómo de eficaz es su empresa a la hora de crear mapas de recorrido minuciosos y detallados de la experiencia del cliente?*

Los mapas de recorrido permiten que los intrépidos exploren. Buscan los momentos que pueden arruinar una experiencia o que pueden crear placer. Como ejemplo, un hotel de Las Vegas calculó que el huésped medio tenía hasta 125 puntos de contacto. Un problema común que, si se solucionaba, podía tener un impacto enorme, eran las largas colas en el mostrador de registro. El hotel optó por crear una aplicación móvil para realizar el registro, tener entrada sin llave e incluso tener un conserje automatizado para volver a realizar la reserva si el cliente no estaba satisfecho con la habitación.<sup>17</sup>

Entender y responder a todo cliente humano no es algo que simplemente pueda ser escrito o delegado a chatbots. Debe ser un atributo y un resultado genuinos de su cultura corporativa. Cuando los equipos interfuncionales emprenden juntos el proceso de mapeo de recorridos, hacen que la responsabilidad hacia el cliente sea parte de la cultura.

Tres de cada cuatro Reinventors afirman que son muy eficaces a la hora de crear experiencias personalizadas después de dominar las bases, es decir, la comprensión de las necesidades insatisfechas de sus clientes. Casi un tercio de los Reinventors, el 30 %, declaran que han llegado a la cima de la personalización, en comparación con solo el 15 % de los Practitioners y el 7 % de los Aspirational.

Al demostrar que tanto el recorrido como el destino importa, los Reinventors dedicados a descubrir las necesidades insatisfechas de sus clientes a través de la co-creación con clientes y los mapas de recorrido no solo piden lealtad basada en la personalización. Generan y demuestran sus razones para confiar en ellos.

“Organizamos recorridos de clientes que adoptan el cambio hacia lo digital, pero reconocemos la importancia de la interacción con humanos en momentos críticos reales”.

Director de marketing (CMO) en una  
compañía de banca y mercados  
financieros en Nueva Zelanda

# Organización del futuro

## Impulso de los modelos comerciales de la plataforma

### Yoram (Jerry) Wind

profesor emérito Lauder, profesor de marketing y director académico de Wharton Fellows, The Wharton School

### Shanker Ramamurthy

director general de estrategia y desarrollo de mercados, IBM Industry Platforms

¿Quién no querría ser un Amazon o Alibaba? Alimentados por los modelos de negocio de plataforma, dominan sus segmentos de mercado y se escalan con facilidad en otros nuevos. Al organizar interacciones directas entre consumidores y productores, pueden crear impactantes efectos de red.

De media, los orquestadores de plataformas aumentan sus ingresos más rápidamente y generan mayores beneficios que otros modelos de negocio, y obtienen valoraciones de mercado de hasta ocho veces sus ingresos (ver Figura 7).<sup>18</sup> En todas las industrias, unos pocos intrépidos se aventuran en el negocio de las plataformas y, mientras lo hacen, empujan a los demás en la misma dirección.

Figura 7 Modelos de negocio y multiplicadores

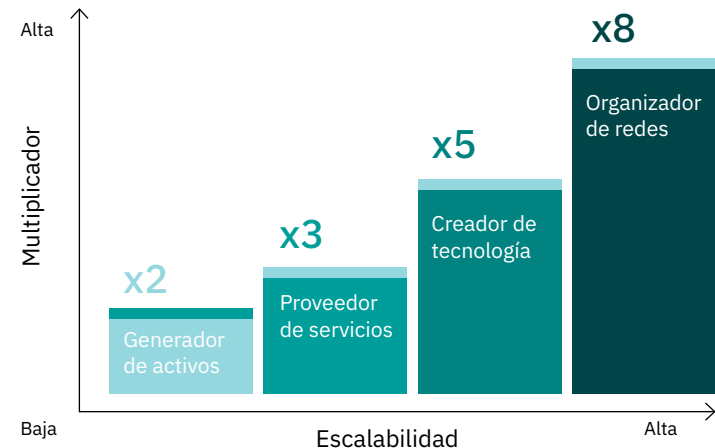


Imagen utilizada con permiso de Harvard Business Review Press.

Atraídos por el potencial de rendimientos desmesurados y, posiblemente por la filosofía “el ganador se lo lleva todo”, el 28 % de los ejecutivos de nivel C encuestados afirman que su empresa está reasignando una parte de su capital para construir plataformas. La reasignación pasada y futura podría aproximarse a un 1,2 billones de dólares en los próximos años.

En la actualidad, casi la mitad (46 %) de las organizaciones están invirtiendo o considerando el nuevo modelo de negocio basado en plataforma. Y la pregunta es la siguiente: ¿tienen la ambición, la fortaleza y los medios para reinventarse a sí mismos? Una vez en una plataforma, las “reglas” para el éxito cambian considerablemente y no solo para aquellos que poseen la plataforma, sino para todos los que participan en ella.

Analizamos las respuestas a 56 variables para desarrollar una imagen más clara de los atributos, capacidades y compromisos comunes a las cuatro etapas de adopción de la plataforma: no tener planes de adopción, considerar su adopción, adopción y finalmente, operar un modelo de negocio basado en plataforma en la actualidad. Cabe destacar que las organizaciones que ya tienen plataformas establecidas en el mercado (los operadores de plataforma) son marcadamente diferentes de las que aún experimentan e implementan el nuevo modelo de negocio, los creadores de plataformas. Los operadores de plataforma hacen tres cosas extraordinariamente bien (ver Figura 8):

*Crear valor a partir de la reciprocidad:* adoptar un enfoque profundamente colaborativo que abarque un ecosistema para crear propuestas de beneficio mutuo.

*Capitalizar los datos:* cultivar y organizar los datos como su activo más importante para perfeccionar el rendimiento y la capacidad de cambio continuo.

*Comprometerse con la innovación:* reasignar el capital y los recursos de la defensa de los mercados a la innovación en nuevos mercados.

Figura 8

## Avance rápido

Marco del modelo de negocio de la plataforma

Crear valor a partir de la reciprocidad	Capitalizar los datos	Comprometerse con la innovación
↑	↑	↑
Co-creación con clientes 	Conocimientos sobre los clientes 	Reasignación de capital 
+	+	+
Colaboración con los ecosistemas 	Agilidad organizativa 	Inversión en tecnología 

Atributos de una estrategia y ejecución eficaz del modelo de negocio de la plataforma

## Crear valor a partir de la reciprocidad

En plataformas, las convenciones se rompen. Lo principal entre ellos es el valor derivado de la ventaja propietaria. Los operadores de plataformas fomentan la reciprocidad, el valor mutuo creado por y para la red de clientes y organizaciones en sus plataformas.

Para muchos, el cambio más desalentador es la inclusión de sus competidores en sus propuestas de valor. De lejos, el mayor cambio entre los creadores y los operadores de plataforma que ya cuentan con plataformas es su actitud hacia los competidores. Un 37 % más de operadores que los creadores de plataformas colaboran con sus competidores.

Seis de los principales bancos de Canadá (Bank of Montreal, Canadian Imperial Bank of Commerce, Desjardins Group, Royal Bank of Canada, Scotiabank y TD Bank) se unieron para establecer un servicio de verificación de identidad digital en una plataforma blockchain. Cada uno de ellos aportó los atributos de identificación que están obligados a mantener con los clientes para cumplir con las normas de identificación del cliente. Los clientes pueden verificar sus identidades con entidades de servicio que son nuevas para ellos, como una compañía de servicios públicos o un propietario. Los bancos ganan comisiones de transacción de los proveedores participantes, los proveedores ahorran tiempo y dinero procesando nuevos clientes, y los clientes lo hacen todo con facilidad desde una aplicación móvil.<sup>19</sup> Al igual que estos bancos, los operadores de plataformas no toleran simplemente a los competidores que participan en su plataforma, sino que invierten en el éxito de los demás.

“Transformamos nuestro negocio para establecer una plataforma abierta basada en la cooperación con múltiples socios, de modo que todos nos responsabilizamos de las diferentes partes de un ecosistema. Al hacerlo, somos capaces de crear nuevas propuestas de valor y servicios para generar nuevas fuentes de ingresos además de compartir inversiones en acciones”.

Director general (CEO) de una  
compañía de electrónica en los  
Países Bajos



La mayoría de los operadores de plataformas ceden algún nivel de control a sus clientes y solicitan sus contribuciones para evaluar, clasificar o co-crear nuevos productos y servicios. Un 30 % más de operadores que de creadores de plataformas co-crean nuevos productos y servicios con sus clientes, y un 22 % más de operadores de plataformas integran las valoraciones de los clientes en sus procesos de diseño y planificación. Dar a los clientes la posibilidad de opinar sobre los bienes y servicios producidos les motiva a seguir siendo fieles a su plataforma.

Los operadores de plataformas no lo hacen solos. Aprovechan a los socios un 20 % más que los creadores de plataformas para mejorar la experiencia del cliente. La plataforma Maven Gig de GM, por ejemplo, ofrece alquileres a corto plazo y totalmente asegurados de sus vehículos eléctricos a los trabajadores autónomos/casuales, conductores ocasionales de servicios de coches compartidos de GM y socios de entrega como Grubhub o Lyft. Los alquileres también incluyen carga gratuita en las estaciones de carga eléctrica de EVgo. A medida que GM agrega su servicio de autoempleo a nuevos mercados, se coordina con EVgo para proporcionar suficiente suministro para satisfacer la demanda, lo que ayuda a EVgo a construir su infraestructura de carga eléctrica de manera óptima.<sup>20</sup>

La recompensa por participar en una plataforma incluye acceso a nuevos clientes y efectos de red. Sin embargo, a cambio, los participantes deben reorientar sus ideas a proposiciones “ganar-ganar” y cumplir con los altos estándares de los operadores de plataforma. Los operadores de plataforma, por ejemplo, destacan en la creación de experiencias personalizadas de los clientes. Los participantes no pueden agravar los “puntos problemáticos” o “desconectar” del cliente, ya que eso contrarresta el objetivo de crear experiencias perfectas.

## Capitalizar los datos

Una regla es estar abierto a la ventaja mutua; la segunda máxima es doblar el esfuerzo en el uso de los datos. Las plataformas generan muchos datos heterogéneos. Los operadores de plataformas convierten esos datos en innovación y en la recalibración continua de su estrategia y operaciones.

Una vez que las organizaciones se arriesgan a llevar a cabo desde los proyectos piloto hasta la implementación completa en el mercado, se inundan de nuevos datos, tanto de los clientes como de las organizaciones que participan en la plataforma. En comparación con los creadores de plataformas, un 18 % más de operadores de plataformas recurren a los datos para identificar las necesidades insatisfechas de los clientes y utilizarlos para innovar continuamente sus productos y servicios.

Los datos de los clientes que fluyen en las plataformas son una gran ayuda para las industrias que normalmente no tienen contacto frecuente o directo con los clientes. A menudo, estas organizaciones adoptan un modelo híbrido, que opera una plataforma para interacciones digitales con clientes y socios mientras mantiene un negocio basado en bienes físicos. La aplicación NikePlus de Nike, por ejemplo, proporciona servicios de salud y formación a sus clientes en una plataforma digital que, además, funciona como fuente de una gran cantidad de datos que contribuyen a la innovación de sus productos.<sup>21</sup>

“Al invertir en activos digitales para extraer nuevo valor de nuestros activos físicos, podemos aprovechar datos y análisis para identificar y crear servicios al cliente y experiencias completamente nuevas aún no imaginadas”.

Fernando A. González,  
Director general (CEO)  
de CEMEX en México

En la estrategia del gigante de equipos Caterpillar se incluye la reestructuración de la empresa desde fabricante a proveedor de servicios de máquinas conectadas al IoT. Caterpillar primero invirtió y posteriormente adquirió Yard Club, una plataforma de alquiler entre iguales que permite a los contratistas dueños de sus equipos así como a sus competidores a maximizar sus inversiones y reducir sus costes de propiedad. Además de facilitar el arrendamiento, la plataforma proporciona análisis sofisticado para administrar los equipos de alquiler y optimizar las flotas, así como para comunicarse en tiempo real entre los sitios de trabajo y las oficinas.<sup>22</sup>

En las plataformas, la capacidad de aprendizaje continuo a partir de datos crece junto con la propensión a la iteración rápida de la estrategia y la optimización finamente ajustada. Un 48 % más de operadores de plataformas que creadores de plataformas afirman que destacan en el uso de datos y de análisis para informar su estrategia de negocio. En comparación con los creadores de plataformas, un 27 % más de operadores de plataformas iteran continuamente su estrategia mediante la creación rápida de prototipos, y un 38 % más de ellos tienen procesos de negocio optimizados para respaldar su estrategia.

Al igual que los operadores de plataformas no tendrán éxito si intentan capturar todo el valor que crea la plataforma, los creadores de plataformas no pueden permitirse acumular los conocimientos que extraen de los datos. En cambio, integran, analizan y transmiten datos a los participantes en su plataforma para avanzar en la mejora continua del rendimiento. Los participantes que no son tan hábiles como los operadores de plataforma en el uso de estos datos y actúan en consecuencia se arriesgan rápidamente a perder un lugar en la plataforma y la oportunidad de sus propios retornos desmesurados.

## Comprometerse con la innovación

Año tras año, la mayoría de las empresas continúan asignando su capital a las mismas actividades. Históricamente, pocos han tenido una mentalidad inversora que incluya la voluntad de reasignar capital para invertir en lo que es nuevo: la innovación.<sup>23</sup> Eso puede estar a punto de cambiar. Aquellos que ya han establecido un modelo de plataforma, los operadores de plataforma, están asignando una media del 9 % de su capital a la misma. Los creadores de plataformas les siguen muy cerca, con una media del 6,4 %.

Las plataformas digitales no solo son redes generadoras de datos, sino también consumidoras de datos. Los operadores de plataformas son grandes consumidores de las tecnologías que les ayudan a consumir, compartir y dar sentido a los datos, en particular los dispositivos de IoT, cloud, IA, soluciones cognitivas y blockchain.

Beam Technologies proporciona a sus clientes, mediante suscripción, cepillos de dientes conectados a teléfonos inteligentes y todo lo que los acompaña. En este caso, no solo se incluyen los nuevos cabezales de los cepillos, la pasta de dientes y el hilo dental, sino también el seguro dental. Beam Dental analiza los datos recopilados de los usuarios para crear paquetes de seguros que luego vende a los dentistas. Las primas se reducen para los consumidores que demuestran un buen cuidado bucal con cepillado regular.<sup>24</sup>

Debido a que no solo consumen datos, sino que lo ponen en práctica de inmediato, los operadores de plataformas aprovechan los datos en el momento e instante, antes de que el valor de esos datos se deteriore. A medida que la “vida media” de los datos se va acortando, la convergencia de las nuevas tecnologías se vuelve más importante, y en particular blockchain para compartir datos en tiempo real entre organizaciones y la IA y las soluciones cognitivas para razonar, aprender y responder con inmediatez. En comparación con los creadores de plataformas, un 28 % más de operadores de plataformas informan que invierten en blockchain y un 10 % más informan que invierten en IA y tecnologías cognitivas.

## Finalizar el primero

Para algunos, los ecosistemas ejercen una atracción gravitatoria hacia las plataformas. Estas organizaciones entran en un ecosistema, establecen fuertes relaciones de colaboración y emergen como organizadores en una plataforma digital. Han desarrollado la capacidad de llevar el enfoque ecosistémico a su conclusión natural: el modelo de negocio de la plataforma.

Para determinar quién podría triunfar primero, volvimos a examinar nuestros tres grupos de organizaciones basados en las etapas de Digital Reinvention: la segmentación de líderes (Reinventors), el grupo intermedio (Practitioners) y aquellos en la etapa más temprana (Aspirational).

Ya expertos en la intensa colaboración de los ecosistemas, los reinventores lideran actualmente la adopción de modelos de negocios de plataforma (ver Figura 9). El 13 % de los Reinventors son operadores de plataforma, en comparación con solo el 10 % de los Practitioners y el 7 % de los Aspirationals. Gran parte de la inyección de capital a las plataformas proviene de los Reinventors, que están más avanzados que otros en la actualidad.

Los Practitioners, sin embargo, no solo están muy cerca, sino que indican un mayor grado de actividad e inversión futura que los Reinventors. Los Practitioners y los Aspirationals tienen menos plataformas en funcionamiento hoy en día. Sin embargo, los Practitioners afirman que pueden estar poniéndose al día. Un número mayor de Practitioners que de Reinventors están construyendo modelos de negocio de plataformas hoy en día, lo que sugiere que este grupo puede tener más plataformas en “operación” en el futuro. Sin embargo, en nuestro análisis más profundo, los Practitioners todavía se encuentran rezagados con respecto a las capacidades requeridas para extraer el máximo valor de la reciprocidad y capitalizar los datos. Pero debido a que el mayor cambio en la capacidad ocurre *después* de que una organización ha establecido su plataforma, los Practitioners podrían dar un salto hacia adelante. Ciertamente, para los Practitioners con ambición, las plataformas son una oportunidad única para adelantarse a sus pares.

Independientemente de si las organizaciones optan por operar o participar en nuevos modelos de negocio de plataforma, es probable que compitan con ellos. A medida que proliferan las plataformas, parece probable que cada industria sienta lo que se ha denominado como efecto Amazon: la evolución sin fin y la disrupción de sus mercados. La elección ya sea de poseer o participar en una plataforma, o incluso hacer ambas cosas no es algo que las organizaciones deban posponer.

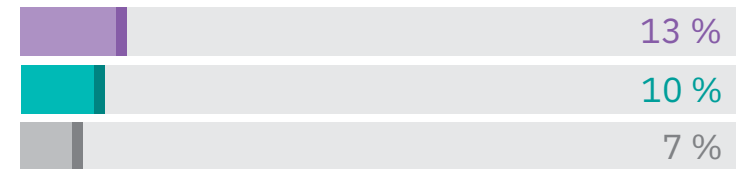
Figura 9

## Enormes expectativas

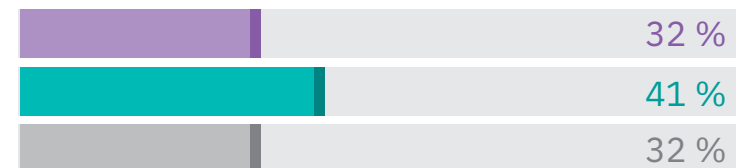
Más Practitioners que Reinventors planean organizar plataformas en el futuro.

Reinventors  
Practitioners  
Aspirationals

Porcentaje que opera una plataforma



Porcentaje que crea una plataforma



P: En términos de adoptar un modelo de negocio de plataforma, ¿en qué etapa está su empresa?

---

# Innovación en movimiento

## Agilidad para la empresa

### **Amy C. Edmondson**

profesora de liderazgo y gestión de Novartis,  
Harvard Business School

### **Christine Wyatt**

líder global de Servicios de procesos cognitivos,  
IBM Services

Los teóricos de la gestión se han centrado durante mucho tiempo en mejores formas de formular la organización del trabajo. En la Revolución Industrial, cuando la población abandonó las granjas para trabajar en las fábricas, la ciencia de gestión favorecía la optimización. Se trataba a los trabajadores como “engranajes” en una rueda y se perfeccionaba la “manera única y óptima” para realizar casi cualquier tarea. Mucho después de que los empleados pasaran a trabajar en entornos de oficinas, comenzaron a ser reconocidos como trabajadores del conocimiento, animados a compartir entre ellos lo que aprendieron liberados de las tareas totalmente rutinarias.

Y ahora, ¿qué? La colaboración, el camino más seguro hacia la innovación, abarca tanto instituciones como industrias. Los ecosistemas están desplazando el equilibrio más allá del control total y hacia la autonomía. Los equipos, que una vez fueron estáticos, ahora se reúnen rápidamente y se mueven en un instante desde nuevas perspectivas hasta la experimentación inteligente y la acción consecuente.

Los empleados, liberados para convertirse en solucionadores de problemas, pueden ser socios plenos en la configuración de la dirección estratégica de la empresa. Los líderes con una visión fuerte y singular están siempre atentos al cambio, posicionando sus organizaciones para el futuro mientras organizan equipos que aprenden mientras ejecutan, cultivando la “reflexión en acción”. Esta idea, explorada por primera vez en *The Reflective Practitioner* y extendida al nivel de organización en “The Competitive Imperative of Learning”, sugiere una interacción dinámica entre la visión, la cultura y las operaciones de las organizaciones (ver Figura 10).<sup>25</sup>

Figura 10

## Triángulo del liderazgo



Fuente: Amy C. Edmondson.

Cuando se les pidió que clasificaran las capacidades más instrumentales para su éxito, los directores generales (CEO) que participaron en nuestro estudio mencionaron dos características que destacaban sobre las demás: una nueva voluntad de experimentar y el apoyo de empleados capacitados. Sus respuestas no variaron significativamente de una región a otra, un recordatorio de que las estructuras organizacionales se han “globalizado” por organizaciones que adoptan las prácticas con más éxito de las demás.

Sin embargo, los directores generales (CEO) de las organizaciones reinventoras, destacaron de los demás en un aspecto en particular. Aunque ellos también valoraron la experimentación y el empoderamiento, muchos atribuyeron su éxito actual a aprender a pensar de maneras más ágiles y flexibles en comparación con otros ejecutivos de nivel C encuestados. A su vez, los Reinventors han diseñado sus operaciones y culturas institucionales para incorporar esta flexibilidad de visión. Dejan claro que valoran la experimentación inteligente y la respuesta rápida a los cambios del mercado. Sus empleados no están claramente alineados detrás de ellos; se les anima a explorar en primera línea.

### Liderando a través de la liberación

Los líderes que guían a las organizaciones reinventoras no se sienten intimidados por los cambios que ocurren a su alrededor. Confían en su previsión: el 81 % de los Reinventors declaran que su liderazgo tiene un fuerte entendimiento de la dirección en la que se dirige su industria, en comparación con el 66 % de los Practitioners y el 43 % de los Aspirationals. Para los Reinventors, la previsión no es una intuición excepcional: es conocimiento derivado de sus equipos y las formas en que estos operan.

“Experimentar. Fracasar tres de cada cinco veces. Si esa no es tu proporción, no estás experimentando, sino esperando a tener suficiente información para actuar. No puedes escapar de la mediocridad de esa forma”.

Temel Güzeloğlu, director general (CEO)  
de QNB Finansbank en Turquía

Los Reinventors lideran desde una posición de confianza: el 75 % solicita activamente ideas de los empleados para desarrollar nuevos enfoques, en comparación con el 54 % de los Practitioners y el 38 % de los Aspirationals. Siete de cada diez Reinventors empoderan a sus equipos para decidir el mejor curso de acción. Estos líderes no temen dejar que sus equipos vean que sus puntos de vista evolucionan. Hacerlo modela un nuevo camino a seguir.

Hay motivos para creer que el hecho de que los mandos intermedios se interpongan frustrando las intenciones de los altos ejecutivos es un problema menor para los Reinventors. Solo el 25 % de los directores generales (CEO) líderes de las organizaciones reinventoras informan que están sobrecargados por niveles burocráticos de gestión. Además, el 73 % de los Reinventors han establecido una estructura operativa que promueve la exploración recompensando el fracaso rápido.

Siete de cada diez Reinventors están repensando la definición del empleado en su nivel más elemental: están cultivando la autonomía y el aprendizaje continuo mediante la implementación de una estructura de trabajo más fluida compuesta por equipos multifuncionales. Para muchos, la inspiración inicial para hacerlo es acercarse y ser más receptivos a sus clientes. A menudo, se trata de organizaciones que necesitan intimidad y conocimiento de nuevos clientes para desarrollar servicios que amplíen el valor de los bienes que producen.

En Haier, con sede en China, uno de los fabricantes de electrodomésticos de más rápido crecimiento en el mundo, la ambición del CEO era ser tan receptivo con los clientes y las ideas aportadas por su personal que la empresa no solo se convirtió en un líder innovador, sino que también evitó la disrupción tecnológica. Cada uno de sus equipos, formados por un promedio de diez a veinte

empleados de las áreas de marketing, diseño y fabricación, funciona como una unidad operativa totalmente independiente llamada ZZJYT. Cada unidad ZZJYT trabaja directamente con sus clientes y es responsable ante ellos. Estas unidades son responsables de las pérdidas y ganancias, pero también cuentan con el apoyo de los gerentes de Haier cuya función es asegurar que las unidades obtengan los recursos y la orientación que necesitan para tener éxito.

Los empleados no están asignados a un equipo; compiten para formarlos. Por ejemplo, cuando la empresa decidió crear un nuevo refrigerador de tres puertas, se invitó a los empleados a presentar propuestas de negocios para dirigir el ZZJYT. Una vez establecidos, los líderes son responsables de contratar a los miembros de su equipo, decidir cuánto se les pagará y determinar las reglas para artículos como gastos y bonificaciones. En resumen, ellos toman todas las decisiones necesarias para fabricar y comercializar su producto o servicio. Sin embargo, no actúan como líderes jerárquicos tradicionales. El gerente que ganó el concurso para dirigir el refrigerador de tres puertas ZZJYT, ahora un negocio de 1500 millones de dólares, describe su papel como líder de una “comunidad de intereses”. Esto incluye tanto a los empleados como a los socios externos, cada uno comprometido con el apoyo de la unidad. Ese tipo de compromiso solo puede crearse a través de la confianza.<sup>26</sup>

“Como líder, es importante promover el empowerment y la co-creación entre nuestros empleados, clientes y socios”.

Director general (CEO) de una compañía de electrónica en China



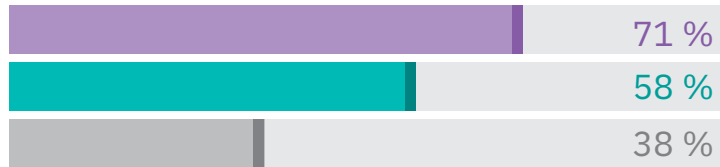
Figura 11

## Nuevas formas de trabajar

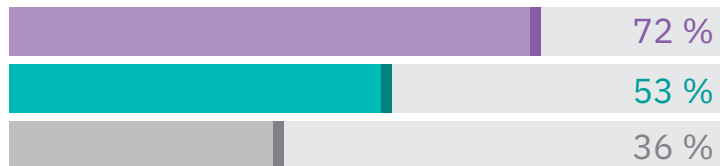
Los Reinventors están alineados para el cambio

Reinventors  
Practitioners  
Aspirationals

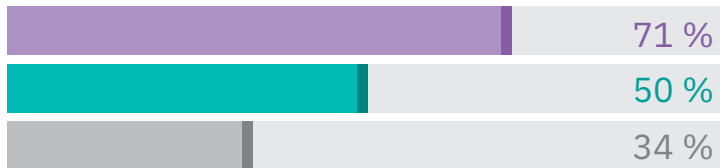
### Visión dinámica



### Cultura abierta



### Operaciones ágiles



Las puntuaciones compuestas de los atributos de la Tabla 1 se alinean con el marco del triángulo del liderazgo.

## Cómo pasar de la visión a la acción

Nuestro análisis de las respuestas de los ejecutivos de nivel C de este estudio revela un plan de acción a través de la visión, la cultura y las operaciones de una organización. Los Reinventors lideran las tres áreas por márgenes significativos (ver Figura 11). Sin embargo, la cultura, que muchos creen que es lo más difícil de cambiar, es probablemente la que más contribuye a su éxito. Curiosamente, tanto los Practitioners como los Aspirationals son mejores liderando con una visión dinámica para crear una cultura u operaciones abiertas, lo que sugiere que al menos sus ambiciones e intenciones se centran en los objetivos correctos. Para ejecutar su visión, ambos grupos necesitan mejorar la agilidad de sus operaciones, especialmente en experimentar para innovar (ver Tabla 1).

Si los Reinventors se acercan rápidamente a un nuevo destino, los Practitioners y los Aspirationals aún tienen mucho camino por recorrer. Un número mayor de Practitioners y Aspirationals que de Reinventors afirman que la inercia organizacional y una cultura que no favorece el cambio los han frenado.

Una organización de la industria de TI ha establecido una estructura de equipo interfuncional en una de sus divisiones para proporcionar soporte a un cliente importante. Su líder señaló: “No se puede forzar la cultura, pero se puede crear la atmósfera para el cambio”. Para algunos, como esta organización, introducir metodologías ágiles y pensar en dar soporte a un solo cliente es una forma pragmática de impulsar el cambio.

El análisis longitudinal de estudios C-suite realizados durante los últimos 13 años traza el ascenso y descenso de las “habilidades de los empleados” como un factor de importancia para las organizaciones (ver Figura 1 en la sección Introducción). Este año, las habilidades de los empleados pasaron rápidamente del quinto al tercer lugar como una de las áreas que más han afectado a las organizaciones. En el pasado, la atención prestada a las habilidades de los empleados se centraba a menudo en las carencias de competencias, especialmente en las competencias tecnológicas.

Si bien la reducción de las brechas de habilidades sigue siendo importante, los comentarios realizados por los ejecutivos de nivel C en el estudio de este año sugieren un enfoque más amplio. La inversión en talento y el desarrollo de las habilidades de gestión son temas recurrentes. Muchos comentarios reflejan una conciencia de la relación entre la experiencia de sus empleados y la experiencia de sus clientes. Ahora más que nunca, el desarrollo de talentos y habilidades mediante la estructuración del trabajo de nuevas maneras es lo más importante.

Tabla 1

## Plan de acción

	Aspirationals	Practitioners	Reinventors
<b>Visión dinámica</b>			
Los líderes tienen una profunda comprensión de hacia dónde se dirigen sus industrias.	43 %	66 %	81 %
Los líderes promueven activamente la transparencia y el diálogo continuo con los empleados.	36 %	53 %	68 %
Las personas entienden claramente la visión de los líderes.	37 %	56 %	67 %
<b>Cultura abierta</b>			
Los líderes solicitan activamente la opinión de los empleados para desarrollar nuevas ideas y enfoques.	38 %	54 %	75 %
Los equipos están facultados para decidir el mejor curso de acción.	39 %	53 %	71 %
Los líderes promueven la colaboración y el intercambio de conocimiento en toda la empresa.	31 %	51 %	71 %
<b>Operaciones ágiles</b>			
Invierte en la mejora continua de habilidades de los empleados.	38 %	56 %	75 %
Tiene la red correcta de socios, proveedores y distribuidores.	40 %	53 %	73 %
Premia de igual modo el fracaso rápido y la innovación satisfactoria.	33 %	46 %	73 %
Tiene las habilidades y los recursos necesarios para ejecutar la estrategia comercial.	32 %	53 %	72 %
Los procesos empresariales están optimizados para respaldar la estrategia comercial.	27 %	51 %	68 %
Ha adoptado una estructura de trabajo fluido basada en equipos interfuncionales.	34 %	48 %	66 %

## Cómo volverse ágil




Para las organizaciones en busca de un punto de partida, utilizamos el análisis discriminante para revelar los atributos más importantes que los Aspirationals y los Practitioners deberían desarrollar para elevar el rendimiento de sus organizaciones al próximo nivel. Juntos, ofrecen un plan de acción hacia el futuro (ver Figura 12).

Kazuo Hirai, presidente y director general (CEO) de Sony Corporation en Japón, nos comentó que la determinación es importante. “El cambio”, nos dijo, “no es algo que abordemos, sino es algo que hacemos que suceda”. En definitiva, la dirección de cualquier organización depende de la determinación de sus líderes. Y a veces eso significa delegar. Tal y como expresó Evan Siddall, director general de Canada Mortgage and Housing Corporation, “deja que tus empleados te sorprendan; ¡quítate de su camino!”.

Figura 12

### Progreso

Áreas clave para la mejora

	Los Aspirationals deben:	Los Practitioners deben:
 <p>Visión dinámica</p>	Asegurarse de que los empleados entienden la visión.	Asegurarse de que los líderes tienen una profunda comprensión de hacia dónde se dirigen sus industrias.
 <p>Cultura abierta</p>	Solicitar activamente la opinión de los empleados para desarrollar nuevas ideas y enfoques.	Recompensar por igual el fracaso rápido y la innovación satisfactoria.
 <p>Operaciones ágiles</p>	Contar con las habilidades de los empleados y los recursos necesarios.	Invertir en el desarrollo continuo de los empleados.

# Cómo fortalecer la ventaja: medidas para adoptar a corto plazo

La reinención nunca termina. A medida que surgen nuevas oportunidades, algunas de ellas disruptivas, las organizaciones que permanecen abiertas al cambio pueden crear ventajas competitivas.

A grandes rasgos, estos incluyen nuevos vínculos de confianza con los clientes, nuevas empresas para escalar en plataformas y equipos más ágiles. Para descubrir la próxima ventaja de su organización, considere realizar estas acciones:

## Cuestione su entorno

- *Permanezca en alerta máxima y evite la complacencia debido a éxitos pasados.* Examine activamente el panorama empresarial en busca de cambios disruptivos procedentes de los Incumbents en la industria, incluidas las de las industrias adyacentes. Está atento a los nuevos participantes que atraigan fondos de capital riesgo que pueden presagiar amenazas.
- *Diseñe y despliegue una nueva ofensiva.* Evalúe, experimente y comprométase audazmente con nuevos modelos de negocios, plataformas que moldean la industria y estrategias de ecosistemas que puede adoptar manteniendo una ventaja significativa.
- *Acérquese cada vez más.* Cree oportunidades que permitan interacciones frecuentes e intensas con clientes, socios y competidores. Pruebe las suposiciones existentes e impulse estrategias totalmente nuevas.

## Comprométase con frecuencia.

- *Desinvierta para invertir.* Actúe rápidamente contra la posibilidad de interrupciones mediante la adopción de una mentalidad de reasignación de capital fluido. La frecuente reasignación de capital de oportunidades de bajo a alto potencial debe ser un ejercicio ágil.
- *Invierta para obtener un nuevo crecimiento.* Invierta en creación de capacidades y creación de mercado para inyectar innovación, nuevos talentos y tecnologías en su empresa. Adquiéralos si es necesario; créelos orgánicamente si su empresa es lo suficientemente ágil.
- *Dé prioridad a la recomendación y a la co-creación por encima de la publicidad.* Maximice las inversiones que generan la confianza del cliente y el valor de la marca. En las plataformas digitales que son inherentemente transparentes la valoración generada por la comunidad, si se tiene en cuenta, puede aumentar el valor de la marca de maneras inimaginables.

## Experimente deliberadamente

- *Busque la innovación frente a la institucionalización.* No consolide una ventaja competitiva; es probable que sea pasajera. Confíe en que sea transitoria y empiece a trabajar en la siguiente oportunidad audaz.
- *Escriba nuevas reglas.* Para crear una cultura más abierta y colaborativa, busque formas de desafiar las normas tradicionales. Lance iniciativas en torno a nuevos sistemas y concédales oportunidades.
- *Encuentre energía en movimiento.* Impulse la innovación continua, pero no descarte el potencial que tiene beneficiarse de las ideas de los demás. Encuentre oportunidades para co-crear con clientes, socios e incluso competidores.

## Nuestra metodología de investigación

El IBM Institute for Business Value, en cooperación con Oxford Economics, entrevistó a 12 854 ejecutivos de nivel C de 112 países y 20 industrias de todo el mundo. Se recopilaron respuestas cuantitativas y cualitativas mediante 2047 reuniones presenciales y 10807 entrevistas telefónicas en directo. La base analítica de este informe utiliza 12 315 respuestas válidas de la muestra de datos total recopilada.

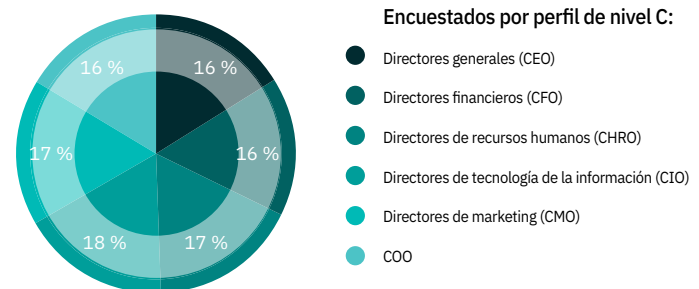
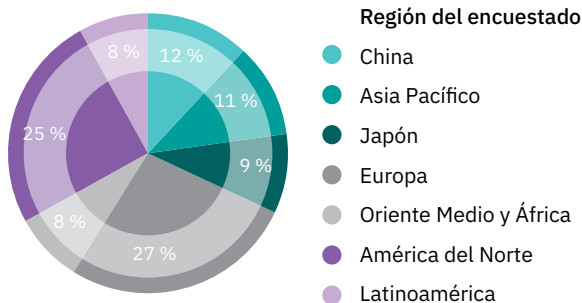
En el transcurso de un año, analizamos las respuestas contextuales de los participantes utilizando el clasificador de lenguaje natural IBM Watson para obtener los temas y prioridades dominantes. Este servicio despliega el poder cognitivo de Watson clasificando los conjuntos enviados de respuestas de texto no estructuradas a una rutina de entrenamiento a través de la cual se desarrolla un grupo de temas o “clasificadores”.

Se usaron varios métodos estadísticos para analizar millones de puntos de datos recopilados. Para desarrollar los arquetipos de Digital Reinvention utilizados a lo largo de este informe se utilizaron soluciones iterativas de clúster K-Means y encadenamiento jerárquico. Implementamos un conjunto específico de preguntas para obtener las intenciones estratégicas y los compromisos de los participantes para

reinventar digitalmente sus empresas. A partir de estos análisis, surgieron tres arquetipos: Reinventors, Practitioners y Aspirational, tal y como se detalla en este informe.

Se empleó segmentación así como estructuras de factores específicos de tópicos para organizar las respuestas en grupos temáticos más útiles. Estas estructuras se centraron en las respuestas de los participantes a preguntas asociadas con: a) su estrategia competitiva y las respuestas del mercado a la fricción causada por la disrupción y la innovación; b) los atributos del producto, el servicio y la experiencia relacionados con la interacción del cliente; c) la propensión a la reasignación de capital, la inversión tecnológica e innovación con modelos de negocio de plataforma; y d) los atributos de la visión de liderazgo, cultura colaborativa y operaciones ágiles.

Los encuestados que participaron en nuestro estudio fueron una combinación equilibrada de seis perfiles de ejecutivos de nivel C: directores generales (CEO), directores financieros (CFO), directores de recursos humanos (CHRO), directores de tecnología de la información (CIO), directores de marketing (CMO) y directores de operaciones (COO). Diseñamos la recopilación de datos por país para obtener una participación proporcional a la participación de ese país en el PIB mundial.



## Información adicional

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

Puede acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su dispositivo móvil descargando la aplicación gratuita “IBM IBV” para teléfono o tablet en la app store.

## El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, aunando conocimientos empresariales e investigación y tecnología avanzadas con el objetivo de ofrecerles una ventaja clara en el entorno actual que se caracteriza por sus constantes y rápidos cambios.

## IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos de negocios en relación con temas críticos del sector público y privado.

## Informes ejecutivos del programa IBM IBV C-suite relacionados

“Intelligent Connections: Reinventing enterprises with Intelligent IoT”. IBM Institute for Business Value. Enero 2018 [www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot)

“Cognitive Catalysts: Reinventing enterprises and experiences with artificial intelligence”. IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2017. [www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai)

“Forward Together: Three ways blockchain Explorers chart a new direction”. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2017 [www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain)

“The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren’t fans”. IBM Institute for Business Value. Marzo de 2017. [www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment](http://www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment)

## Notas y fuentes

- Solon, Olivia. "As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?". *The Guardian*. 20 de octubre de 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- Casselman, Ben. "A Start-Up Slump is a Drag on the Economy. Big Business May Be to Blame". *The New York Times*. 20 de septiembre de 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. "Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low". CNN Money. 8 de septiembre de 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- "Venture Pulse: Q2'17 Global analysis of venture funding". KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q3'17 Global analysis of venture funding". KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q4'17 Global analysis of venture funding". KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- Comunicado de prensa. "Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S.". 8 de agosto de 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; comunicado de prensa. "UPS Completes Coyote Logistics Acquisition". 18 de agosto de 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- OneWeb. 19 de diciembre de 2016. Consultado el 25 de enero de 2018. [www.oneweb.world](http://www.oneweb.world)
- Comunicado de prensa. "Unilever acquires Dollar Shave Club". 20 de julio de 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- "Disruptive Innovation". Clayton Christensen. Consultado el 9 de enero de 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- Kokalitcheva, Kia. "More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually". *Fortune*. 10 de junio de 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- Comunicado de prensa. [https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc\\_id=ps\\_phrm\\_](https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_)
- Análisis de IBM IBV: Los datos de la encuesta se analizaron, segmentaron y utilizaron para extrapolar una estimación global utilizando el PIB anual del país y los datos de crecimiento del PIB pronosticados de fuentes disponibles al público, incluidos el Banco Mundial, la OCDE y el Fondo Monetario Internacional.
- McFarland, Matt. "BMW plans for a future where nobody buys cars". CNN Technology. 24 de mayo de 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press. 2013.
- "Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%". Comunicado de prensa de BCG. 8 de mayo de 2017. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profiting-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. *Exponential Organizations*. 2014. Diversion Books.
- Berman PhD, Saul, Josh Goff y Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans". IBM Institute for Business Value. Marzo de 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- Nishikawa, Hidehiko, Martin Schreier y Susumu Ogawa. "User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji". *International Journal of Research in Marketing*. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. "Muji: Engaging Customers to Help with Product Design". Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- Crandell, Christine. "Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success". *Forbes*. 10 de junio de 2016. [https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer\\_cocreation\\_secret\\_sauce/#bfe8f445b6dc](https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe8f445b6dc); "DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars". *The Paypers*. 20 de noviembre de 2014. <https://www.thepayers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- Niessing, Joerg. "Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience". INSEAD Knowledge. 17 de octubre de 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUSqBHCRC380h312.99>
- Harvard Business Publishing. Imagen tomada de The Network Imperative por Barry Libert, Megan Beck y Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- "Trust Me: Digital identity on blockchain". IBM Institute for Business Value. Abril de 2017 <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- Reader, Ruth. "GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York". *Fast Company*. 15 de mayo de 2017. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. "GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy". *TechCrunch*. 3 de mayo de 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary. "Here's How Nike Became a Platform Business". *Fortune*. 10 de abril de 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; "Introducing NikePlus Unlocks". Consultado el 7 de febrero de 2018. [https://www.nike.com/us/en\\_us/e/nike-plus-membership](https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership)
- "Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform". eEquip. 19 de mayo de 2017. <http://www.equipsell.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- Libert, Barry, Megan Beck y Jerry Wind. *Network Imperative*. 2016. Harvard Business Review Press.
- Pai, Aditi. "As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California". *Mobile Health News*. 28 de abril de 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higginbotham, Stacey. "Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush". *Fortune*. 6 de junio de 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books. 1984; Edmondson, Amy C. "The Competitive Imperative of Learning". Harvard Business Review. Julio-agosto de 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- Fischer, Bill, Umberto Lago y Fang Liu. "The Haier Road to Growth". *Strategy + Business*. 27 de abril de 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>

IBM España  
Santa Hortensia, 26-28  
28002 Madrid  
España

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com**, Digital Reinvention, IBM iX y Watson son marcas comerciales de International Business Machines Corp. registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actual de las marcas de IBM en la sección “Copyright and trademark information” en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento está actualizado en la fecha inicial de publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todos los productos están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA TAL CUAL, SIN NINGUNA GARANTÍA EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADAPTACIÓN A FINES CONCRETOS Y CUALQUIER GARANTÍA O SITUACIÓN DE NO INCUMPLIMIENTO NORMATIVO. Los productos IBM tienen la garantía que les otorgan las condiciones de los contratos en virtud de los cuales se proporcionan.

Esta publicación sirve únicamente como orientación general. No pretende sustituir una investigación detallada o el ejercicio de un juicio profesional. IBM no será responsable de las pérdidas de ningún tipo que sufran las organizaciones o personas que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe se pueden haber obtenido de fuentes externas sin que IBM haya verificado, validado ni auditado dichos datos de forma independiente. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan “tal cual”, e IBM no se responsabiliza ni ofrece ninguna garantía, ni expresa ni implícita.

© Copyright IBM Corporation 2018

98013098-ESES-00





**IBM**