



Redefiniendo mercados

Conclusiones de “The Global C-suite Study” para el CMO

Este informe se basa en las opiniones de 5.247 primeros ejecutivos (CxO) que participaron en nuestro último C-suite Study, el decimoctavo de la serie de estudios sobre CxO elaborados por el IBM Institute for Business Value. Actualmente, disponemos de datos de más de 28.000 entrevistas realizadas desde 2003.

En el presente informe profundizamos en el punto de vista de los Directores de marketing (CMO - Chief Marketing Officers).

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

En medio de la tormenta

Los CMO consideran que estamos en un punto de inflexión. Los avances tecnológicos están alterando la situación y agitando las aguas. Los sectores están convergiendo y emergen nuevos competidores, a un ritmo vertiginoso. ¿Cómo están llevando el timón los CMO en medio de esta tormenta?

En la primera fase del último C-suite Study, entrevistamos a 5.247 primeros ejecutivos, con el objetivo de conocer sus perspectivas de futuro y averiguar cómo posicionan sus empresas en esta “era disruptiva”. En este informe, se analizan en profundidad las opiniones de los 723 CMO que colaboraron en el estudio y se analiza qué hacen de forma diferente los departamentos de marketing de las empresas más exitosas.

Identificamos un pequeño grupo de organizaciones con una consolidada reputación como innovadores y un excelente registro financiero. Los precursores, como los denominamos, equivalen a 6 por ciento de todas las empresas representadas por los CMO entrevistados. También identificamos un grupo de empresas que han quedado rezagadas con respecto a las demás. Los seguidores del mercado tienen un perfil de mercado mucho más bajo, en opinión de los CMO que los representan, y casi todos ofrecen una rentabilidad financiera mucho menor. Suponen un 33 por ciento de nuestra muestra.

La comparación de estos dos grupos revela variaciones significativas en el comportamiento de los CMO precursores y los CMO seguidores del mercado¹. Los CMO precursores aplican activamente la “destrucción creativa” y fomentan las relaciones con los clientes². Además, al igual que otros CMO, se esfuerzan por digitalizar la organización, pero están mucho mejor preparados para gestionar la explosión de datos y la complejidad de la función de marketing.

“Es difícil prever cuándo aparecerá una tecnología disruptiva – y el impacto que tendrá.”

CMO, Electrónica, China

“La convergencia de sectores incrementa el número de depredadores y presas.”

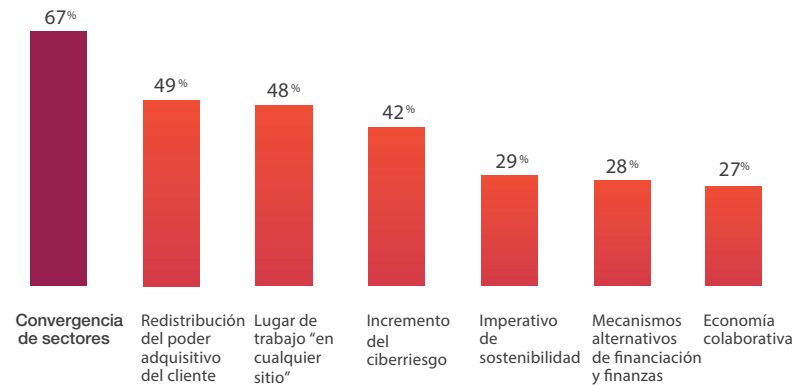
CMO, Banca y mercados financieros, Italia

Convergencia, competencia, conmoción

Los CMO reconocen que las fronteras entre los distintos sectores se están difuminando, ya que empresas de un sector aplican su experiencia en otros, creando nuevos híbridos y anulando las taxonomías tradicionales en el proceso. Según su opinión, esta es la única tendencia que está transformando el entorno del negocio (ver Figura 1). Esto presenta sus ventajas e inconvenientes.

Figura 1

Derribando fronteras: Los CMO anticipan una mayor convergencia de sectores en los próximos años

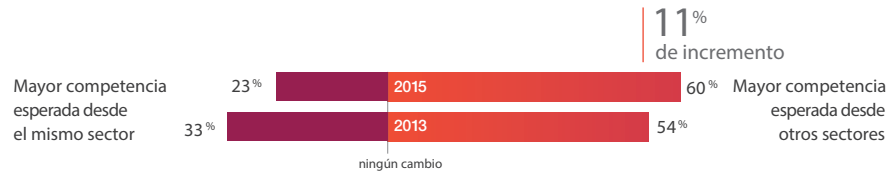


La convergencia de sectores está creando nuevas oportunidades de crecimiento, al cambiar el enfoque de entidades independientes, centradas en productos y servicios, por experiencias de cliente multisectoriales. Aunque también implica una competencia feroz, porque otras empresas pueden apoderarse del negocio de una organización al expandirse a espacios adyacentes. La convergencia de una empresa es la usurpación de otra.

De ahí que los CMO esperen aún más competencia de los nuevos rivales en sectores contiguos que hace dos años, cuando realizamos el C-suite Study anterior (ver Figura 2). De hecho, son más conscientes del peligro que cualquier otro CxO.

Figura 2

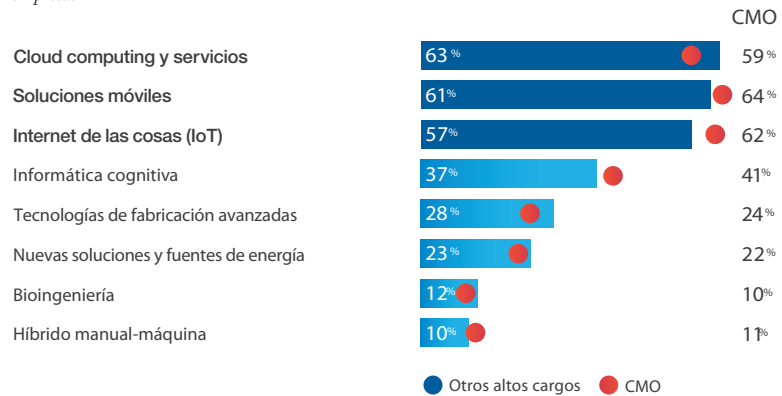
Fuerza hostil: Los CMO están preocupados por los intrusos que invaden su espacio



¿Qué provoca este cambio en el entorno competitivo? Los CMO, como otros cargos directivos, apuntan a la influencia disruptiva de nuevas tecnologías. Creen que las soluciones móviles, el Internet de las cosas y cloud computing incidirán enormemente en sus organizaciones en los próximos tres a cinco años. Sin embargo, no ignoran la informática cognitiva u otras tecnologías emergentes que podrían reportar grandes beneficios (ver Figura 3).

Figura 3

Transformadores tecnológicos: Los CMO creen que tres tecnologías son las que tendrán un mayor impacto sobre sus empresas



Qué hacer: adoptar la destrucción creativa

Los CMO encaran el futuro comenzando con una visión general: el 67 % tiene la intención de reevaluar su dirección estratégica, teniendo en cuenta los avances tecnológicos que están alterando el mercado. “Tenemos que pensar diferente. No podemos ser tan monolíticos, necesitamos ampliar nuestra perspectiva”, comenta el CMO de una empresa minorista británica. “Muchas empresas han desaparecido porque no sabían cómo reinventarse”, añade el CMO de una compañía de seguros española. Cualquier empresa que se quiera reinventar necesita un plan maestro.

Sin embargo, existen diferencias significativas en las estrategias de los CMO precursores y los CMO seguidores del mercado. Para empezar, los CMO precursores son mucho más proclives a revisar el método de comercialización. Dos tercios de ellos están explorando nuevos modelos de ingresos, como licencias y suscripciones, en comparación con solo la mitad de los CMO seguidores del mercado.

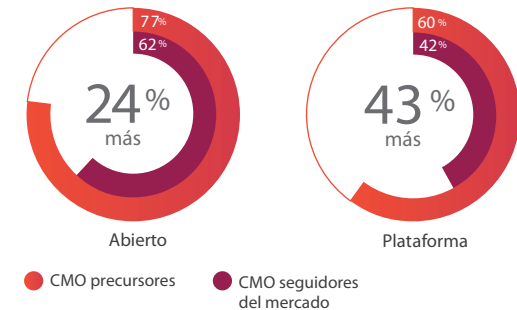
Además, es más probable que los CMO precursores experimenten con, o ya utilicen, modelos de negocio más colaborativos, como la variante abierta o de plataforma (ver Figura 4)³. Entienden que participar en un ecosistema permite a todos sus miembros ampliar el alcance y el rango y generar más valor de forma colectiva que si lo hicieran individualmente. “Creo que la función del CMO es mirar hacia adelante, y eso incluye mirar a mercados adyacentes para identificar nuevas oportunidades y modelos de negocio”, explica el CMO de un proveedor de telecomunicaciones italiano.

“Queremos migrar a un modelo de ingresos recurrente: vender suscripciones en lugar de bienes de capital.”

CMO, Productos industriales, Estados Unidos

Figura 4

Alta calidad: Los CMO están centrándose en los modelos de negocio colaborativos

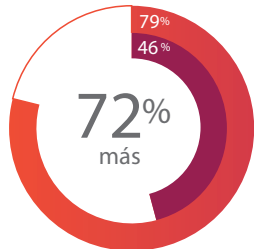


“Quiero crear una cultura corporativa abierta donde utilicemos redes internas y externas.”

CMO, Farmacéutica, Estados Unidos

Figura 5

Rol líder: Los CMO precursores están mucho más determinados a llegar al mercado los primeros



Centrados en llegar al mercado los primeros

● CMO precursores ● CMO seguidores del mercado

Además, tanto si desarrollan nuevos modelos de negocio como nuevas ofertas, los CMO precursores están más centrados en llegar al mercado los primeros (ver Figura 5). Esto no resulta fácil, como muchos CMO admiten. “Queremos ser pioneros, pero debemos ser más discriminativos. No sabemos retroceder si un prototipo no ofrece los resultados esperados”, confiesa el CMO de una institución financiera polaca.

No obstante, los CMO precursores saben que hay razones de peso para realizar el esfuerzo. Los pioneros siempre han disfrutado de ciertas ventajas, como el “revuelo” que generan y la capacidad de cargar precios más elevados. Ahora que la innovación está en los ecosistemas, no en las empresas individuales, el reto de llegar primeros al mercado es aún mayor.

Cuanto más participantes tenga un ecosistema, mayor es su alcance. Y como los ecosistemas de mayor tamaño ofrecen mejores oportunidades a sus participantes ya que atraen a más compradores, gradualmente frenan a los ecosistemas más pequeños. El efecto es arrasador. Fijese en Apple, que no fue la primera empresa en lanzar un smartphone, reproductor mp3 o tableta, pero sí que fue la primera en desarrollar un universo de tecnología de consumo de aplicaciones y dispositivos entrelazados, una proeza que ha conseguido doblar su cotización en bolsa en los últimos cinco años⁴.

En último lugar, los CMO precursores tienen una probabilidad mayor de aprovechar oportunidades de generar disrupción interna y reinventar integrando el marketing, las ventas y el soporte al cliente para presentar una imagen coherente y auténtica a sus clientes (ver Figura 6). Esto resulta difícil. “Significa estar hiper-conectado con todas las áreas del negocio que interactúan con el cliente”, afirma el CMO de una empresa minorista chilena. El CMO debe asegurarse de que los empleados, en todas las funciones, entiendan el impacto directo o indirecto que tienen sobre sus clientes y diseñar experiencias integrales alineadas con la promesa de la marca. Para ello se requieren procesos de negocio integrados y centrados en el cliente, así como la sincronización y el uso compartido de información de valor sobre los clientes.

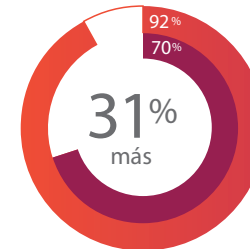
Ofrecer experiencias personalizadas coherentes que sean naturales reporta grandes beneficios. Zappos es el ejemplo clásico. Otras firmas también están integrando esta centralidad en el cliente en la esencia de sus marcas, como muestra Jabong, minorista india de ropa online. La empresa se ha ganado una reputación al proporcionar un excelente servicio al cliente⁵. Vamos a exponer un ejemplo de cómo lo ha logrado. Cuando un cliente escribió un tweet quejándose sobre el estado de los paquetes de mensajería que utilizaba Jabong para enviar los artículos a los clientes, la empresa respondió rápidamente con un hackathon de diseño, al que asistieron diseñadores de producto, ingenieros y expertos en logística que colaboraron para diseñar un paquete mejor y mejorar así el último tramo de la experiencia del cliente⁶.

“El CMO deberá tomar la iniciativa para crear una experiencia integrada y transformar a los clientes en seguidores.”

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

Figura 6

Frente unido: Los CMO precursores están esforzándose más para presentar una imagen coherente al cliente

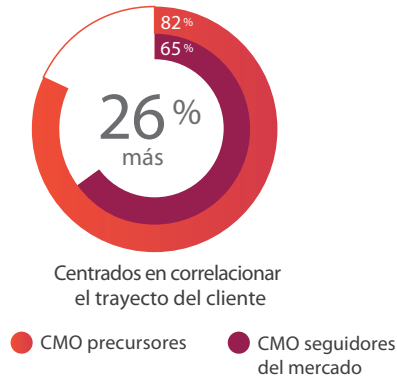


Centrados en integrar el marketing, ventas y soporte al cliente

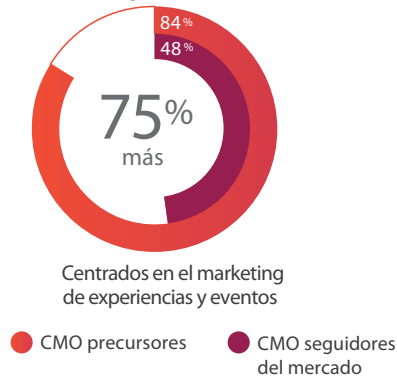
- CMO precursores
- CMO seguidores del mercado

Figura 7

Rastreadores: *Los CMO precusores están estudiando más detenidamente el trayecto del cliente*

**Figura 8**

Mezcla rica: *Los CMO precusores se esfuerzan mucho más en crear oportunidades digitales y físicas para relacionarse*



Cómo hacerlo: mejorar el compromiso

Los CMO están respondiendo bien al énfasis que recae sobre la relación integrada con el cliente. Dos tercios de nuestros encuestados sitúan el desarrollo de experiencias del cliente más completas y profundas como su principal prioridad de marketing. “El CMO debe convertirse en el guardián de la experiencia del cliente, no limitarse a ser el jefe artístico del departamento”, comenta el CMO de una empresa de gestión de marcas global.

Los CMO confían en interactuar con los clientes de un modo más individual y digital que como lo hicieron en 2013. “El marketing ya no va de ganar premios por creatividad, es una comunicación personal”, remarca el CMO de una empresa de telecomunicaciones estadounidense. Muchos CMO también comprenden que necesitan más innovación externa para diseñar las experiencias multidimensionales que desean los clientes. Esto explica por qué el 69 % planea aumentar sus asociaciones.

Sin embargo, los CMO precusores están muy por delante de los CMO seguidores del mercado. Se esfuerzan más por comprender la navegación del cliente a través de la empresa (ver Figura 7). Correlacionar todo el trayecto, así como las tecnologías, personas y procesos implicados, permite a los profesionales de marketing detectar cualquier punto débil y rectificarlo. Pero trazar el camino no es fácil porque la trayectoria del cliente no es lineal y es mucho más compleja que antes, en la era pre-digital.

El objetivo de los CMO precusores de ofrecer una experiencia del cliente holística y polifacética también se refleja en su entusiasmo por aprovechar las oportunidades físicas y digitales de captar clientes (ver Figura 8). Amazon, el ejemplo modélico de ciber ventas, abrió hace poco una librería tradicional, por ejemplo⁷. Por su lado, el minorista de lujo británico John Lewis ha lanzado varias aplicaciones piloto diseñadas para mejorar la experiencia en tienda. Como ejemplo pionero tenemos un estudio de sofás interactivo donde los clientes pueden crear imágenes en 3-D de modelos de muebles en distintas fábricas para tener una idea más clara sobre cómo quedará el producto final⁸.

De forma similar, los CMO precursores utilizan mejor el feedback del cliente para explorar nuevas tendencias y colaborar con los clientes para co-crear nuevos productos y servicios (ver Figura 9). “El trabajo del CMO consiste en ser el principal ‘oyente del cliente’”, explica el CMO de una aseguradora suiza. Pero esto es solo el primer paso, el segundo es actuar en base a lo que dicen los clientes. ModCloth, firma de ropa con base en San Francisco, es un buen ejemplo: la colaboración del cliente es fundamental en su estrategia de negocio. La empresa ha organizado varios concursos para captar a su comunidad, incluyendo competiciones de moda y concursos para proponer nombres ingeniosos para artículos seleccionados⁹.

Básicamente, ModCloth y sus semejantes están aplicando las doctrinas del design thinking, que se centra en las experiencias de los clientes, en particular las emocionales, en lugar de solo pensar en los atributos necesarios para crear un producto bien diseñado. Design thinking se basa en la premisa de que la calidad, la eficiencia y la rentabilidad son necesarias pero no suficientes. Y se aplica tanto a su estrategia de negocio, sistemas y organizaciones como al desarrollo de productos. El objetivo de un buen diseño es lograr que nuestras interacciones con ofertas y empresas complejas resulten atractivas, anteponiendo las necesidades del cliente a las eficiencias operativas internas¹⁰.

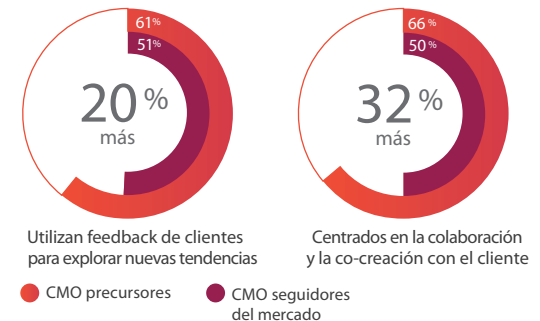
Esto conlleva ciertas implicaciones para la organización. Comprender a sus clientes, co-crear nuevos productos y servicios con ellos y participar en ecosistemas requiere que la compañía esté preparada para renunciar a cierto control de gestión. Aquí de nuevo los CMO precursores destacan entre la multitud: el 61 % anticipa una toma de decisiones más descentralizada en el futuro, en comparación con solo el 48 % de los CMO seguidores del mercado. Parece que los CMO precursores se sienten más cómodos con un estilo de gestión delegado.

“En el futuro no existirán los CMO; habrá Directores de experiencias, que serán responsables de todo el trayecto del cliente.”

Mohamed AlTajer, Director de Marketing, Comunicaciones corporativas y de marca, Commercial Bank International, PSC, Emiratos Árabes Unidos

Figura 9

Empresa mixta: Los CMO precursores escuchan mejor a los clientes y aplican la información que extraen en co-crear nuevas ofertas



“La informática cognitiva cambiará el modo en que las personas y las organizaciones se relacionan con las organizaciones y entre ellas, y el modo de compartir y aplicar el conocimiento.”

Stephen Ingledeu, Director general, Standard Life, Reino Unido

Qué puede hacer: aumentar su perspicacia digital

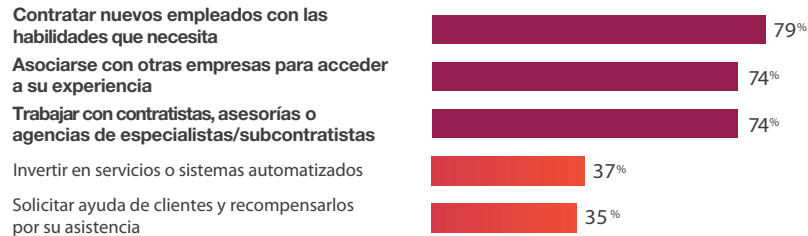
Crear experiencias atractivas diseñadas a partir de los datos del cliente también requiere mucha perspicacia digital, como reconocen los CMO. El 60 % quiere utilizar información de valor basada en datos para configurar sus campañas de marketing en los próximos tres a cinco años, frente al 40 % actual. “Tenemos que ser ‘math men,’ que no ‘mad men,’ y confiar en la analítica en lugar del instinto”, remarca el CMO de una empresa de productos de consumo australiana.

De hecho, el 69 % de los CMO ya utiliza analítica predictiva, y el 45 % la analítica prescriptiva, para explorar nuevas tendencias¹¹. Pero solo el 13 % utiliza actualmente la informática cognitiva, a pesar de que las funciones de procesamiento de los sistemas cognitivos son muy superiores a las de los sistemas convencionales. Los sistemas tradicionales basados en algoritmos se limitan a las tareas para las que están preprogramados, mientras que los sistemas cognitivos aprenden de la experiencia y la aplican a nuevas consultas o tareas. Ponen contenido en contexto, proporcionan respuestas fiables e identifican patrones sutiles o información de valor¹².

Las tecnologías cognitivas no sustituyen a la inteligencia humana, la aumentan. Muchos CMO tendrán que incorporar nuevo talento para mejorar las funciones digitales del marketing. La cuestión es cómo. Cuatro de cada cinco de nuestros encuestados planean contratar empleados con perfiles destacados (ver Figura 10), pero encontrar al personal adecuado puede resultar difícil. “Necesitamos nativos digitales, pero no tenemos experiencia en contratar este tipo de perfil”, nos comenta el CMO de una aseguradora japonesa.

Figura 10

Zona de habilidades: Los CMO planean incorporar nuevo talento a través de diversas fuentes



Tres cuartos de los encuestados además confían en complementar sus recursos internos con especialistas externos u otras empresas para acceder a su experiencia, lo que conlleva ciertas implicaciones. Operar como parte de un ecosistema requiere competencias distintas de si se funciona como negocio independiente. La capacidad de cultivar y gestionar relaciones, por ejemplo, es de vital importancia.

Lo que resulta más sorprendente es que relativamente pocos CMO se plantean solicitar ayuda de clientes y compensarlos por ello. Los clientes pueden jugar un papel clave en algunos negocios – como demuestra el operador móvil británico Giffgaff. Giffgaff confía en los clientes expertos para ofrecer servicio a otros clientes y promover su marca, y a los clientes que prestan asistencia les proporciona puntos, que pueden convertir en efectivo. La empresa está aplicando el mismo modelo al sector de préstamos¹³.

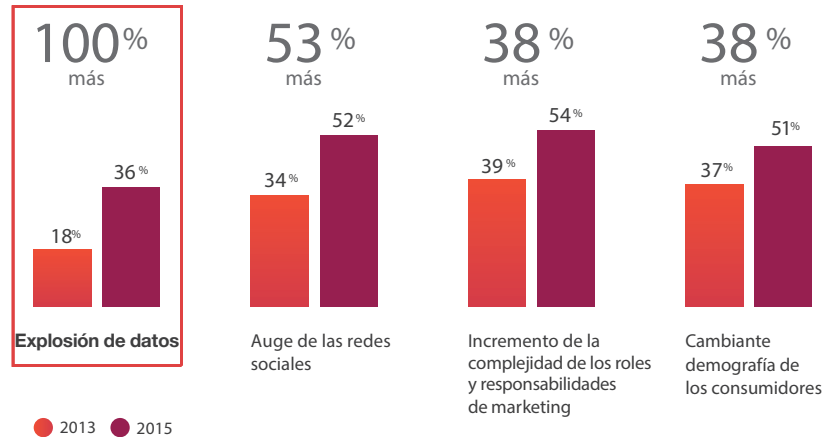
“Tenemos que formar nuevas asociaciones con organizaciones que no estén relacionadas con nuestro sector o modelo de asociación tradicional.”

Jeffrey Evans, Vicepresidente Digital APAC, Epsilon, Australia

Aún así, la eterna lucha por conseguir talento no ha impedido a los CMO realizar grandes avances en los últimos dos años. Consideran que están mejor preparados para afrontar los cambiantes patrones de comportamiento de los clientes, el auge de las redes sociales y las responsabilidades de marketing, cada vez más complejas. Afirman haber avanzado mucho en el procesamiento de la explosión de datos, aunque sigue siendo la cuestión que causa más quebraderos de cabeza (ver Figura 11). “La cantidad de datos es enorme, y crece geométricamente”, afirma el CMO de un proveedor de servicios de pago polaco.

Figura 11

Marcha adelante: Los CMO consideran que están mejor preparados para afrontar los retos de marketing



De nuevo, los CMO precursores lideran la marcha. En los últimos dos años han hecho un gran progreso, mucho más que los CMO seguidores del mercado, en el tratamiento del inmenso volumen de datos a procesar (ver Figura 12). También están mejor posicionados para gestionar las complejidades del marketing moderno. La tecnología les proporciona las herramientas para obtener más información de valor, más capacidad de segmentar y oportunidades más personalizadas para relacionarse con los clientes, cada vez más exigentes (ver Figura 13).

Figura 12

Gestores de datos: Los CMO precursores confían mucho más en su capacidad para gestionar la explosión de datos

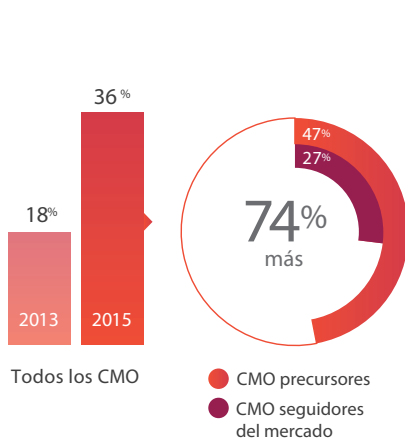
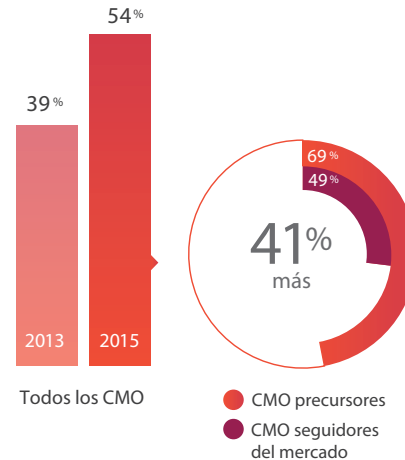


Figura 13

Virtuosos versátiles: Los CMO precursores están más seguros a la hora de afrontar los imperativos del marketing actual, cada vez más complejos



“El CMO deberá convertirse en un experto en datos y mejorar la forma de comunicar su estrategia de marketing a personas que no son de marketing.”

Rikke Gransøe Lange, Director de Marketing central, DFDS, Dinamarca

Tomar el relevo

Los CMO saben que tienen que prepararse para un futuro en el cual la disrupción será generalizada: un futuro donde los avances tecnológicos difuminan cada vez más las distinciones entre sectores, emergen nuevos competidores y el valor reside en todo el ciclo de relación con el cliente. ¿Cómo pueden mantener una ventaja competitiva mientras los mercados se redefinen? Los CMO precursores de nuestro estudio proporcionan unas indicaciones que pueden aplicar los CMO de cualquier sector y lugar.

Qué hacer: replantearse todo a través del prisma de la experiencia del cliente

Proteja a sus clientes. Replantéese todos los aspectos de su estrategia, diseño y operaciones para mejorar las experiencias del cliente con su organización. Céntrese en formar ecosistemas, para poder dedicar más energía y recursos a desarrollar productos, servicios y experiencias exclusivos que sean realmente mejores, y asegúrese de ser el primero en el mercado. Desafíe a los empleados de todas las funciones para derribar los silos internos de la organización y ofrecer una imagen auténtica y coherente al cliente.

Cómo hacerlo: acoga a los nuevos digerati

Inyecte ADN digital en su equipo. Alimente la experiencia digital, que es esencial para crear experiencias diferenciadas para sus clientes. Organice “jornadas digitales” para formar al personal existente, y cubra las carencias con nuevas contrataciones y talento de socios de su ecosistema. Y no olvide recurrir a sus clientes, que son una gran fuente de experiencia. Incorpore el feedback de los clientes e invítelos a participar como co-creadores e innovadores.

Qué necesita para lograrlo: dirigir con datos, medios digitales e informática cognitiva

Tome decisiones basadas en los datos para ofrecer experiencias de cliente que sean personalizadas, relevantes y puntuales – a gran escala. Aplique analítica predictiva y prescriptiva para identificar la mejor línea de acción para recomendar a los clientes. Cree experiencias innovadoras que fomenten la relación con el cliente, mediante nuevas interfaces digitales, soluciones móviles, IoT y cloud computing; y adopte tecnologías cognitivas, que tienen la capacidad de reinventar la interacción con el cliente.

Puede consultar “Redefiniendo fronteras”, la primera entrega de nuestro último C-suite Study en ibm.com/csuitestudy/es/ o a través de la aplicación IBV tablet, disponible para iOS y Android.

Información adicional

Para obtener más información sobre el estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros a través de iibv@us.ibm.com. Siga @IBMI BV en Twitter y si quiere obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestra newsletter mensual, visite: ibm.com/iibv

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

El socio adecuado para un mundo cambiante

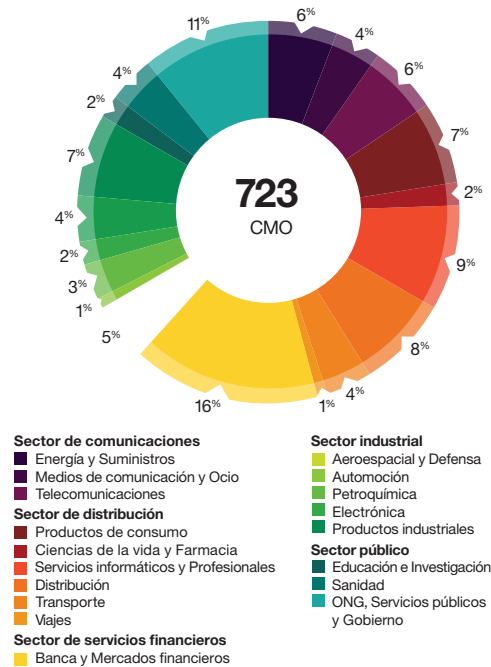
En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo información de valor para el negocio, investigación avanzada y tecnología para aportarles una ventaja distintiva en el volátil entorno actual.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, ofrece a los directores ejecutivos información estratégica basada en hechos y centrada en cuestiones fundamentales del sector público y el privado.

Figura 14

Distribución sectorial: Hemos hablado con CMO de 18 sectores distintos



Cómo se ha realizado la investigación

En 2015, entrevistamos a 5.247 líderes empresariales de 21 sectores en más de 70 países para nuestro último C-suite Study, el decimoctavo estudio de IBM centrado en los cargos directivos. Este informe se basa en las respuestas de los 723 CMO que participaron en nuestra investigación (ver Figura 14).

Utilizamos un proceso de ponderación con barrido bidimensional para corregir los problemas de sobremuestreo que surgían de las diferencias en el número de encuestados para un determinado rol o región. Nuestra investigación también incluyó un análisis de los rasgos que distinguían a las empresas de mayor éxito. Pedimos a cada CMO que clasificara la posición de su organización en el sector en el que opera en dos dimensiones: percepción de mercado de su capacidad de innovación, y el rendimiento financiero en los últimos tres años, calculado en términos de crecimiento de ingresos y rentabilidad (o crecimiento presupuestario y eficiencia para empresas del sector público). Cotejamos las respuestas a nuestro segundo criterio comparándolas con dos medidas financieras objetivas: crecimiento compuesto anual en ingresos, y beneficios libres de impuestos entre 2009 y 2014.

Notas y fuentes

- 1 Para facilitar la lectura, nos referimos a los CMO de empresas precursoras como CMO precursores y a los CMO de empresas seguidoras del mercado como CMO seguidores del mercado.
- 2 Joseph Schumpeter famously referred to disruptive innovation as the “perennial gale of creative destruction.” See *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994. Edición de 2003, pp. 83-84.
- 3 Los modelos de negocio abiertos implican una colaboración sistemática con agencias externas para crear y captar valor de nuevas formas. Los modelos de negocio de plataforma conllevan la creación de un foro en el que compradores y vendedores pueden interactuar directamente, y cargar una comisión en cada transacción.
- 4 Travlos, Darcy. “Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook).” *Forbes*. 26 de febrero de 2013. <http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/>; Apple’s stock price on December 1, 2010, was USD 45.20. At close of business on December 1, 2015, it was USD 117.34 – an increase of 160 percent.
- 5 Shree, Shilpa. “Ecommerce In India: Customers Of Flipkart, Jabong and Snapdeal Are The Most Satisfied!” *DazeInfo*. April 13, 2013. <http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 6 “Jabong hosts design hackathon on last mile customer experience.” *BGR*. 12 de mayo de 2014. <http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 7 Thau, Barbara. “Amazon Makes Brick-And-Mortar Debut Today With Seattle Bookstore.” *Forbes*. 3 de noviembre de 2015. <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 8 Carter, Meg. “How 4 Retailers Are Using Digital And Mobile To Create A More Seamless Shopping Experience.” *FastCompany*. October 27, 2014. <http://www.fastco.create.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 9 “Want to See Your Sketch Produced and Sold on ModCloth?” *ModCloth blog*. 14 de mayo de 2014. <http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>; “Name It & Win It: Day One.” *ModCloth blog*. 11 de noviembre de 2015. <http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 10 Wladawsky-Berger, Irving. “The Evolution of Design Thinking.” *The Wall Street Journal*. 25 de septiembre de 2015. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 11 El objetivo de la analítica predictiva es prever lo que podría pasar, mientras que la analítica prescriptiva tiene como fin identificar la mejor línea de acción en una situación determinada.
- 12 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar and Dave Zaharchuk. “Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work.” *IBM Institute for Business Value*. Enero de 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivefuture/>
- 13 Burn-Callander, Rebecca. “Giffgaff, the ‘bonkers’ mobile network, proves that the crowd can run your business for you.” *The Telegraph*. 26 de mayo de 2015. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos
Enero de 2016

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la web, en el apartado “Copyright and trademark information” en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

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

La información proporcionada en este documento se distribuye “tal cual”, sin garantía alguna, ya sea expresa o implícita, incluyendo toda garantía de comercialización, idoneidad para un fin concreto o conformidad legal. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

Este informe tiene una finalidad meramente orientativa. No tiene como fin sustituir una investigación exhaustiva o el ejercicio del juicio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden proceder de fuentes de terceros, e IBM no verifica, valida ni audita dichos datos de manera independiente. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual”, IBM no otorga ningún tipo de garantía, expresa o implícita.

GBE03728-ESES-00

IBM