

IBM Institute for Business Value

# El negocio del social business

*Qué funciona y cómo se hace*



---

## **IBM Institute for Business Value**

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, pone a disposición de los altos directivos empresariales una perspectiva estratégica, basada en hechos, relacionada con temas críticos específicos de los sectores público y privado. Este informe ejecutivo se basa en un estudio en profundidad realizado por el equipo de investigación del instituto. Forma parte del compromiso constante de IBM Global Business Services para proporcionar análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a conseguir valor de negocio. Para obtener más información, puede ponerse en contacto con los autores o enviar un correo electrónico a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

---

*Por James W. Cortada, Eric Lesser y Peter J. Korsten*

**El social business** representa una oportunidad transformacional importante para las organizaciones. Muchas empresas, tras realizar algunas incursiones iniciales en redes sociales externas, se están dando cuenta del valor de adoptar enfoques sociales, tanto interna como externamente. El social business puede crear experiencias de valor para los clientes, aumentar la productividad y la eficacia de la plantilla y agilizar la innovación. Sin embargo, muchas empresas continúan luchando con los retos organizativos y culturales que plantean estas nuevas formas de trabajar. Un nuevo estudio del IBM® Institute for Business Value, basado en las respuestas de más de 1.100 personas y en entrevistas realizadas a más de dos docenas de ejecutivos de organizaciones líderes, revela cómo las empresas pueden aprovechar los enfoques sociales para crear un importante valor de negocio.

Hoy en día, la pregunta en torno a las redes sociales no es si hay que formar parte de ellas, sino si la presencia en las mismas es suficiente. Lograr 100.000 “Me gusta” en Facebook o conseguir que su última reflexión sea retuiteada 200 veces en una hora está bien, pero ¿realmente estas actividades mejoran los ingresos, atraen talento y cubren las lagunas de colaboración de su empresa? ¿Su uso de las redes sociales permite a su empresa interactuar con los clientes adecuados, mejorar su experiencia online y aprovechar sus últimos conocimientos e ideas? ¿Su enfoque social proporciona a los representantes que tratan cara a cara con los clientes la capacidad necesaria para buscar competencias en todo el mundo y aplicar lo aprendido?

Las respuestas a estas preguntas son fundamentales a medida que los enfoques sociales se convierten en la nueva norma. En la actualidad, aproximadamente la mitad de la población del mundo está presente en Internet. Prácticamente todos estos usuarios de Internet son móviles. Y su uso de las herramientas que proporcionan las redes sociales para comprar, gastar y compartir conocimientos aumenta día a día. Facebook, por ejemplo, ha alcanzado más de mil millones de cuentas activas; en prácticamente todos los países

del mundo se utiliza LinkedIn; más de 100 millones de personas tuitean con regularidad.<sup>1</sup> Tanto las empresas como las organizaciones del sector público se están dando cuenta del valor de participar en el mundo social. Según la empresa de relaciones públicas Burson-Marsteller, casi tres cuartas partes de las empresas del índice Fortune Global 100 están presentes ya sea en Facebook o en Twitter.<sup>2</sup> Las redes sociales se han convertido en un aspecto dominante y ubicuo del negocio. Ya no se trata simplemente de un lugar donde experimentar para la generación de menos de 30 años.

No obstante, las empresas situadas a la cabeza están haciendo algo más que desarrollar su presencia en las principales plataformas. Están integrando sus herramientas sociales externas en sus principales competencias y procesos de negocio. Están utilizando sus enfoques sociales no solo para comunicarse mejor con sus clientes, sino también para compartir conocimientos con sus proveedores, socios comerciales y, quizá lo más importante, sus empleados. En pocas palabras, están avanzando rápidamente en una transformación más amplia y sustancial de la forma que tienen de trabajar en el denominado negocio social o social business.

Definimos el social business como la integración de herramientas, soportes y prácticas sociales en las actividades en curso de la empresa. El social business permite a las personas conectarse y compartir con otros información y conocimientos de forma más eficiente, tanto dentro como fuera de la empresa. Las herramientas de social business facilitan la participación en amplios debates con empleados, clientes, socios comerciales y otros agentes implicados y permiten compartir recursos, habilidades y conocimientos con el objetivo de mejorar los resultados del negocio.

Aquellos que aprovechen el social business de forma eficaz podrán disfrutar de grandes oportunidades. Según un estudio reciente del McKinsey Global Institute, los ingresos brutos de los usuarios de social business pueden mejorar entre un 3 y un 11%, y la productividad puede aumentar entre un 2 y un 12%.<sup>3</sup>

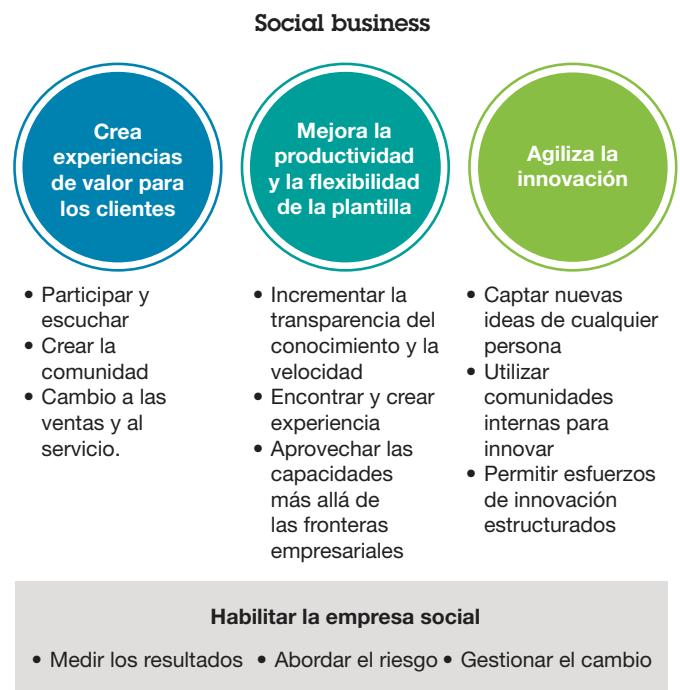
Para comprender mejor cómo las empresas están aprovechando el social business, el IBM Institute for Business Value realizó una encuesta entre 1.100 negocios de todo el mundo y llevó a cabo amplias entrevistas a más de dos docenas de líderes de reconocido prestigio en el mundo del social business (véase el apéndice, “Acerca de la metodología”, página 14). Estos ejecutivos nos dijeron que el social business está ganando peso en sus organizaciones; el 46% de las empresas encuestadas incrementó sus inversiones en el social business en 2012 y el 62% afirmó que iban a aumentar su gasto en los próximos tres años. Estos incrementos se producirán en una gran variedad de funciones. Hoy en día, la gran mayoría de las empresas está integrando el social business en sus funciones de marketing (67%) y relaciones públicas (54%). Algunas áreas en las que se espera un mayor crecimiento son el servicio de atención al cliente (del 38% de las empresas en la actualidad al 54% en los próximos dos años) y las ventas (del 46 al 60%).

No obstante, a pesar de la intención de aumentar rápidamente sus esfuerzos en el ámbito del social business, muchas empresas reconocen los posibles retos que plantea una transformación de este tipo. Aproximadamente tres cuartas partes de los encuestados señalaron que no estaban preparados para los cambios culturales exigidos.

Dos tercios no estaban seguros de comprender suficientemente bien el impacto que el social business tendrá en sus empresas a lo largo de los próximos tres años. Los ejecutivos están preocupados porque constituye una forma diferente de pensar acerca de los empleados, los clientes, cómo se realiza el trabajo, así como los posibles riesgos de una mayor apertura y transparencia en la empresa.

Nuestra encuesta y nuestras entrevistas revelan las tres áreas principales en las que las empresas están centrando sus inversiones en el social business:

- Crear experiencias de valor para los clientes.
- Mejorar la productividad y la flexibilidad de la plantilla.
- Agilizar la innovación.



Fuente: IBM Institute for Business Value.

Imagen 1: Aplicación del social business en toda la empresa.



## Crear experiencias de valor para los clientes

A medida que los clientes de hoy en día están cada vez más capacitados en términos tecnológicos, el hecho de no poder comunicarse con ellos a través de sus canales preferidos puede dar lugar a una brecha de participación difícil de superar. Los altos ejecutivos lo saben y es por ello que en dos recientes encuestas realizadas por IBM a altos ejecutivos – la Encuesta global a CEOs de 2012 y la Encuesta global a directores de marketing de 2011– expresaron su ferviente deseo de hacer uso de las herramientas de social business para comprender a los clientes y crear experiencias que los atraigan y los fidelicen.<sup>4</sup> Las empresas líderes están actuando en pro de estos deseos al centrar su atención y sus recursos sociales en tres ámbitos: escuchar y participar, crear comunidades y moverse hacia las ventas y el soporte.

### Escuchar y participar

Las empresas reconocen el valor que tiene interactuar con los clientes en las redes sociales. De una submuestra de individuos con experiencia en la aplicación del social business a los problemas planteados por los clientes, el 60% utiliza entornos sociales para responder a las consultas de los clientes y el 78% está contemplando la posibilidad de hacerlo en los próximos dos años.<sup>5</sup> Más de la mitad –el 55%– va más allá y solicita revisiones y opiniones de clientes y el 79% tiene previsto seguir su ejemplo en los próximos dos años. La imagen 2 muestra algunos ejemplos de cómo las empresas están aplicando prácticas sociales para interactuar de forma eficaz con sus clientes.

El TD Bank, por ejemplo, uno de los bancos minoristas más grandes de América del Norte con aproximadamente 86.000 empleados deseaba encontrar formas de desarrollar su social business.<sup>6</sup> Cada vez más clientes intentan sacar un mayor provecho de su actividad bancaria haciendo uso de las herramientas que ofrecen las redes sociales. El TD Bank decidió convertir su servicio de atención al cliente en un entorno social al utilizar Twitter y otras plataformas sociales para escuchar, llegar y responder a los clientes en tiempo real. Ahora, un equipo de 25 especialistas dedicados ubicados en toda América del Norte monitorizan e interactúan en tiempo real siete días a la semana, 18 horas al día (desde las 6:00 de la mañana a las 23:00 de la noche).

TD integró además esta capacidad en sus centros de llamadas y en su estrategia de atención al cliente global. Las interacciones abarcan desde consultas y preguntas acerca de productos y servicios hasta la actividad bancaria cotidiana y la resolución de problemas. Si bien muchas cuestiones se pueden abordar directamente a través de las redes sociales, el equipo también está autorizado a trasladar las conversaciones que requieren una revisión en profundidad o información de cliente a canales tradicionales como el correo electrónico o el teléfono. Esto garantiza una experiencia única para el cliente. Los volúmenes de entrada continúan creciendo cada trimestre, con el aumento consiguiente de la concienciación y compromiso.

Método de interacción	Capacidades de social business	Ventajas
Facilitar respuestas	Proporcionar autoservicio y soporte basado en agentes a través de plataformas sociales cuando y como los clientes desean conectarse.	Tiempos de respuesta mejorados; mayor captura de datos; mayor satisfacción del cliente.
Analizar conversaciones	Captar y analizar conversaciones para determinar el sentimiento de los clientes, las preferencias de compra y las tendencias globales del mercado.	Asignación más efectiva de recursos de marketing; oportunidades de obtener más ingresos.
Conocimientos de crowdsourcing	Personalizar productos y servicios utilizando herramientas sociales y permitir a otros clientes clasificar y revisar nuevos diseños.	Identificar nuevas ofertas y tendencias con potencial de mercado.
Influenciar a influenciadores	Trabajar con individuos que tengan un número importante de seguidores para obtener conocimientos únicos y lograr conciencia de marca.	Sacar a la luz tendencias emergentes y mejorar la promoción/ventas boca a boca.

Fuente: IBM Institute for Business Value.

Imagen 2: El social business proporciona múltiples vías para llegar a sus interlocutores.

### Crear comunidades

Reunir a individuos con intereses afines para compartir pensamientos, ideas y experiencias acerca de los productos o servicios de una empresa puede crear experiencias de valor para los clientes. Para tal fin, muchas empresas utilizan comunidades basadas en plataformas, como las que se encuentran en Facebook o LinkedIn y alojan comunidades privadas en sus propios sitios web para fomentar el diálogo entre clientes y entre los clientes y la empresa. Hemos visto esto en organizaciones que tratan directamente con los clientes, tales como las empresas de automóviles y los bancos, así como en empresas business-to-business como las compañías que ofrecen seguros comerciales. Para muchas, las comunidades de clientes se están convirtiendo en una parte fundamental de su estrategia de servicios. Estas comunidades abordan cuestiones que normalmente consumirían tiempo y recursos dentro de un entorno de centro de atención telefónica tradicional y también plantean soluciones únicas que quizá la empresa no habría considerado.

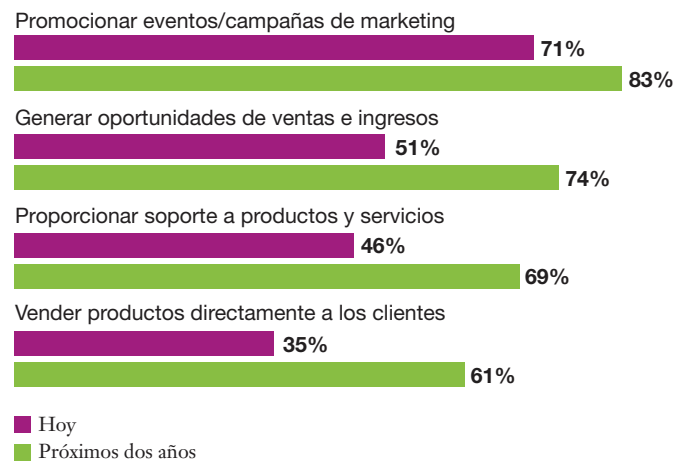
Pero el mero hecho de poner a disposición de los usuarios espacios específicos no garantiza una comunidad activa y vibrante. Para que las comunidades de clientes tengan éxito son necesarias cuatro actividades y capacidades nuevas:

1. Un proceso de gobierno para supervisar el funcionamiento de la comunidad.
2. La contratación, formación y desarrollo continuado de los moderadores de la comunidad.
3. El desarrollo de una masa crítica de participantes externos que influyan en los influenciadores y promuevan la comunidad.
4. La capacidad para responder rápidamente a las oportunidades y los desafíos planteados por los clientes, a la vez que se aprovechan nuevas oportunidades de negocio.

### Moverse hacia las ventas y el servicio

El social business va más allá de las actividades promocionales y engloba todo el ciclo de vida del cliente, incluida la generación de oportunidades, las ventas y el servicio postventa. Los datos obtenidos de nuestra submuestra revelan que, si bien el porcentaje de empresas que esperan hacer uso del social business para fines promocionales aumentará ligeramente –del 71% actual al 82% en los próximos dos años–, el número de empresas que espera adoptar enfoques sociales para generar ventas e ingresos crecerá drásticamente. Hoy en día, el 51% aplica enfoques sociales a la generación de negocio, mientras que el 74% prevé subirse a este carro en los próximos dos años. También se espera que el servicio postventa aumente del 46% actual al 69% a lo largo de los próximos dos años.

#### Usos del social business\*



Fuente: Institute for Business Value; Estudio sobre el negocio del social business.

\* Basado en respuestas de personas con experiencia personal en actividades del social business relacionadas con el cliente (n.º = 599).

Imagen 3: Usos del social business.

A medida que el alcance de la actividad crece, también lo hace el número de puntos de interacción con la empresa, lo que genera la necesidad de ofrecer una experiencia única y coherente al cliente. Las prácticas del social business tendrán que estar integradas de forma más estrecha en los procesos de marketing y ventas tradicionales, mientras las campañas publicitarias y de marketing sin conexión directa entre sí deben ceder el testigo a unos esfuerzos de ventas y generación de oportunidades más vinculados. Además, el hecho de prestar el servicio de atención al cliente a través del canal de las redes sociales irá ganando en importancia, al tiempo que las empresas incorporan las plataformas sociales a sus estrategias globales de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).

En la imagen 4 se resumen las principales capacidades que deberán desarrollar las empresas para crear experiencias de valor para los clientes.

## Mejorar la productividad y la eficacia de la plantilla

Si bien los clientes son el principal centro de atención de muchas empresas, un número creciente de ellas está comenzado a incorporar enfoques sociales a las actividades cotidianas de sus trabajadores. A medida que las organizaciones amplían sus actividades a escala mundial o participan en cadenas de suministro globales, la información y el conocimiento comienzan a estar diseminados por todo el mundo. Este tipo de información acerca de cómo resolver problemas, tratar excepciones a procesos normales y abordar condiciones de mercados locales a menudo reside en depósitos separados y sin conexión alguna. Además, los clientes esperan que los proveedores comprendan las transacciones empresariales ya realizadas y aprovechen la experiencia colectiva de la empresa para resolver problemas. Estas cuestiones aumentan en magnitud a medida que las empresas continúan integrando servicios de valor añadido en sus productos tradicionales.

	Principios básicos	Punta de lanza	Futuro estado
<b>Interactuar con individuos y grupos</b>	Desarrollar un enfoque multidisciplinar en toda la empresa para escuchar y responder a los clientes.	Integrar los conocimientos obtenidos a partir de las conversaciones con los clientes en los datos de compra y uso a fin de innovar y personalizar ofertas.	Diseñar “escaparates” personalizados agrupando a diferentes minoristas con la ayuda de la información social.
<b>Crear comunidades</b>	Prestar atención a las comunidades de clientes existentes respaldadas por personas de fuera.	Iniciar, alojar y cultivar comunidades de clientes para crear compromiso y aprender de los mismos.	Incorporar comunidades a los procesos organizativos clave, p. ej. ventas, soporte, innovación de productos.
<b>Cambiar a las ventas y al servicio</b>	Identificar los puntos de la cadena de valor donde los clientes quieren interactuar a través de los canales sociales.	Desarrollar una estrategia de redes sociales que integre componentes relevantes del marketing, las ventas y el servicio.	Fusionar la marca de la empresa externa con la cultura corporativa interna para crear una experiencia uniforme para el cliente en todos los puntos de contacto.

Fuente: IBM Institute for Business Value.

Imagen 4: Fases de la creación de experiencias de valor para los clientes.

Aplicar estrategias y tácticas de social business dentro de la empresa y a la cadena de valor que la rodea puede desempeñar un papel importante a la hora de:

- Aumentar la transparencia y la visibilidad del conocimiento.
- Encontrar y crear experiencia.
- Colaborar fuera de la empresa.

### Aumentar la transparencia y la visibilidad del conocimiento

De la submuestra correspondiente a aquellas personas que habían adoptado enfoques sociales con el objetivo de abordar problemas de la plantilla, casi dos tercios están aplicando capacidades sociales para encontrar información y colaborar de forma más eficaz, mientras más del 80% espera hacerlo en los próximos dos años.<sup>7</sup> La imagen 5 contiene una serie de actividades sociales que las empresas están comenzando a desarrollar a fin de facilitar la colaboración y el intercambio de información. A pesar de que se citan sectores específicos, estas actividades son aplicables a un amplio abanico de empresas.

### Encontrar y crear experiencia

Los mercados y las tecnologías cambian rápidamente y las empresas reconocen la necesidad de que los individuos actualicen continuamente sus habilidades. Tal y como señala Lynda Gratton, profesora de la London Business School, “No puedes esperar que aquello en lo que te has especializado mantenga tu valía a lo largo de toda tu carrera”.<sup>8</sup> El aprendizaje de por vida se ha convertido cada vez más en una necesidad, tanto para los empleados como para sus empleadores. Para respaldar esta necesidad, las empresas están integrando prácticas sociales en sus actividades de aprendizaje formales e informales, dado que esto puede ayudar a reducir el tiempo necesario para desarrollar las habilidades necesarias. Nuestra investigación revela que las organizaciones están aplicando capacidades sociales para mejorar el aprendizaje a través de:

- El intercambio de comentarios y conocimientos en el material de aprendizaje.
- La conversión de dinámicas de equipo en situaciones de aprendizaje.
- El uso de técnicas de juego, tales como las clasificaciones y las puntuaciones.

Sector	Proceso de trabajo	Capacidades de social business	Ventajas
Cadena de restaurantes	Desarrollo de productos	Proporcionar a los directivos de primera línea la oportunidad de realizar observaciones acerca de la acogida de las nuevas ofertas por parte de los clientes.	Reducción del ciclo de desarrollo del producto y mayor satisfacción del cliente.
Servicios de TI	Desarrollo de software	Proporcionar espacios de colaboración donde las comunidades puedan publicar preguntas, responder a consultas y localizar a expertos.	Menor tiempo de entrega de los proyectos con menos defectos de software.
Petróleo	Gestión de proyectos de ingeniería	Proporcionar acceso a herramientas y sitios sociales internos con el objetivo de colaborar con socios de fuera de la empresa.	Mayor excelencia funcional, costes de explotación reducidos.

Fuente: IBM Institute for Business Value.

Imagen 5: Ejemplos de cómo trabajar de forma social.



- La incorporación de métodos de simulación modernos para proporcionar un entorno de prácticas y pruebas.
- El acceso a expertos en la materia relacionados con un tema.
- La implicación de un número cada vez mayor de empleados con experiencia en la enseñanza a otros.
- El uso de herramientas tales como vídeos y soportes multimedia para captar la atención y mejorar la retención.
- El seguimiento del avance del aprendizaje y de la eficacia.

En conjunto, estas acciones contribuyen a incrementar el conocimiento de la organización y a hacer posible el intercambio del saber de forma más rápida (véase el caso práctico “Hospital Infantil de Boston”).

### Caso práctico: Hospital Infantil de Boston

El Hospital Infantil de Boston, un centro líder en cuidados intensivos pediátricos, reconoció la necesidad de crear capacidades entre los médicos que trabajan en hospitales de todo el mundo, así como aprender de los mismos.

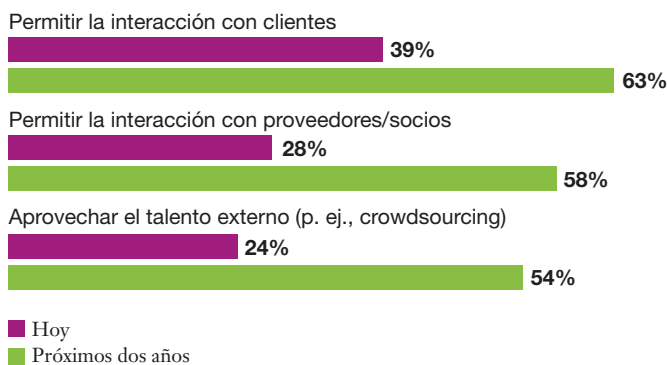
Al reconocer la necesidad de ir más allá de la educación y las conferencias médicas tradicionales, el hospital recurrió a las prácticas del social business para reinventar parcialmente la forma en la que se imparte la formación.

El hospital desarrolló una red de especialistas en cuidados intensivos pediátricos con el objetivo de que compartieran sus conocimientos acerca de las prácticas líderes y de formar a estudiantes de medicina, residentes y médicos de todo el mundo. El hospital creó una serie de módulos de aprendizaje, simulaciones y guías de mejores prácticas para proporcionar orientación oportuna, simular experiencias prácticas y mejorar las habilidades de su personal y estudiantes. También integró funciones de videoconferencia y captación de información en su proceso a fin de reunir a individuos para realizar conexiones cara a cara. La red está supervisada por la comunidad de expertos que aportan sus conocimientos e identifican prácticas líderes de especialistas de todo el mundo, lo que permite que su personal se mantenga al día en lo que respecta a las prácticas pediátricas.<sup>9</sup>

### Colaborar fuera de la empresa

Una tendencia crucial identificada por aquellas empresas que hemos entrevistado que aplican el social business a los problemas de la plantilla es la adopción en los próximos dos años de enfoques sociales más allá de las fronteras de la organización. Su intención es mejorar la coordinación con clientes, proveedores y socios, así como aprovechar el talento externo a través, por ejemplo, del crowdsourcing (véase la imagen 6). Algunos ejemplos incluyen a compañías de seguros que trabajan con agentes independientes y a empresas de productos de consumo que trabajan con proveedores para coordinar temas tan diferentes como la generación de oportunidades de venta o la mejora de los procesos de producción. A pesar del hecho de que algunas empresas con las que hablamos estaban centradas principalmente en garantizar “una colaboración adecuada a nivel interno”, ir más allá de las fronteras de la organización será el siguiente paso en la evolución del social business.

### Usos del social business\*



Fuente: Institute for Business Value; Estudio sobre el negocio del social business.

\* Basado en respuestas de personas con experiencia personal en actividades de social business relacionadas con la plantilla (n.º = 362).

Imagen 6: Uso del social business para colaborar más allá de las fronteras de la empresa.

La adopción de enfoques sociales con el objetivo de mejorar el modo de realizar el trabajo –incrementando la visibilidad y la transparencia del conocimiento, encontrando y creando experiencia, colaborando fuera de las fronteras de la empresa– está calando hondo en muchas empresas. En la imagen 7 se destacan aquellas capacidades del social business que necesitan aplicar las empresas a las actividades de trabajo más importantes. Al nivel más básico, la dirección debe proporcionar una infraestructura que permita a los empleados crear espacios de colaboración. Estos sistemas han de resultar fáciles, tanto en su acceso como en su uso, tal y como nos confirmaron los ejecutivos. Muchas personas solo adoptarán nuevos enfoques si no tienen que dedicar demasiado tiempo y esfuerzo a dominar estas herramientas.

Una vez implantadas, las herramientas de colaboración deberían integrarse en las actividades, proyectos y procesos cotidianos. Estos enfoques hacen posible una formación rápida de comunidades ad hoc destinadas a trabajar sobre oportunidades y problemas específicos. La empresa también debe comprender dónde y cómo la generación de información podría beneficiar a la empresa. Finalmente, la dirección ha de enseñar a sus empleados cómo colaborar de forma eficaz con personas externas a la organización, utilizando políticas, prácticas, métodos y herramientas de social business.

## Agilizar la innovación

Incorporar las capacidades sociales al proceso de innovación es otro factor sumamente importante. Las empresas afirman que las herramientas de social business están facilitando la adquisición de nuevas ideas procedentes prácticamente de todo el mundo que entra en contacto con la misma. La dirección y los empleados han de estar preparados para aprovechar las nuevas ideas, independientemente de su origen. Adicionalmente, descubrimos que las comunidades internas utilizan las herramientas sociales para impulsar innovaciones orgánicas. También adoptan enfoques sociales para llevar a cabo esfuerzos de innovación más estructurados que requieren el compromiso de la alta dirección para dedicar recursos y realizar un seguimiento de los conocimientos adquiridos a partir de dichos eventos.

## Captar nuevas ideas de cualquier persona

Las herramientas de social business han incrementado la visibilidad de nuevas ideas, independientemente de su fuente. Aquellos que tienen una gran experiencia con un producto o servicio –un cliente, un socio comercial o incluso un empleado– tienen ahora la oportunidad de compartir conocimientos y obtener retroalimentación de otros. Nuestra submuestra de personas con experiencia en trabajar con enfoques sociales en innovación refleja cómo las empresas están intentando aumentar su capacidad para controlar las observaciones de los clientes acerca de nuevas ideas, obtener

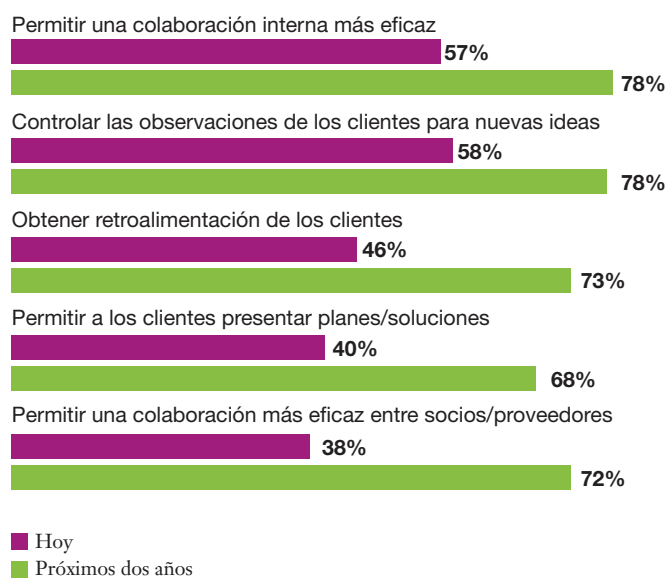
	Principios básicos	Punta de lanza	Futuro estado
<b>Aumentar la transparencia y la velocidad</b>	Crear una infraestructura que permita a los empleados establecer espacios de colaboración y perfiles individuales.	Integrar herramientas de colaboración en las actividades, proyectos y procesos cotidianos.	Explotar interacciones sociales para identificar a influenciadores líderes y comprender futuras tendencias.
<b>Encontrar y crear experiencia</b>	Aplicar las herramientas de social business a las iniciativas de aprendizaje.	Incorporar técnicas de juego y simulaciones a los flujos de trabajo y aprendizaje.	Ofrecer conocimientos derivados de los datos sociales a individuos allí donde se necesitan.
<b>Coordinar más allá de las fronteras empresariales</b>	Utilizar técnicas de social business para identificar áreas de mejora de proveedores e intermediarios.	Aplicar técnicas de crowdsourcing para incrementar los procesos y habilidades de la empresa.	Incorporar los datos sociales con el objetivo de incrementar las actividades y los procesos organizativos.

Fuente: IBM Institute for Business Value.

Imagen 7: Fases de los usos del entorno social para mejorar la productividad y la flexibilidad de la plantilla.

retroalimentación de los mismos, permitirles presentar planes/soluciones y fomentar una colaboración más efectiva con socios/proveedores (véase la imagen 8).<sup>10</sup> Algunas empresas, tales como la empresa de juguetes LEGO, han desarrollado plataformas de innovación que permiten a los clientes presentar ideas para nuevos productos e incluso compartir los posibles ingresos derivados de dichas ideas.<sup>11</sup>

#### Usos del social business\*



Fuente: Institute for Business Value; Estudio sobre el negocio del social business.

\* Basado en respuestas de personas con experiencia personal en actividades de innovación social (n.º = 446).

*Imagen 8: El social business representa multitud de oportunidades para nuevas ideas.*

De forma similar, Beiersdorf, una empresa de productos de cuidado personal, ha desarrollado “Pearlfinder”, un sitio web que permite a los proveedores presentar ideas para nuevos productos y servicios. El sitio web también facilita la contratación y la transferencia de propiedad intelectual (véase el caso práctico, “Beiersdorf”). En ambas situaciones la empresa encuentra formas de expandir su alcance para desarrollar nuevos productos, servicios y capacidades de valor.

#### Caso práctico: Beiersdorf

Beiersdorf es un fabricante global de productos de cuidado para la piel. La empresa quería aprovechar mejor las ideas de sus socios comerciales para mejorar su capacidad de innovación. Aparte de otras herramientas de innovación abiertas y de sus redes de innovación estándar con socios externos, Beiersdorf creó la plataforma “Pearlfinder”. Proveedores, universidades, instituciones, consultores e inventores pueden presentar sus ideas en esta plataforma y trabajar en colaboración con el personal de Beiersdorf con el objetivo de perfeccionar las ideas y los procesos si ambas partes están interesadas en proseguir con la idea. Como requisito previo para entrar en la comunidad Pearlfinder el socio externo se somete a un proceso de contratación simplificado, lo que permite un intercambio abierto de ideas y requisitos.

Beiersdorf ha tenido varios éxitos en el desarrollo conjunto de nuevos productos. Algunos ejemplos incluyen el desarrollo de un nuevo sistema de afeitado con Phillips, así como una serie de ingredientes fabricados en el ámbito del cuidado del cabello y el cuerpo. El número de socios anteriormente desconocidos interesados en trabajar con la empresa ha aumentado, así como la variedad de socios externos que se han puesto en contacto con la empresa con nuevas ideas. Además, Beiersdorf ha ganado una serie de premios por este planteamiento social de la innovación, lo que incrementa la percepción de la empresa como un colaborador dispuesto y deseado en el mercado, a la vez que desarrolla nuevos productos.<sup>12</sup>

### Utilizar comunidades internas para innovar

Durante varios años, las comunidades de prácticas internas han sido considerados caldos de cultivo para la innovación, reuniendo a personas con intereses y pasiones similares.<sup>13</sup> Las herramientas sociales están ampliando aún más las capacidades de estas comunidades para desarrollar ideas nuevas e innovadoras, perfeccionarlas con la ayuda de otras personas con conocimientos detallados y darlas a conocer en todo el mundo. Al igual que hemos visto con las comunidades de clientes, las comunidades internas también se benefician de una dirección que fomenta el valor de la comunidad, forma a sus miembros en el uso de herramientas y activos comunitarios, facilita la interacción entre los miembros de la comunidad y captura las ventajas de la comunidad.

Cemex, una empresa global de materiales de construcción con sede en México, es un ejemplo de una empresa que recurre a las comunidades para iniciar el proceso de innovación. La empresa deseaba expandir sus productos de hormigón premezclado a nuevos mercados de todo el mundo. Ahora, con la ayuda de una plataforma de colaboración interna los empleados pueden intercambiar ideas, sugerencias y recomendaciones. Comunidades de intereses se forman para abordar retos comunes a ubicaciones, mercados y habilidades. Al aprovechar su experiencia interna Cemex es capaz de lograr ciclos más cortos, mejorar los procesos en tiempo real y reducir el tiempo de comercialización en dos tercios.<sup>14</sup>

### Permitir esfuerzos de innovación estructurados

Las empresas utilizan cada vez más las herramientas sociales para hacer posible una innovación más estructurada, desde buzones de sugerencias sociales a “jams” y “hack days”. Con los buzones de sugerencias sociales las personas aportan nuevas ideas de forma continua. Estas ideas son enviadas a otras personas capaces de evaluarlas y emprender las acciones oportunas. El número de individuos implicados en la evaluación y el desarrollo de nuevas ideas pueden oscilar entre unos pocos empleados y varios miles.

En el caso de los “jams”, en ocasiones decenas de miles de personas acceden a una herramienta de social business, normalmente a lo largo de varios días, para debatir acerca de un problema y desarrollar soluciones o nuevos requisitos. Estos eventos suelen ser debates en línea moderados, con sondeos y votaciones, destinados a desarrollar conocimientos

en torno a temas o retos específicos. Las conclusiones se publican, se comparten con los participantes y se seleccionan para su desarrollo posterior. Los “hack days”, una nueva forma de utilizar las herramientas de social business, son esfuerzos a corto plazo centrados exclusivamente en el desarrollo de una solución o un prototipo viable dentro de un tiempo específico. Equipos multidisciplinares trabajan sobre una tarea con la intención de producir un resultado utilizable, si no perfecto.

Un ejemplo de un esfuerzo de innovación estructurado fue el que llevó a cabo la división de Servicios de transacciones globales de Citibank, que estaba interesada en aprovechar los conocimientos de las personas en este campo para validar su futura estrategia e identificar oportunidades de crecimiento. Citibank creó un evento de colaboración –o “jam”– abierto a 25.000 personas en 88 países. Más de 6.000 empleados se registraron para el evento de 55 horas de duración. El participante medio participó en el diálogo durante cuatro horas. Tras el evento, los organizadores utilizaron analíticas para enlazar diferentes secciones del debate y obtener conocimientos adicionales. El poder del “jam” incluía no solo la capacidad de aprovechar los conocimientos de empleados de primera línea para validar las futuras direcciones y estrategias, sino que también proporcionó una salida en la que los empleados sentían que se escuchaban y se tenían en cuenta sus ideas.<sup>15</sup>

Una práctica clave para involucrar a participantes de un evento de innovación estructurado es comprender al público potencial. Para obtener el máximo beneficio las empresas necesitan:

1. Determinar el número de participantes que se necesitan para desarrollar nuevas ideas y conocimientos.
2. Crear una diversidad suficiente de experiencias y perspectivas para evitar el pensamiento de grupo e impulsar la innovación.
3. Aportar el conocimiento del contexto y la experiencia pertinentes a los problemas y cuestiones que han de resolverse.
4. Invitar a personas que estén dispuestas a desafiar el status quo y los supuestos para alcanzar una solución más completa.
5. Proporcionar motivación para participar, incluido el reconocimiento interno/externo y las recompensas.

Además de reunir a grupos para celebrar conversaciones organizadas, los esfuerzos de generación de ideas exitosos implican un esfuerzo de comunicación importante antes, durante y después del proceso. Los líderes del social business comunican de forma clara y a grandes rasgos la “idea general”: por qué la generación de ideas es importante y qué se espera de los participantes. La empresa ha de crear confianza estableciendo normas y expectativas básicas, por ejemplo exponiendo el alcance, la importancia estratégica y los retos tácticos del problema, la oportunidad o la cuestión. Para la dirección, esto también significa tener cuidado de no exigir demasiado o de fijar expectativas poco realistas. Mostrar respeto por el tiempo y las ideas de los participantes proporcionando retroalimentación clara y oportuna sobre los resultados es fundamental para cualquier cultura de social business. Finalmente, se debe actuar sobre la base de los conocimientos e ideas prometedoras, superando las inercias culturales internas (tales como “es demasiado radical”), reconocer públicamente a las personas que han contribuido y publicar lo que se ha hecho como resultado del evento.

Para aquellas empresas que desean adoptar enfoques sociales para iniciar sus esfuerzos de innovación, la imagen 9 pone de relieve una serie de prácticas que las empresas deberían plantearse implementar.

### Integrar lo social en su empresa

Nuestra encuesta y nuestras entrevistas han dejado una cosa clara: aquellas organizaciones con mayor éxito a la hora de adoptar planteamientos de social business saben que tienen que realizar cambios fundamentales en la forma en la que sus empleados trabajan. Para integrar el social business en la organización es necesario abordar tres cuestiones:

- En primer lugar, las empresas han de considerar cómo incorporar los parámetros sociales en sus empresas y procesos tradicionales.
- En segundo lugar, deben comprender y gestionar los riesgos asociados al social business.
- En tercer lugar, la gestión del cambio continúa siendo un requisito crucial a la hora de integrar con éxito las prácticas del social business en una empresa. Sin embargo, las implicaciones también son bastante claras: el social business requiere la aplicación de los principios de gestión del cambio tradicional con el objetivo de influir en la cultura y el rendimiento corporativos.

	Principios básicos	Punta de lanza	Futuro estado
<b>Captar nuevas ideas de cualquier persona</b>	Identificar oportunidades específicas en las que las nuevas ideas podrían añadir valor a la empresa.	Desarrollar procesos para recabar innovaciones internas y externas de forma continuada.	Explotar las interacciones sociales para identificar futuras necesidades y tendencias de innovación.
<b>Utilizar comunidades internas para innovar</b>	Crear una plataforma en la que las comunidades internas se puedan reunir para compartir conocimientos.	Proporcionar recursos para moderar comunidades con el máximo valor estratégico.	Identificar posibles implicaciones de la comunidad sobre la base de aportaciones sociales.
<b>Permitir una innovación más estructurada</b>	Llevar a cabo eventos de conceptualización que involucren a empleados de toda la empresa.	Extender los eventos de innovación a un conjunto de agentes implicados más amplio.	Integrar los eventos de innovación y los datos sociales en el proceso de desarrollo de productos.

Fuente: IBM Institute for Business Value.

Imagen 9: Aplicar enfoques sociales para agilizar la innovación.



### 1. Utilizar los datos sociales para tomar decisiones de negocio

Nuestra investigación desveló que solo en torno al 20% de las empresas son capaces de definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y realizar un seguimiento de la rentabilidad de la inversión (ROI) de los esfuerzos sociales. Aquellas empresas que no pueden hacerlo tuvieron dificultades para impulsar sus iniciativas de social business, ya que la incertidumbre sobre los resultados hacía que muchos agentes implicados se mostraran reticentes a invertir. Muchas de las empresas que entrevistamos intentaron, en cierta medida, cuantificar sus resultados, pero también reconocieron que intentar justificar los planteamientos sociales únicamente sobre la base de un ahorro de costes no resultaba suficiente. Más bien intentaron realizar proyectos piloto para demostrar las ventajas tangibles e intangibles de los proyectos sociales y/o llevaron a cabo ensayos que comparaban el rendimiento de las personas o grupos que utilizaban herramientas de social business con el de aquellas que no lo hacían.

Algunos encuestados también afirmaron que justificar el ROI del esfuerzo social es solo un posible uso de la información social. La analítica puede permitir a las empresas integrar fuentes de datos tradicionales y sociales con el objetivo de tomar decisiones más eficaces acerca de clientes (como quién es más probable que responda a qué ofertas en concreto) y de la plantilla (cuáles son los individuos más propensos a dar con una respuesta de valor a una consulta en particular). Al examinar los datos residuales de las actividades sociales las empresas pueden desarrollar conocimientos valiosos de los que antes carecían.

### 2. Gestionar los riesgos del social business

Al mismo tiempo que promete importantes ventajas, el uso de herramientas de social business no está exento de riesgos. Las empresas encuestadas y los ejecutivos a los que entrevistamos citaron una serie de inquietudes entre los que se incluían ataques a sus marcas, problemas legales, seguridad de datos y privacidad, así como una revelación no deseada de información de la empresa. Si bien aproximadamente la mitad de las empresas aún no han implantado procesos eficaces para abordar estas cuestiones, un tercio afirma que sí los han implantado y otro tercio que han comenzado a hacerlo. No obstante, muchos de nuestros entrevistados destacaron la importancia de un gobierno claro a la hora de gestionar el amplio abanico de iniciativas sociales dentro de sus organizaciones. También establecieron políticas que los empleados debían seguir a la hora de participar en el social business y una estructura de gobierno para la gestión y la supervisión del comportamiento social en toda la empresa.

Las empresas con éxito identifican los riesgos, involucran de forma preventiva a los expertos adecuados y desarrollan planes de gestión de riesgos. Estudian detenidamente sus problemas, comprenden las regulaciones aplicables y su impacto en la empresa y plantean preguntas acerca de por qué un comportamiento es un riesgo y cómo mitigarlo. Pero, lo que es más importante, contratan a los expertos funcionales clave antes de que surjan los problemas, los cuales proceden de ámbitos tales como el jurídico, las comunicaciones, el financiero, los riesgos y los RR. HH. Encuentran a personas que no solo están dispuestas a identificar el riesgo, sino que también comprenden las oportunidades que pueden surgir sobre la base de los riesgos que ellos consideran aceptables.

### 3. Aprovechar las prácticas de gestión del cambio

En muchas empresas existe una dicotomía entre los altos ejecutivos que ven el valor de aplicar capacidades sociales y los directivos que deben adoptar estas capacidades como parte de su trabajo cotidiano. Nuestra encuesta demuestra que si bien el 48% de las empresas indicó que cuentan con el respaldo de los altos ejecutivos, tan solo el 22% creía que los directivos estaban preparados para incorporar el social business en sus prácticas diarias. Otros investigadores de este campo también han identificado el reto de conseguir que la alta dirección acepte el social business. Tal y como señaló Andrew McAfee, Jefe de investigación científica del MIT Center for Digital Business, en una entrevista publicada en la revista *MIT Sloan Management Review*:

*Cuando hablo con los CEOs parece que buscan desesperadamente escuchar las voces de sus clientes, las voces de sus empleados... Pero tengo la impresión de que existe una capa intermedia que ha sido tradicionalmente el procesador de señales, tanto en sentido ascendente como descendente, y algunos de ellos no quieren ver desaparecer ese rol.<sup>16</sup>*

De forma similar a transformaciones anteriores, tales como la reingeniería de procesos, el desarrollo de cadenas de suministro globales e incluso los usos tempranos del comercio electrónico, el social business debe centrarse en ayudar a las personas a comprender el valor de estas iniciativas, implicar a las partes interesadas adecuadas y proporcionar el respaldo y la motivación apropiados. La imagen 10 explica algunos de estos importantes conceptos y explica cómo deberían aplicarse en el contexto de la transformación del social business. La lista es larga, pero su implementación es imprescindible.

Acciones	Actividades
<b>Implicar a las personas en el uso de las herramientas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear oportunidades prácticas para utilizar nuevas herramientas de social business.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento personalizado y tutoría inversa y animar a los líderes a modelar los comportamientos deseados para establecer el “permiso” social.</li> <li>• Captar historias de éxito a través del uso de herramientas de social business (p. ej., wikis, blogs, videos).</li> </ul>
<b>Aplicar conceptos de gestión del cambio tradicionales para respaldar las transiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar a una serie de defensores del social business/expertos en la materia para fomentar y agilizar la adopción.</li> <li>• Proporcionar formación acerca de por qué esto es importante y cuáles son las directrices para el uso de las herramientas de social business tanto dentro como fuera de la empresa.</li> <li>• Reconocer el uso y los comportamientos deseados.</li> </ul>
<b>Incorporar enfoques de social business para respaldar el cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar narrativas de usuarios y escenarios para aplicar enfoques de social business.</li> <li>• Adoptar planteamientos de interconexión social para identificar e interactuar con influenciadores líderes.</li> <li>• Proporcionar respaldo a empleados, socios y clientes.</li> </ul>

Fuente: IBM Institute for Business Value.

*Imagen 10: Gestionar las transformaciones del social business.*

## Acciones en curso

Independientemente de si su empresa ya ha iniciado el camino o acaba de comenzar, el uso de prácticas de social business es una transformación que se puede considerar como un viaje cuyo destino son nuevas formas de trabajar. Nuestra investigación y nuestras conclusiones revelan tres pasos fundamentales que resultan obligatorios a todos los niveles de la empresa, desde la oficina del CEO hasta la esquina más recóndita de la organización.

En primer lugar, desarrollar métodos y herramientas para crear experiencias coherentes y de valor para los clientes. Pregúntese “¿qué enfoques está adoptando mi empresa para escuchar e interactuar con los clientes?” Otra pregunta que debe hacerse: “¿cómo se coordinan mis funciones de marketing, ventas y servicio de atención al cliente en torno a las iniciativas de social business?”

En segundo lugar, integrar las capacidades de social business para impulsar la productividad y la flexibilidad de los empleados. Para ayudar a estimular sus ideas y reflexiones, plantéese “¿qué ámbitos de oportunidad existen dentro de nuestra empresa para mejorar la colaboración a través de las iniciativas sociales?” Y también: “¿cómo podríamos usar los enfoques de social business para conectar mejor con los agentes implicados clave situados fuera de la empresa?”

En tercer lugar, aplicar enfoques de social business para agilizar la innovación. “¿cómo podemos hacer para que la generación de ideas tenga el mayor impacto posible en toda nuestra empresa?” Pregúntese: “¿cuál sería la mejor manera de implicar a los individuos ajenos a la empresa en nuestros esfuerzos de innovación?”

La razón por la que cada vez más empresas están implantando prácticas de social business reside en su interés por mantener su competitividad y rentabilidad en economías en las que los competidores, los socios y los clientes están adoptando nuevas formas de realizar negocios. Más que el mero uso de herramientas de social business, lo que estamos viviendo ahora es un nuevo periodo de profunda transformación en lo que respecta a la forma en la que se realiza el trabajo a todos los niveles de la empresa y fuera de la misma.

Para obtener más información acerca del social business, visite [ibm.com/socialbusiness](http://ibm.com/socialbusiness).

Sea de los primeros en conocer los últimos informes del IBM Institute for Business Value. Suscríbase a IdeaWatch, nuestro boletín electrónico mensual, con informes ejecutivos que presentan información y recomendaciones estratégicas basadas en la investigación del IBV: [ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe).

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

## El socio adecuado para cambiar el mundo

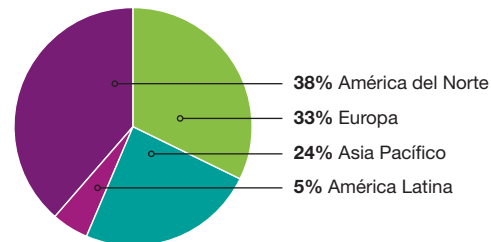
En IBM colaboramos con nuestros clientes aunando conocimientos empresariales e investigación y tecnología avanzadas con el objetivo de ofrecerles una ventaja clara en el entorno actual que se caracteriza por sus constantes y rápidos cambios. A través de nuestro enfoque integrado del diseño y el desarrollo práctico del negocio ayudamos a pasar de las estrategias a la acción. Y gracias a la experiencia adquirida en 17 sectores y a nuestras capacidades globales que abarcan 170 países podemos ayudar a nuestros clientes a anticiparse a los cambios y a sacar provecho de las nuevas oportunidades.

### Acerca de la metodología

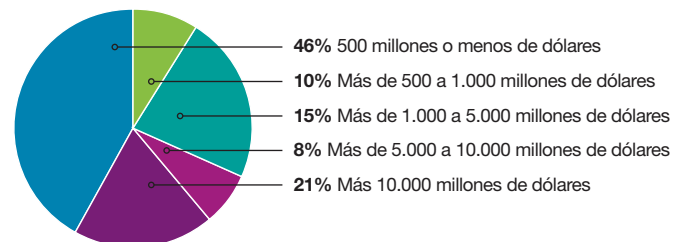
El IBM Institute for Business Value (IBV), en colaboración con la Economist Intelligence Unit, ha llevado a cabo una encuesta online en todo el mundo y en una docena de sectores cuyo resultado han sido 1.161 respuestas a un cuestionario minucioso. Las encuestas analizaban la visión de las empresas sobre el social business y obtenían información acerca de los clientes, la innovación, así como los usos que los empleados dan a los métodos y herramientas de social business. El IBV también ha recurrido a las conclusiones de las entrevistas personales que IBM realizó en los últimos dos años a varios miles de altos ejecutivos de todo el mundo.

Además, nuestros investigadores también entrevistaron a 21 ejecutivos, líderes reconocidos en la implementación con éxito de prácticas de social business en América del Norte, Europa, India y Corea del Sur, así como a cinco que están comenzando el viaje de lo social. Asimismo hemos aprovechado investigaciones y entrevistas adicionales que habíamos realizado en el marco de encuestas anteriores sobre el social business llevadas a cabo en 2011. El IBV también se asoció con el profesor John R. Wells de la Harvard Business School, un experto de prestigio internacional en el ámbito de las prácticas del social business para dar forma y llevar a cabo la investigación. Finalmente, el IBV aprovechó la gran comunidad de expertos en social business que hay en IBM y que están implementando prácticas sociales, desarrollando herramientas o llevando a cabo investigaciones científicas y tecnológicas relacionadas con este tema.

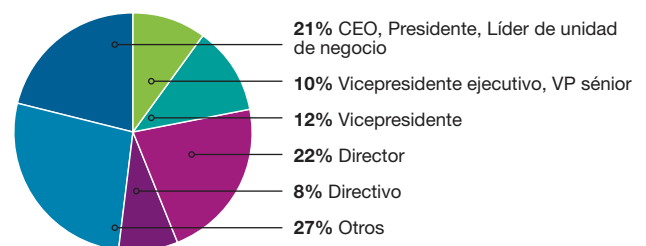
#### Región



#### Ingresos de la empresa



#### Cargo



Fuente: IBM Institute for Business Value; Estudio sobre el negocio del social business, Región, Ingresos de la empresa, Cargo; Global (n = 1.161).

Imagen 11: Datos demográficos del estudio.

## Autores

James W. Cortada es miembro del IBM Institute for Business Value, donde ha supervisado o llevado a cabo docenas de estudios relativos al gobierno, los sectores sanitarios, el desarrollo económico y la reingeniería de procesos. Jim lleva más de 35 años trabajando en más de una docena de sectores en la transformación de sus empresas y prácticas. Es autor de más de dos docenas de libros sobre temas ejecutivos y sobre los usos empresariales de la tecnología de la información. Su correo electrónico de contacto es [jwcorta@us.ibm.com](mailto:jwcorta@us.ibm.com).

Eric Lesser es Director de investigación y responsable en Norteamérica del IBM Institute for Business Value, donde supervisa la investigación basada en hechos que IBM lleva a cabo para desarrollar su liderazgo experto. Anteriormente había dirigido el liderazgo experto y la investigación sobre gestión del capital humano de IBM Global Business Services. Su investigación y asesoramiento se ha centrado en una serie de temas que incluyen la gestión de la plantilla y el talento, la gestión del conocimiento, la colaboración y la interconexión social, así como el papel cambiante de la organización de RR.HH. Su correo electrónico de contacto es [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Peter J. Korsten es el Líder global del IBM Institute for Business Value y es el responsable de su aclamada serie de encuestas a CxO en las que se han entrevistado personalmente en sus oficinas a más de 15.000 CEOs, CFOs, CIOs, CMOs, CSCOs y CHROs a lo largo de los últimos ocho años. Se trata de un orador muy solicitado sobre cuestiones estratégicas contemporáneas y tendencias de liderazgo y su correo electrónico de contacto es [peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:korsten@nl.ibm.com).

## Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a las casi cuatro docenas de ejecutivos que hemos entrevistado en todo el mundo y que han compartido generosamente su tiempo y sus conocimientos con nosotros. También nos gustaría rendir homenaje a los casi 100 compañeros de IBM que han proporcionado información y prestado su apoyo a este proyecto, y hacer extensivo este reconocimiento a la Economist Intelligence Unit (EIU) que también ha participado en la implementación de este proyecto. Estamos profundamente agradecidos a algunos compañeros que han dedicado días, semanas y meses a apoyarnos en nuestro esfuerzo.

Equipo de proyecto de IBM: Stephen E. Ballou, Thibault Dauphin, Nick DeFilippis, Suchika Jain, Kathleen Martin, Jennifer A. Okimoto y Shailesh K. Sinha. También nos gustaría dar las gracias al profesor John Wells de la Harvard Business School por sus aportaciones a lo largo de todo el proyecto.

Y nuestro agradecimiento asimismo a las siguientes personas por sus comentarios y aportaciones: Saul Berman, Denis Brousseau, Matt Collins, Kevin Custis, Irene Greif, Douglas Heintzman, Tushar Khosla, Catherine Lord, Scott Neuman, David Ransom y Rawn Shah.

## Referencias

- 1 Datos basados en varios comunicados de prensa de cada tipo de red social de 2011 y 2012.
- 2 Burson-Marsteller, "Global Social Media Checkup 2012," publicado el 15 de agosto de 2012. [http://www.burson-marsteller.com/innovation\\_and\\_insights/throught\\_leadership/default\\_view](http://www.burson-marsteller.com/innovation_and_insights/throught_leadership/default_view)
- 3 "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies". McKinsey Global Institute, julio de 2012.
- 4 "Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study". IBM Institute for Business Value. Mayo de 2012; "From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study" IBM Institute for Business Value. Octubre de 2011.
- 5 Nota: el 52% de la muestra total afirmó tener experiencia personal en el uso del social business a la hora de abordar problemas relacionados con los clientes.
- 6 Entrevista del IBM Institute for Business Value; Adams, John. "New Tool Helps TD Bank Speed Social Media Queries to Reps." *Banquero norteamericano*. 9 de septiembre de 2011. [http://www.americanbanker.com/issues/176\\_176/td-banksocial-media-twitter-1042021-1.html](http://www.americanbanker.com/issues/176_176/td-banksocial-media-twitter-1042021-1.html)
- 7 Nota: el 31% de la muestra total afirmó tener experiencia personal en el uso del social business a la hora de abordar problemas relacionados con la plantilla.
- 8 Dewan, Shaila. "To Stay Relevant in a Career, Workers Train Nonstop." *The New York Times*, 22 de septiembre de 2012.
- 9 Entrevista del IBM Institute for Business Value.
- 10 Nota: el 38% de la muestra total afirmó tener experiencia personal en el uso del social business a la hora de abordar problemas relacionados con la innovación.
- 11 Yun Mi Antorini, Albert M. Muñoz, Jr. y Tormod Askildsen. "Collaborating with Customer Communities: Lessons from the LEGO Group." *MIT Sloan Management Review*, 65, n.º 3. Primavera de 2012.
- 12 Entrevista del IBM Institute for Business Value.
- 13 Lesser, Eric y John Storck. "Communities of Practice and Performance". *IBM Systems Journal*. Invierno de 2001.
- 14 Sandy Carter. *GET Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business*. Upper Saddle River, N.J.: IBM Press, 2012: pág. 143.
- 15 Lesser, Eric, David Ranson, Rawn Shah y Bob Pulver. "Collective Intelligence: Capitalizing on the crowd". IBM Institute for Business Value. Enero de 2012.
- 16 Kiron, David. "What Sells CEOs on Social Networking". *Sloan Management Review*. Febrero de 2012.







---

**IBM España**

Santa Hortensia, 26-28  
28002 Madrid  
España

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y/o en otros países. Si éstas o cualquier otra denominación de IBM protegida por una marca van acompañadas, la primera vez que aparecen en el documento, de un símbolo de marca (® o ™), estos símbolos indican que se trata de marcas registradas o marcas de hecho en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de la publicación de esta información. Es posible que estas marcas también estén registradas o sean marcas de hecho en otros países. Encontrará una lista de las marcas registradas de IBM en el apartado "Copyright y marcas registradas" en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Los demás nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicios de terceros.

Este documento es actual 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.

Los ejemplos de clientes citados sólo se presentan a efectos ilustrativos. Los resultados reales pueden variar según la configuración específica y las condiciones de funcionamiento. Es responsabilidad del usuario evaluar y verificar el funcionamiento de cualquier otro producto o programa con los productos y programas IBM. 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.



Reciclar por favor