

La confianza como ventaja competitiva

Liderazgo en la era de
los datos y la IA en todos los ámbitos



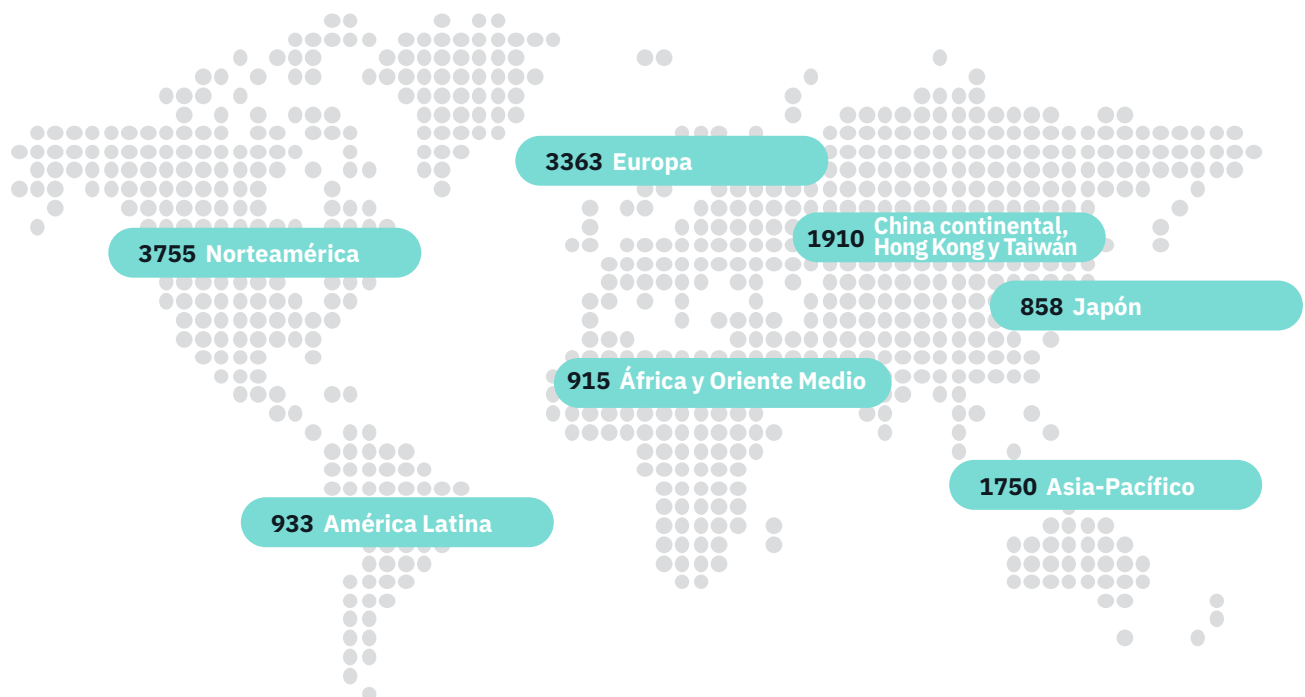
Este es el cuarto informe del Global C-suite Study y la 20ª edición de la serie en curso Estudio de ejecutivos de IBM® que desarrolla IBM Institute for Business Value (IBV). Desde 2003 hemos recopilado datos e información de más de 50.000 entrevistas. Este informe se ha redactado en colaboración con académicos, y visionarios tecnológicos líderes en sus materias. En este informe, presentamos los principales hallazgos sobre información, experiencias y opiniones de ejecutivos basados en análisis, como se describe en la metodología de investigación en la página 44.

La confianza como ventaja competitiva

Liderazgo en la era de los datos y la IA en todos los ámbitos

Global C-suite Study
20ª edición

Nuestro último estudio se basa en
13.484 entrevistas a máximos ejecutivos de
6 áreas o roles, 20 industrias y 98 países.



Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	4
Capítulo 1 Clientes: cómo destacar en la economía de la confianza	8
Guía de acción	19
Capítulo 2 Empresas: cómo desarrollar la relación entre usuarios y tecnología	20
Guía de acción	31
Capítulo 3 Ecosistemas: cómo compartir datos en la era de las plataformas	32
Guía de acción	41
Conclusión: retomar la confianza	42
Agradecimientos	43
Estudios relacionados de IBV	43
Metodología de investigación	44
Notas y fuentes	45

Resumen ejecutivo

Más de 13.000 ejecutivos de la alta dirección de todo el mundo participaron en esta 20ª edición de nuestro Global C-suite Study o estudio global a directores ejecutivos. Preguntamos a los ejecutivos sobre sus planes para extraer valor de los datos y convertirlo en una ventaja de diferenciación, así como sobre sus avances al respecto. Para identificar a los líderes, clasificamos a cada organización en una de las cuatro etapas del liderazgo en el campo de los datos. Los más avanzados, los Abanderados, forman parte de un grupo de élite compuesto por el 9 % del total de los encuestados. Los Abanderados superan a sus pares en crecimiento de ingresos y rentabilidad. También superan a otros en innovación y gestión del cambio.

Descubrimos que el liderazgo basado en datos está determinado por los niveles de confianza de una organización: entre sus clientes, los que trabajan en la empresa y los socios en todo el ecosistema.

Clientes: la economía de la confianza

La confianza del cliente se ha convertido en un asunto fundamental para las organizaciones líderes y ha modificado sus ofertas, e incluso sus modelos de negocio. Ocho de cada diez Abanderados dijeron que recurrieron a los datos para fortalecer la confianza que se ganaron de sus clientes. Además, los Abanderados consideran su capacidad para respetar la privacidad de los datos de los clientes como una ventaja competitiva fundamental. La meta está en descubrir exactamente dónde ponen el límite los clientes de una organización en cuanto a privacidad y en lo que consideran un intercambio justo de sus datos. El premio para aquellos que lo logran primero son modelos de negocio con altos niveles de confianza que los diferencian de sus competidores.

Todas las organizaciones se enfrentan a un futuro en el que la opinión cambiante del cliente y las nuevas normativas podrían limitar gravemente su acceso y uso de preciados datos personales. Esto se aplica tanto a los datos del consumidor como a los datos de socios comerciales. Las organizaciones líderes reconocen cuáles son los requisitos: nuevos enfoques sobre recopilación y protección de datos, uso compartido de datos y relaciones con el cliente. Tres principios, transparencia, reciprocidad y autenticidad, rigen su forma de gestionar los datos y cómo se relacionan con sus clientes y socios comerciales.

Empresas: la relación entre usuarios y tecnología

Los Abanderados han logrado lo que otros no pudieron: crear una cultura de creyentes en los datos. Ocho de cada diez Abanderados afirman que los ejecutivos de la alta dirección de su área confían en gran medida en los datos para mejorar la calidad y la velocidad de las decisiones

que toman. Al mismo tiempo, están particularmente centrados en empoderar a sus empleados, no solo a sus especialistas en datos, para que extraigan información de los datos. Las organizaciones líderes permiten la libre circulación de sus datos, sin eludir su responsabilidad de asegurar sus permisos y protección.

Respaldados por su cultura de avidez de datos, los Abanderados han convertido a la inteligencia artificial (IA) en un tema prioritario. Siete de cada diez encuestados prevén hacer importantes inversiones en IA en los próximos años, que pueden incluir machine learning. También están implementando la IA para informar mejor sus decisiones, introducir flujos de trabajo con inteligencia y humanizar la experiencia del cliente. Están trasladando la IA desde Internet al primer nivel, para ponerla al alcance de los empleados que interactúan con los clientes y los compradores comerciales. Los Abanderados entienden que a medida que la IA se establece en sus empresas, la necesidad de confiar en los datos y en algoritmos se dispara a nuevos niveles. A su vez, un gobierno sólido en toda la empresa pasa a ser competencia de la junta directiva.

Ecosistemas: la era de las plataformas

Para la mayoría de las organizaciones, el uso compartido de datos entre redes de socios, una función de confianza mutua, sigue siendo un desafío clave. Sin embargo, las implicaciones para el futuro de una organización son nuevas. Para los participantes de las plataformas de modelos de negocio, el aprendizaje rápido y continuo es una propuesta ineludible, así como una función del uso compartido de datos. Las nuevas plataformas de modelos de negocio pueden elevar o estrechar el umbral de confianza.

El uso compartido de datos entre organizaciones en un ecosistema ya crea un valor nuevo y exponencial. Pero decidir qué datos compartir para ofrecer propuestas de beneficio mutuo, y qué datos mantener como ventaja competitiva, es una de las decisiones más difíciles que las organizaciones deben tomar. Los Abanderados van por delante: seis de cada diez de ellos comparten datos activamente entre sus redes de socios o colaboradores. De la misma forma, seis de cada diez Abanderados utilizan una estrategia para monetizar sus datos. Con un plan de monetización, las organizaciones pueden determinar mejor qué datos deberían compartir y cuáles no.

Los Abanderados se diferencian de otros por su habilidad para aunar la confianza y los datos para avanzar en su transformación digital. En cada capítulo, hemos incluido recomendaciones basadas en el análisis de datos comparativos y entrevistas a estos Abanderados sobre cómo otros pueden avanzar en su camino.

Introducción

Para este estudio, hablamos con más de 13.000 ejecutivos de la alta dirección a nivel global sobre datos, el valor que deriva de ellos, y qué se necesita para ser líder en un mundo saturado de datos.

Hemos aprendido que los datos han pasado a estar indisolublemente relacionados con la confianza. En especial, la creciente erosión de la confianza del cliente, incluidos los clientes de empresas B2B, ha cambiado lo que las organizaciones pueden, y deben, hacer con los datos. Esto cambia el valor de la ecuación. Donde los datos por sí mismos eran un activo inigualable de una organización, ahora son un factor de confianza.

Los datos importan. Pero la confianza determina su valor.

La confianza, casi ciega, que tenían antes los clientes en las marcas e instituciones se ha ido diluyendo de un tiempo a esta parte. De la misma forma, el uso compartido de datos entre organizaciones se ha restringido debido a una falta de confianza mutua. Incluso podría poner en peligro los extraordinarios ingresos que las organizaciones esperan ganar en nuevas plataformas comerciales. Para complicar más las cosas, la promesa de la IA depende de niveles más profundos de confianza: en los modelos de IA mismos y en las revelaciones que generan.

¿Nuestra percepción? La confianza ha sobrepasado su punto de inflexión. La forma en que las organizaciones utilizan, protegen y comparten datos con sus clientes y socios puede crear una ventaja extraordinaria. Pero para lograrlo, primero es necesario recobrar la confianza de los clientes, de la propia empresa sobre sus datos y la generada en todos los ecosistemas donde operan las organizaciones.

La capacidad de una organización para ganar la ventaja de la confianza depende de, al menos, dos factores: uno, en qué medida es capaz de generar confianza en los datos y, dos, en qué medida se genera confianza de los datos. Una vez que la ventaja de la confianza está establecida, surgen nuevas posibilidades en innovación e ingresos.

En este estudio, exploramos la interacción entre la confianza y los datos en tres áreas:

Cientes: cómo destacar en la economía de la confianza

La confianza de los clientes, que antes estaba consagrada a las marcas, ahora depende de los datos, que se convierten en el nuevo indicador de confianza. La forma en que las organizaciones comparten de forma transparente los datos sobre sus ofertas, su responsabilidad sobre los datos personales que recopilan y el uso que hacen de ellos en beneficio de sus clientes determinan su posición en el mercado. Aquellas que no cuentan con la confianza del cliente y ya no tienen acceso a esos preciados datos personales pueden quedarse atrás muy rápidamente.

Empresas: cómo desarrollar la relación entre usuarios y tecnología

Los datos, junto con el análisis y la AI avanzados, incluido machine learning, pueden informar sobre decisiones empresariales superiores y optimizar los procesos, pero solo si las organizaciones pueden confiar totalmente en sus datos. Por ello, están aprendiendo a gestionar la calidad de los datos, atenuar el sesgo algorítmico y ofrecer respuestas basadas en evidencias.

Pero antes, deben crear una cultura de creyentes en datos, y construirla desde los cimientos. Esto requiere ofrecer herramientas fáciles de usar a los empleados para que todos puedan realizar descubrimientos a partir de los datos, y trasladar la IA desde Internet a las primeras líneas para humanizar cada experiencia del cliente.

Ecosistemas: cómo compartir datos en la era de las plataformas

Los ejecutivos reconocen que cuando se comparten datos entre organizaciones, pueden incrementar exponencialmente su valor. Las plataformas comerciales donde los datos circulan con libertad entre los implicados están obteniendo resultados muy superiores. Pero, paradójicamente, los datos privados también pueden ser la ventaja clave de una organización.

Las organizaciones deben aprender cuándo y cómo compartir datos, así como cuándo no hacerlo. Este puede ser el desafío estratégico más complejo y sofisticado al que los líderes empresariales se enfrentan a medida que la economía de los datos crece.

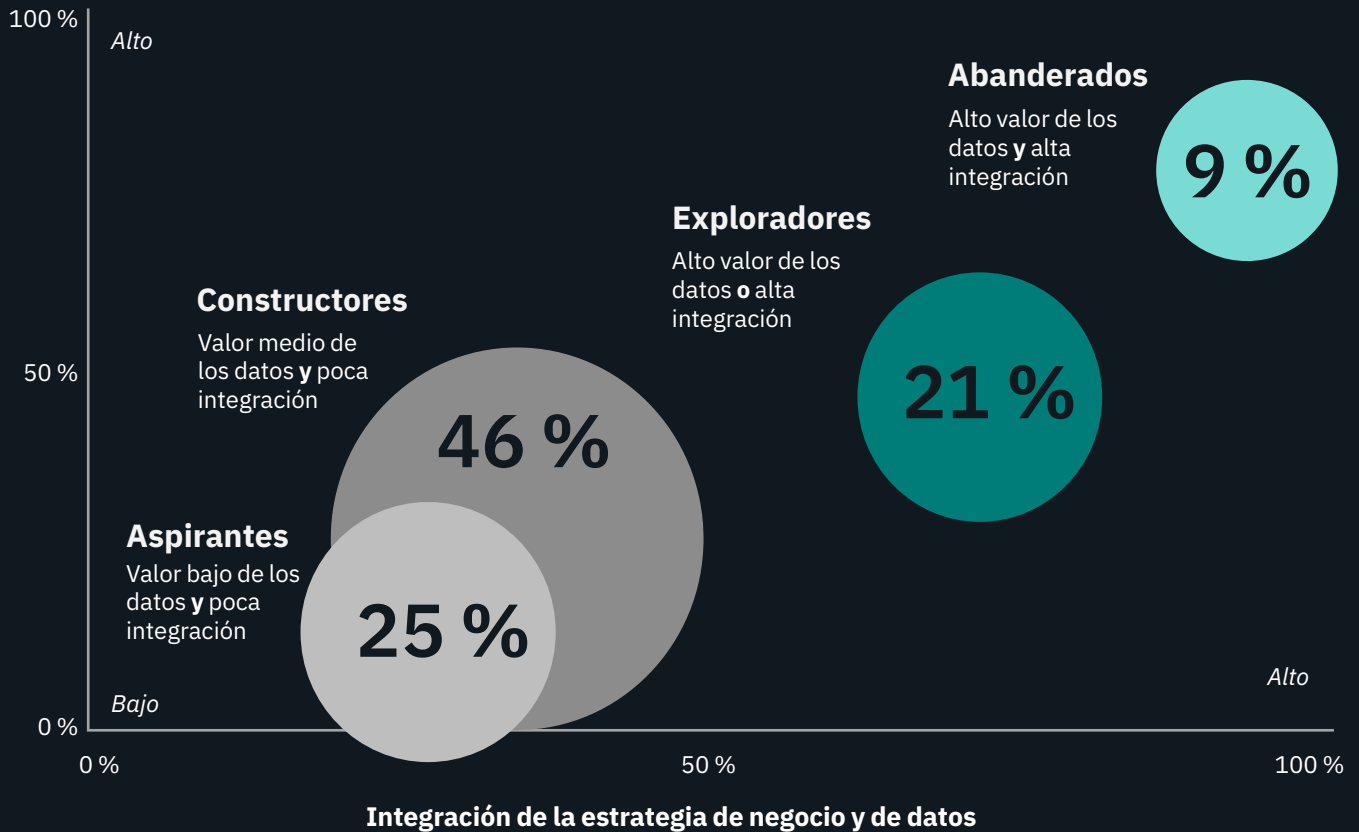
¿Cómo llegamos a esta conclusión? Clasificamos a cada empresa en una de las cuatro etapas en el camino al liderazgo en el campo de los datos. Las hemos denominado de esta forma comenzando por las más avanzadas: Abanderados, Exploradores, Constructores y Aspirantes (consulte la Imagen 1).

Imagen 1

La ventaja de los datos

Los Abanderados han establecido un nuevo camino para el valor integrando los datos en la estrategia, las operaciones y la cultura

Crear valor de los datos



Las cuatro etapas del liderazgo de datos

Clasificamos cada participante en una de las cuatro etapas. El eje horizontal mide la disposición cualitativa: la medida en la que los datos y la estrategia comercial están integrados, con ejecutivos de la alta dirección que reconocen los datos como un valor estratégico y con una cultura de datos en toda la empresa. El eje vertical mide los aspectos cuantitativos, incluidas las habilidades para: crear valor de los datos; acceder, extraer y vincular datos y crear información de los datos (consulte la página 44 para obtener más información sobre la metodología de investigación).

Los **Abanderados** representan un grupo único que consta de solo el 9 % de las organizaciones encuestadas. Han fusionado la estrategia de datos con la estrategia comercial, con la confianza como base. Como operan en una cultura de datos rica, generan un mayor crecimiento de los ingresos y la rentabilidad que sus pares.

Los **Exploradores** están experimentando con formas de integrar sus empresas y estrategias de datos, al igual que con nuevas formas de extraer valor de los datos. Normalmente no se dan cuenta de su mayor valor, pero ven la economía de la confianza como un camino para obtener beneficios mutuos espectaculares.

Los **Constructores** están progresando en la alineación de sus empresas y las estrategias de datos, y desarrollando una cultura de datos. Están aplicando datos a los objetivos, pero no han logrado aún su expectativa de ganancias. Reconocen que la confianza necesita ser prioritaria en la agenda de los ejecutivos de la alta dirección y están trabajando para alcanzar sus metas.

Los **Aspirantes** están empezando a integrar estrategias comerciales y de datos en toda la empresa y no tienen una cultura impulsada por datos en práctica. Solo tienen un éxito limitado en la extracción de valor de los datos y el afianzamiento de la confianza como base.

Al frente están los Abanderados, que son organizaciones que ya han demostrado su capacidad para generar un valor extraordinario a partir de los datos, aprovechan la confianza en su propia ventaja y superan siempre a otras en diferentes áreas (consulte la Imagen 2). Los Abanderados han fusionado su estrategia de datos con su estrategia comercial. Además, han puesto la confianza del cliente en el centro de sus prioridades.

Independientemente de cómo se calcule, los Abanderados han logrado resultados muy superiores: siete de cada diez superan económicamente a sus pares.

Lo que es más, ocho de cada diez Abanderados son líderes en innovación en su industria y tienen una trayectoria de éxito en la gestión de los cambios que las rodean.

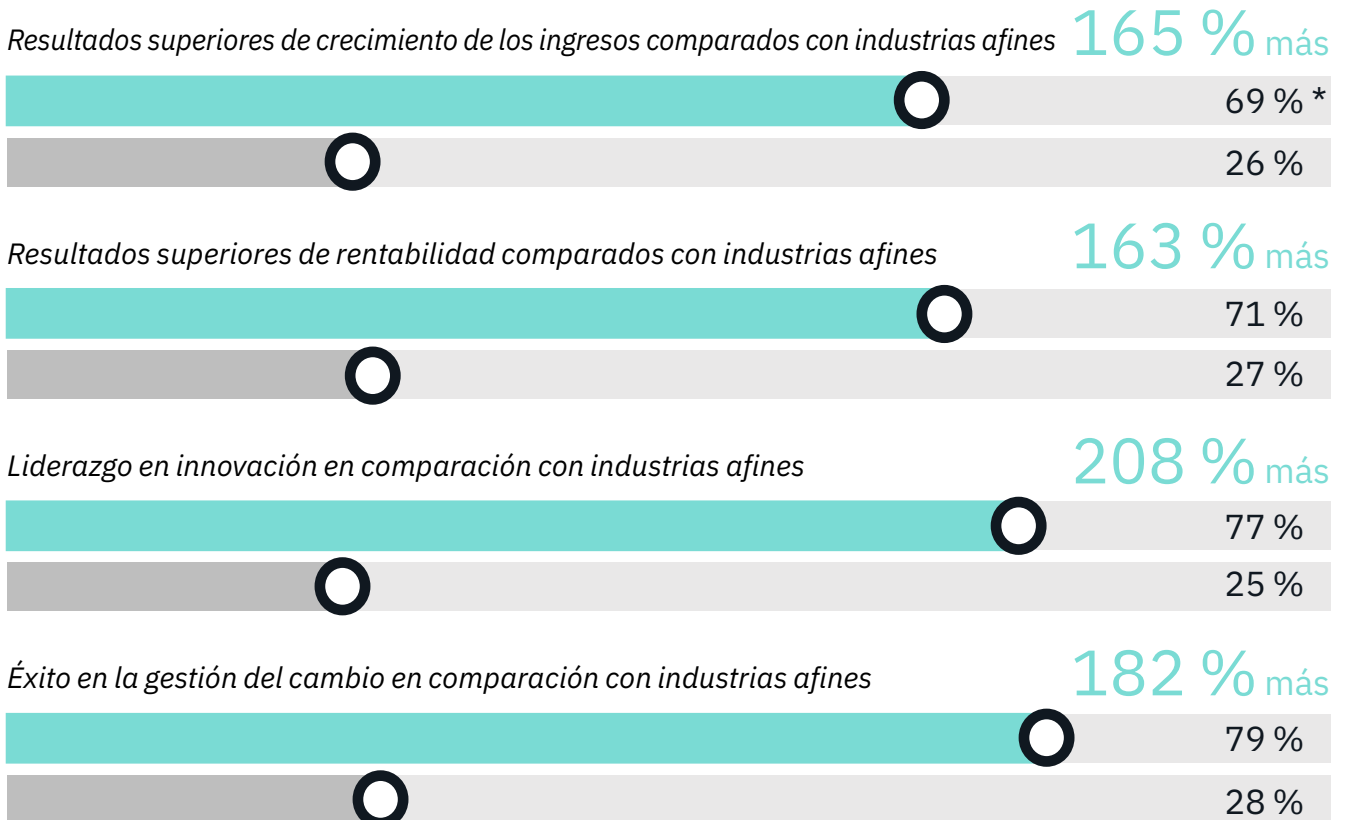
Nuestros análisis de investigación se centran en las marcadas diferencias entre los Abanderados y los Aspirantes para identificar qué se necesita para ganar en un mundo donde está surgiendo una nueva división en la era digital, donde la confianza podría determinar de qué lado de la división estará una organización.

Imagen 2

La nueva división digital

Los Abanderados ofrecen resultados excepcionales, dejando muy rezagados a los Aspirantes en lo referente a los datos

Abanderados
Aspirantes



*Porcentaje de encuestados que superaron el estándar.

Capítulo 1

Clientes

Cómo destacar en la economía de la confianza

Las organizaciones que están acostumbradas a mirar al horizonte para descubrir la próxima gran disrupción ya lo vieron venir: la confianza que los clientes depositaron en los nombres de marcas y en las instituciones se está erosionando rápidamente.

En la actualidad, los clientes están menos dispuestos a entregar información privada a las organizaciones, pero esperan que cada empresa divulgue cualquier dato que consiga de ellos. En otras palabras, piden más privacidad a la vez que demandan más transparencia de su parte. Esas empresas que gestionan con destreza esos bancos cosechan dividendos de confianza, que alimentan la ventaja comercial.

Para las organizaciones líderes de cada industria, la confianza se ha convertido en un punto de diseño central, ya sea porque es su forma de acceso a los datos, por la evolución de sus modelos comerciales, de la innovación en sus ofertas o de la relación con los clientes.

Identificados en nuestro estudio como los Abanderados, estos líderes:

- Persiguen formas de crear una confianza profunda y duradera con los clientes
- Superan a sus pares en la recopilación y el uso de datos fiables para modificar la experiencia del cliente
- Invierten en la confianza de los clientes que se han ganado y en la que tienen en sus datos para transformar sus modelos de negocio.

Primer paso: mucho más que lo básico

Estamos entrando en un nuevo mundo, uno que genera un dilema de datos. Las organizaciones están preparadas para explotar los datos con este nuevo propósito, pero se encuentran con que hacerlo suele elevar el nivel de confianza que necesitan. Piense en pedir a sus clientes que le entreguen la llave electrónica de su coche o de su casa al repartidor para que deje un paquete. O considere

que a un productor de lácteos le piden que confíe en un contenedor “inteligente” que ajuste de manera autónoma la temperatura según las condiciones ambientales y el tiempo de espera en puerto. Estas innovaciones saltan de los datos y los algoritmos para escalar.

A un ritmo asombroso, nuestro mundo está siendo transformado por los datos y algoritmos que permiten a las organizaciones automatizar los flujos de trabajo, personalizar las interacciones, descubrir nuevas posibilidades, aprender y aplicar el conocimiento. El nuevo valor se materializa, pero solo si los clientes confían en él. Cada vez es más común que las organizaciones pidan a sus clientes que confíen en un bot o en un algoritmo para tomar decisiones importantes, como otorgar un préstamo o personalizar el precio de un artículo de envergadura. Para muchas organizaciones, todavía debe ganarse la confianza en sus algoritmos.

La sospecha sobre la privacidad de los datos y el abuso de los algoritmos está afectando activamente a la confianza en algunas empresas, pero no a todas. La confianza, en todas sus formas, se ha asociado indisolublemente con los datos y, por extensión, con la IA. Ocho de cada diez Abanderados están tomando el control de esas relaciones para obtener su ventaja propia. Han recurrido a los datos para fortalecer, en gran medida, el nivel de confianza de sus clientes. Solo cuatro de cada diez Aspirantes pueden decir lo mismo (consulte la Imagen 3).

Imagen 3

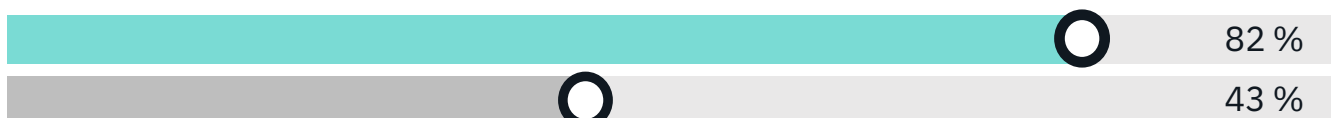
La paradoja de la confianza

Los Abanderados desafían el miedo a los datos, mejorando la confianza de los clientes

Abanderados
Aspirantes

Uso de datos para fortalecer la confianza del cliente, a gran escala

91 % más



“Los clientes esperan cierta personalización, apuntalada por los datos, que ponga las cosas frente a ellos para demostrar que el banco los conoce. Sin embargo, sigue siendo una incógnita cuánta información compartirán los clientes, dada la erosión de la confianza”.

Director general, Banca,
Australia

Para satisfacer los requisitos modernos de la confianza, las organizaciones líderes están adoptando tres principios básicos como guía: transparencia, reciprocidad y responsabilidad. Cada una ofrece seguridad a los clientes, pero es más que buen marketing. Estos principios son la base que sostiene a la empresa moderna, reformada para crear confianza.

Transparencia y necesidad de demostrar su existencia

Las organizaciones coinciden en que la transparencia es el primer requisito. Los clientes demandan transparencia de los datos asociados con productos y servicios, y, en el caso de los datos personales, la seguridad de que se usarán de forma segura y se mantendrán a salvo. Sus decisiones de compra dependen de información detallada sobre el producto: datos sobre cómo se fabrican los productos y en qué condiciones, reseñas de usuarios y personas influyentes y reconocimiento de terceros, entre otros.

Las marcas deben demostrar sus credenciales. Algunas recurren a redes de blockchain, donde las organizaciones pueden documentar la promesa de marca en detalle, ya prometan velocidad de envío o recursos y fabricación ecológicos. Cuando hacen una compra, los clientes eligen la fiabilidad de una marca como uno de los factores más importantes que determinan su decisión. Según el Barómetro de confianza Edelman de 2019, el 81 % de los consumidores dice que “deben poder confiar en que la marca hará lo correcto”. Y en esa misma investigación, la confianza en las marcas cae de forma sostenida a la vez que incrementan las expectativas en materia de responsabilidad social.¹

La erosión de la confianza no está limitada a los consumidores. Las organizaciones que operan entre empresas también muestran una creciente falta de confianza y una valoración de la transparencia cada vez mayor. En un estudio reciente, el 36 % de los compradores entre empresas no creía “tener una perspectiva general” de su proveedor durante el proceso de venta.² La demanda de transparencia entre las empresas se extiende a los procesos. Los socios de una cadena de suministro dependen en los datos compartidos para eliminar los puntos ciegos y congestiones y funciones avanzadas como la reposición puntual.

La transparencia constituye la prueba de que una organización y sus ofertas son lo que esa empresa asegura que son. Generalmente, esa prueba suele ser la reseña del cliente o el testimonio del comprador. “En el futuro, las opiniones de los clientes serán el factor clave de demanda en nuestra industria”, afirma el director de marketing de un minorista canadiense. Las recomendaciones, junto con la información detallada y visible sobre la seguridad y calidad de los productos, contribuyen a establecer la confianza.

Los ejecutivos de la alta dirección encuestados hablaron de la transparencia de los flujos de trabajo, la confianza en la automatización y la confianza entre socios. “Los datos pueden ayudar a mantener la integridad y la confianza en la cadena de suministro”, explica el director de Recursos Humanos de un minorista del Reino Unido. “La transparencia radical puede proporcionar información factible”.

Reciprocidad y la necesidad de ganársela

El segundo requisito es la reciprocidad. Los ejecutivos de la alta dirección entienden que, para tener acceso a los datos, deben dar algo importante a cambio. “Estamos entrando en el espacio de nuestros clientes”, reconoce Jacek Olczak, director de operaciones de Philip Morris International en Suiza. “Si no les ofrecemos algo valioso a cambio, no compartirán los datos. Debemos ofrecerles una experiencia agradable en cada experiencia”.

“La cuestión es ¿cómo usamos sus datos para incrementar las interacciones personales con los clientes para ser menos intrusivos y más pertinentes?, añade Geoff Greenberg, director de finanzas de George & Matilda Eyecare en Australia”

¿El desafío? Por lo general, las organizaciones no conocen qué es un intercambio justo para sus clientes. Una encuesta reciente realizada por Advertising Research Foundation en Estados Unidos descubrió que “decirles a las personas que si comparten sus datos obtendrán una experiencia más personalizada, no da como resultado una mayor inclinación a compartirlos”.³ Otro estudio reveló que el 75 % de los consumidores cree que compartir sus datos beneficia a las empresas más que a los consumidores.⁴

Además, los clientes tienen sentimientos encontrados sobre los beneficios que se obtienen sacrificando la privacidad a través de la tecnología. Un estudio de IBV descubrió que solo tres de diez personas creen firmemente que los riesgos valen la recompensa.⁵

“La pregunta para todos es “¿Hasta dónde llegarían para asegurar la privacidad y la confianza?” Las organizaciones necesitan crear una visión ética de cómo usarán los datos y alinearla con su promesa de marca”.

Rima Qureshi,
Directora de estrategias,
Verizon, Estados Unidos

Responsabilidad y la necesidad de demostrarla

En tercer lugar está la responsabilidad. La responsabilidad es sinónimo de integridad de marca. Esto abarca una amplia variedad de temas, desde cumplir con las promesas al cliente hasta el compromiso con la seguridad de los datos y el respeto por la privacidad de dichos datos.

El coste medio de una brecha de datos a nivel mundial es de 3,9 millones de dólares, y las consecuencias en costes pueden prolongarse hasta años después del incidente.⁶ Una clara realidad es que el mundo continúa evolucionando a escala digital y que está supeditado al intercambio de datos, a la accesibilidad entre varias plataformas y a la implementación a través de ecosistemas de dispositivos en constante expansión.

Para retener la confianza a la vez que la empresa crece o se expande a nuevos mercados, los ejecutivos deben establecer medidas de gobierno y políticas para combatir el riesgo tecnológico y proteger la confianza del cliente y a la marca. En resumen, deben incorporar seguridad en todos los ámbitos.

Pero la seguridad se ha convertido en algo parecido a una lucha: una batalla entre la necesidad de crear experiencias del cliente sin complicaciones y la necesidad de asegurar una autenticación segura en las transacciones. La cautela excesiva limita la actividad legítima e impacta en el beneficio neto y el compromiso del cliente. El hecho de mostrar muy poca cautela también puede ser costoso, y no solo desde el punto de vista financiero. La confianza de los clientes en que una organización cuidará de sus datos ha pasado a ser una expectativa convincente. Las organizaciones deben responder adecuadamente.

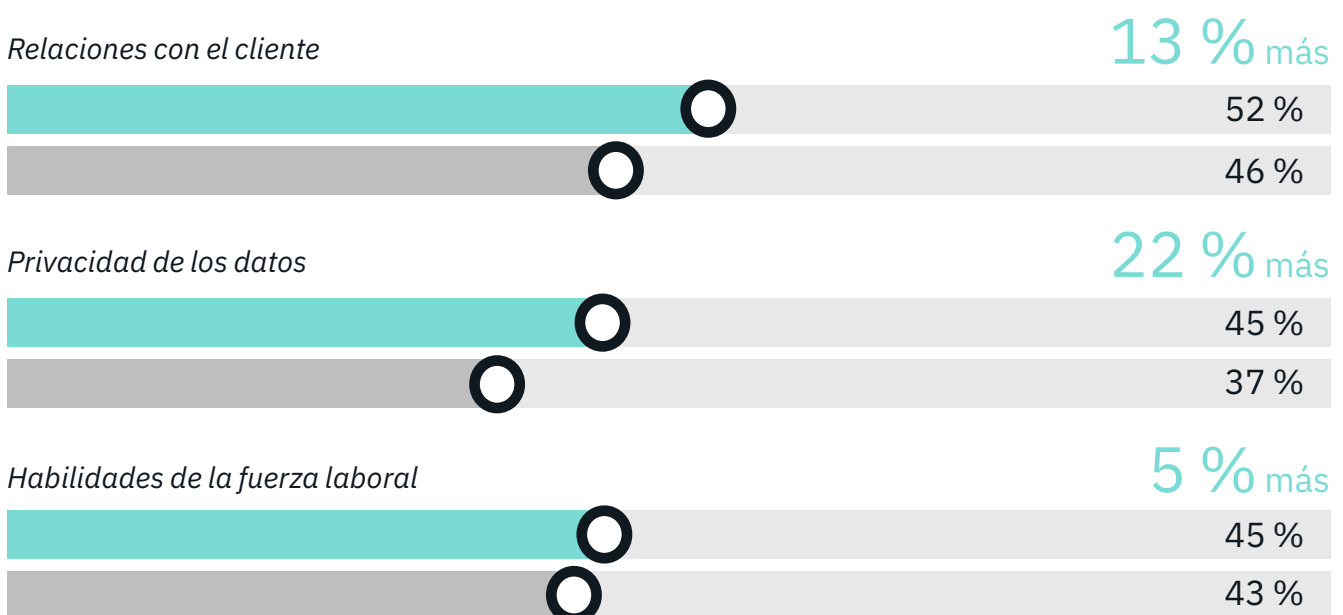
Los Abanderados priorizan la privacidad de los datos como una de sus ventajas más competitivas, solo superada por las relaciones con el cliente. Las dos están, por supuesto, relacionadas. Son menos los Aspirantes que ven a la privacidad como una ventaja competitiva (consulte la Imagen 4).

Imagen 4

La palabra con “P”

La privacidad de los datos se une a los clientes y el personal como una de las tres principales ventajas competitivas

Abanderados Aspirantes



Las brechas de seguridad llegan a los titulares todos los meses, cuando no todas las semanas. Las corporaciones se preocupan por acertar con su marca y por su futuro acceso a los datos. Igual de alarmante es la actitud de los consumidores que sospechan que con compartir sus datos, o simplemente estar en línea, están dándoles algo valioso: su privacidad. Los ejecutivos de la alta dirección están preocupados, como lo manifiesta Ian Soffe, director general de OSS Group en Nueva Zelanda: “Está surgiendo una rebelión de los consumidores contra la invasión de la privacidad de sus datos”.

El coste de las incursiones de datos es demasiado alto como para ignorarlo. Una investigación en las empresas de Fortune 500 ha demostrado que solo el 20 % de las organizaciones ha establecido políticas sobre la transparencia de los datos y la rescisión por parte de los clientes de su aceptación para el control de sus datos. Cuando ocurren las brechas de datos, las organizaciones que no brindan transparencia o control tienen un 1,5 % más de pérdidas en el precio de sus acciones.⁷

Combinada con el talento y las medidas de gobierno adecuadas, la IA puede agilizar el cambio a la seguridad tecnológica y modificar lo que era una propuesta defensiva en una proactiva. Al tratar de realizar dicho cambio, las organizaciones deben considerar tres pautas importantes:

- La seguridad de las plataformas comerciales será fundamental para la confianza y su longevidad, pero las empresas deben equilibrarlo con experiencias fluidas entre el empleado y el cliente.
- Las organizaciones deben trabajar para asegurar tanto los elementos humanos como mecánicos, junto con los flujos de trabajo y los recursos de datos clave.
- El ecosistema de plataformas comerciales requiere un enfoque de red abierta para ofrecer seguridad a todas las partes, así como impulsar la colaboración e información con agilidad.

“Uno de los desafíos clave es mantener la confianza del cliente en un mundo donde emergen constantemente nuevos datos impulsados por las empresas. Necesitamos asegurarnos de que nuestros clientes sepan que tratamos sus datos de forma fiable”.

Marcus Claesson,
Director de información, Daimler
Commercial Vehicles, Alemania

“Las organizaciones no saben cómo cambiarán las normativas. Por lo que la pregunta es, ¿debería invertir en la recopilación de datos a los que quizás no pueda acceder en el futuro? No obstante, no hacer nada no es una buena estrategia. Entonces, lo que hacemos es pensar cómo sería el mundo sin cookies. Y luego formulamos el Plan B”.

Anna Sakowicz, Directora de datos y analítica, Publicis Groupe, Polonia

Segundo paso: controlar su destino

Las organizaciones que confían en una abundancia de datos ahora se enfrentan a una posibilidad alarmante: una escasez repentina. Algunos ejecutivos nos cuentan que las regulaciones nuevas y la opinión cambiante del cliente ya limitan su acceso y uso de datos comerciales y personales.

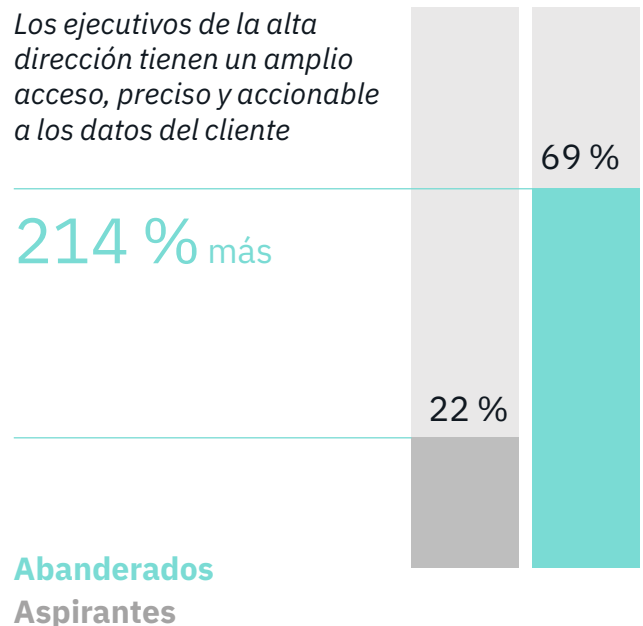
Los rastros digitales están desapareciendo a medida que el consentimiento del cliente para las cookies es obligatorio. Los datos personales que una organización ya tenga en su poder se están purgando bajo petición. Las regulaciones se restringen al uso compartido de datos entre socios comerciales. En algunos casos, los conglomerados descubren que no pueden compartir datos con empresas que les pertenecen.

Los Abanderados no se intimidan. Piensan en grande en lo referente a la confianza y los datos. Siete de cada diez Abanderados dicen que sus arcas ya están llenas. Tienen un tesoro de “datos de clientes en 360 grados” preciso y factible al alcance de la mano. En contraste, solo dos de cada diez Aspirantes tienen acceso a datos factibles del cliente en los que confían, una de las grandes diferencias entre los dos grupos de la encuesta (consulte la Imagen 5).

Imagen 5

Abundancia entre escasez

Los Abanderados están construyendo nuevas fuentes de datos



Los Abanderados no son inmunes a la escasez de datos en el futuro. Pero las organizaciones que se han ganado la confianza del cliente es más probable que conserven esos datos, dado que sus clientes no les pedirán que los purguen, y es posible que recopilen más en el futuro.

En industrias que solían depender de datos de terceros, algunas organizaciones son más cautelosas sobre la fiabilidad de sus fuentes. Es posible que las nuevas normativas restrinjan el canal.

El gigante suizo de bienes de consumo Nestlé ha respondido restringiendo su uso de datos de terceros y duplicando la recopilación de datos directamente del usuario final. “Debemos impulsar un trato de gran confianza con los consumidores para obtener datos de primera mano en la era del RGPD”, reconoce Pete Blackshaw, exdirector global de redes sociales y digitales de Nestlé.⁸

Nestlé, junto con la empresa francesa Carrefour, ha llevado su nuevo enfoque de los datos a la plataforma de IBM Food Trust™ basada en blockchain. A través de códigos QR, los consumidores pueden rastrear los artículos desde la fábrica hasta el almacén y finalmente, hasta la tienda. Carrefour, que usa blockchain para numerosos artículos en venta, atribuye como resultado un incremento en las ventas.⁹

Donde la confianza es difícil de establecer, blockchain puede aportar una transparencia integral. El origen del blockchain, por ejemplo, puede ayudar a prevenir que los semiconductores falsos inunden el mercado o que brotes de enfermedades contaminen los productos. En casi todas las industrias donde la logística es compleja, las cadenas de suministro o las transacciones financieras dependen de una acción inmediata, y donde el fraude o la seguridad son fundamentales, blockchain crea una cadena de confianza inquebrantable.

Discovery: la historia de un Abanderado

La confianza y los datos son los componentes indivisibles del ADN corporativo de Discovery Holdings. La empresa de servicios financieros de Sudáfrica se fundó en 1992 con lo que era en su momento una idea novedosa: brindar seguros de salud para que las personas tuvieran una mejor salud. Los clientes que se inscriben en su programa Vitality aceptan que Discovery realice un seguimiento de todo, desde su actividad física hasta su nutrición. A cambio, la empresa premia a quienes hacen cambios de vida positivos. Cuantos más puntos ganan, obtienen más beneficios y pagan menos primas.

Discovery extrae datos personales de los miembros para obtener información sobre su comportamiento, que usa para promover hábitos más saludables. También colabora con otras organizaciones para ofrecer incentivos. En virtud de un acuerdo con Apple y la aseguradora estadounidense John Hancock (una división de Manulife), los miembros de Vitality pueden comprar relojes Apple con grandes descuentos. Los miembros pagan una modesta tarifa por adelantado y, si hacen el suficiente ejercicio durante un mes, no pagan nada más. “Así, Apple vende más relojes, y nosotros obtenemos más datos [de las aplicaciones de salud y ejercicios en los relojes]”, explica Derek Wilcocks, Director de información de Discovery.

Ese es el lado de la demanda del modelo de negocio de la empresa. En lo referente al suministro, Discovery opera un negocio en participación con Quantum, una fintech australiana, que usa machine learning para extraer información clínica de datos enmascarados y permite que los proveedores de atención médica tomen decisiones más informadas.

El enfoque de Discovery se basa en tratar a sus clientes con total honradez. “Recopilamos datos muy sensibles. En Sudáfrica, por ejemplo, tenemos cerca de 65 000 miembros con tratamientos antirretrovirales por VIH. Eso no es algo que la gente quiera que se sepa”, dice Derek Wilcocks. “Por lo que hemos establecido una base ética sólida para la forma en que recopilamos y usamos los datos. Hacemos grandes esfuerzos para proteger la confidencialidad de nuestros clientes. La confianza es la clave de lo que hacemos”.

Los nuevos modelos de uso compartido de datos, como los de las plataformas de confianza en el sector de la alimentación, necesitan de la cooperación en toda la cadena de valor. Los clientes se convierten en el centro de gravedad. Los Abanderados están preparados. Siete de cada diez Abanderados han comprendido bien las necesidades del cliente para transformar sus flujos de trabajo y ofrecer valor en cada momento clave con el cliente (consulte la Imagen 6).

Los directores de marketing Abanderados actúan con la ventaja que les confiere el mapa de datos del cliente para flujos de datos inteligentes. Siete de cada diez directores de marketing Abanderados, en comparación con cuatro de cada diez Aspirantes, dijeron que los nuevos datos del cliente tienen un valor incalculable cuando se trata de explorar modelos de negocio alternativos.

Tercer paso: transformar con seguridad

Con la confianza en sus datos como guía, siete de cada diez Abanderados confían en su capacidad para probar nuevos modelos de negocio y entrar en nuevos mercados. Solo tres de cada diez Aspirantes puede decir lo mismo (consulte la Imagen 7).

Los nuevos modelos de negocio han pasado a estar supeditados al acceso a datos más grandes y amplios. En el futuro, es posible que las innovaciones que hacen posibles las nuevas tecnologías suban el nivel de confianza del cliente para satisfacerlo.

Imagen 6

Usar o perder

Cómo generan un gran impacto los Abanderados

Abanderados
Aspirantes

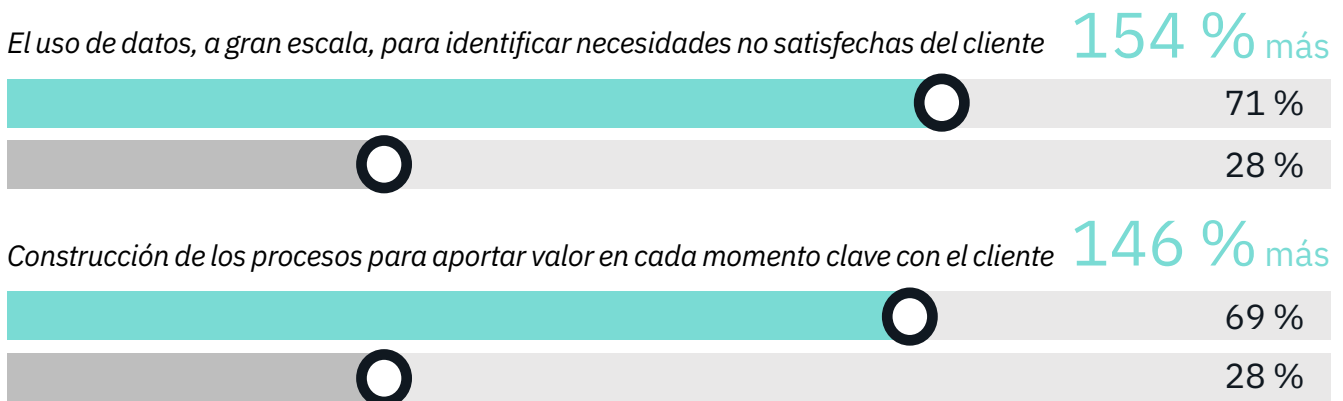


Imagen 7

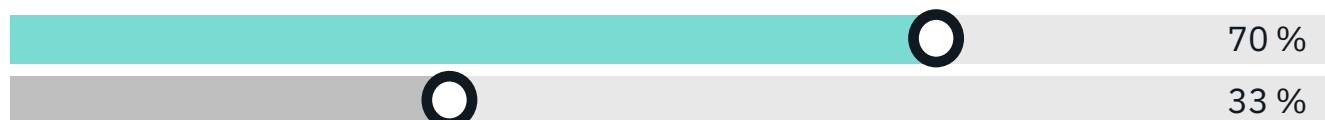
Crear el futuro

Los Abanderados usan datos fiables para sus ventajas estratégicas

Abanderados
Aspirantes

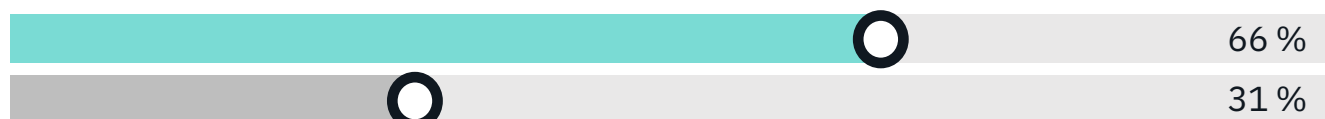
Amplio uso de datos para desarrollar nuevos modelos de negocio

112 % más



Amplio uso de datos para entrar en nuevos mercados

113 % más



Los beneficios personalizados basados en sistemas telemáticos en un automóvil, por ejemplo, generan nuevas preocupaciones sobre la privacidad. En contraste, un modelo de negocio basado en blockchain que rastrea el origen del café para demostrar sus credenciales de sostenibilidad en su recorrido desde el campo a la fábrica y finalmente a la tienda, tiene la confianza incorporada en su estructura.

No deben evitarse los modelos de negocio que requieren una mayor confianza no. Por el contrario, las organizaciones que ya se han ganado la confianza del cliente pueden tener una posición diferente cuando se enfrentan a esos modelos que incrementan el nivel de confianza. A través de la creación de la ventaja competitiva de la confianza, las organizaciones pueden aprovechar oportunidades que podrían ser muy arriesgadas para marcas con baja confianza.

Por ejemplo: se espera que la oportunidad en el mercado global para los seguros de automóviles basados en el uso crezca a 107 mil millones de dólares de aquí a 2024.¹⁰ Y en comparación con solo el 37 % de los Aspirantes, el

82 % de los Abanderados de seguros encuestados dice que, sin importar los datos conocidos y los temas de seguridad, es muy probable que adopten productos de seguros vinculados a los datos. En el caso de los productos de seguros individuales, como seguros de automóviles basado en el uso, las aseguradoras suelen hacer devoluciones compartiendo con los clientes información reunida de los datos para ayudar a evitar riesgos.

Al igual que las aseguradoras, cada industria puede innovar para ayudar a los clientes a alcanzar sus metas, tomar mejores decisiones y vivir mejor y de forma más saludable. Las compañías de energía están ayudando a sus clientes a consumir menos electricidad. Los fabricantes de teléfonos permiten a los usuarios controlar y limitar el tiempo de uso de sus dispositivos. Los bancos proponen opciones de cuentas más accesibles. Discovery Holdings, una empresa de servicios financieros de Sudáfrica, se asoció con aseguradoras como John Hancock con sede en Estados Unidos, para ayudar a sus clientes a adoptar hábitos saludables y realizar cambios de vida saludables. (Consulte el recuadro “Discovery: la historia de un Abanderado”).

Perspectiva: identidad soberana

En la actualidad, los clientes demandan transparencia sobre su información personal; en el futuro, las expectativas del cliente pueden ser más grandes. Muchas organizaciones sugieren que los clientes esperarán control y propiedad total de sus datos personales. Otras organizaciones, determinadas a estar por delante de lo que consideran inevitable, ya están posibilitando esta propiedad con modelos de identidad soberana.

Estos modelos permiten que los usuarios proporcionen una prueba de su identidad y sus demandas. Una demanda podría ser algo tan directo como la dirección de un cliente o la acreditación de un fabricante por parte de un tercero de confianza. La identidad soberana ofrece control sobre los datos privados en manos de clientes individuales y socios comerciales.

Los clientes pueden programar por anticipado el permiso de uso de datos para diferentes partes y situaciones, incluso otorgar permiso para usarlos para fines analíticos. Los mismos modelos soberanos pueden utilizarlos los socios en una cadena de suministro o en industria aliada para fomentar el uso compartido de datos con responsabilidad, o por una aerolínea u otras industrias afines para entrecruzar datos.

Si nada cambia, “El uso de los datos personales será cuestionado”, dice Mark Lollback, Director general de GroupM Australia & New Zealand. “Los clientes saben que sus datos se usan, pero no siempre saben cómo, dónde ni para qué. Existe una creciente precaución entre los clientes sobre lo que comparten y cómo se rastrea. Si las empresas no pueden demostrar el valor que las personas obtienen a cambio, estas dirán “Quiero que me devuelvan mi privacidad”.

Las tecnologías de rastreo parten de la transparencia del mundo offline y la llevan al mundo real. También se están convirtiendo rápidamente en un punto débil. Los minoristas, por ejemplo, están instalando cámaras para determinar con precisión dónde está mirando un cliente y durante cuánto tiempo su mirada se fija en un artículo en particular. Para proteger la privacidad de los clientes, muchas de estas tecnologías de reconocimiento facial no guardan las imágenes, sino que recopilan las inferencias que se hacen de los clientes, como sus intereses, su edad y su sexo.¹³

Las organizaciones también pueden usar estas mismas tecnologías para detectar y rastrear estados de ánimo. ¿Los clientes considerarán que es demasiado? Probablemente, pero en la mayoría de los casos no se les consulta.¹⁴

La confianza se puede quebrar en un segundo, pero es rara vez se crea en un solo instante. La historia está del lado de las empresas tradicionales que se han especializado en la confianza desde hace mucho tiempo.

Las empresas se están asociando para crear un modelo nuevo, “la economía circular”, una iniciativa que se presentó en el World Economic Forum.¹¹ Con la ayuda de datos heterogéneos y nuevas tecnologías, los defensores de la economía circular encontraron nuevas formas de regenerar recursos para ayudar al medio ambiente. AB InBev, el mayor fabricante de cerveza del mundo, por ejemplo, espera que el 100 % del envasado de su producto se realice con materiales reciclables o reciclados.¹² Para lograrlo, trabaja de forma conjunta con sus proveedores y clientes, ganando confianza en su marca durante este recorrido.

La ventaja competitiva de la confianza se traslada a la industria bancaria. La confianza que se han ganado los bancos se debe a una razón: pudieron mantener a raya a las fintech que supuestamente los iban a hacer desaparecer.¹⁵ Con la mirada puesta en el futuro, los bancos esperan que la confianza ganada pueda servirles de ventaja en una nueva función de las plataformas comerciales en otras industrias.

“Cuando se combina la confianza con la que cuentan los bancos con la pertinencia de la información que poseen, se obtiene una combinación muy interesante, explica el director general de un banco de Irlanda. Los bancos pueden usar esa confianza e información para brindar servicios de valor añadido, lo que mejora aún más la relación con el cliente e incrementa esa confianza”.

Guía de acción

Cómo destacar en la economía de la confianza

1. Demostrar la transparencia

Ganarse (de nuevo) la confianza aprendiendo a usar los datos de una forma que los clientes consideren justa.

- Hacer que la información sobre sus ofertas sea visible para los clientes.
- Crear mecanismos para aparecer en reseñas, recomendaciones de pares y otras fuentes de información fiables.
- Diseñar sus flujos de trabajo para compartir valor y autorizar el libre tránsito de datos con sus socios comerciales.

2. Ganarse la reciprocidad

Ofrecer a sus clientes algo que valoren a cambio de sus datos.

- Preguntar a usuarios y clientes en toda la cadena de valor qué considerarían un intercambio justo por sus datos y qué sacrificios estarían dispuestos a hacer.
- Explorar el uso de modelos de identidad soberanos que otorguen el control de los datos a los clientes y socios comerciales.
- Desarrollar servicios y experiencias personalizadas que ayuden a sus socios comerciales y usuarios finales a prosperar.

3. Demostrar responsabilidad

Reforzar las políticas y los programas de privacidad de datos.

- Identificar dónde ponen el límite los clientes en cuanto a la privacidad. Estar preparado para cumplir y superar esas expectativas.
- Ofrecer garantías explícitas a los clientes sobre cómo se usarán y protegerán sus datos personales.
- Ofrecer pruebas: Respaldar esas garantías a través de acciones en curso.

4. Doble clic en los datos

Reubicar los datos como un activo de valor estratégico para su organización en vez de un recurso visto en términos operativos y tácticos.

- Identificar la forma en que los datos pueden crear una ventaja competitiva, favorecer nuevas oportunidades comerciales o reinventar la experiencia del cliente.
- Transformar su modelo de negocio para ayudar a garantizar la confianza. Usar la confianza ganada para tener una posición diferenciadora.
- Esquematizar sus recursos de datos (sus datos, fuentes y plataformas, así como las habilidades de análisis y las herramientas) para lograr sus metas comerciales y las iniciativas estratégicas.

5. Preparar su estrategia para el futuro

Crear situaciones que involucren datos para aumentar la personalización y el compromiso con cada momento clave.

- Reunir a clientes, socios, empleados y ejecutivos de la alta dirección en un entorno de colaboración para innovar en la cadena de suministro y las experiencias de usuario final.
- Esquematizar el camino del cliente para identificar momentos clave de adquisición y pérdida de la confianza.
- Hacer que la confianza sea un punto de diseño en todos los casos de uso.

Las recomendaciones están basadas en análisis exhaustivos de datos comparativos, así como en numerosas entrevistas en profundidad con ejecutivos de la alta dirección de organizaciones Abanderadas líderes en todo el mundo. Estas identifican diferencias clave sobre cómo impulsan sus empresas los Abanderados en comparación con quienes están en otras etapas.

Capítulo 2

Empresas

cómo desarrollar la relación entre usuarios y tecnología

La interacción entre las personas y la IA, también conocida como inteligencia aumentada, restaura las expectativas de una organización sobre lo que pueden hacer los datos. Las organizaciones que se enfocan en experiencias personalizadas están aprendiendo a hacer algo más: humanizarse. Los bot, antes relegados a servicios para clientes en línea, se están convirtiendo en asesores de confianza para los empleados.

Con una mayor cantidad de información derivada de datos que provienen de algoritmos, ¿qué conclusiones son aceptables? ¿Y qué podría ofrecer falsas promesas o precipitar consecuencias no deseadas?

Para muchas organizaciones, estas preguntas centrales y clave son un obstáculo en el desarrollo de una relación entre usuarios y tecnología eficaz que mejore las decisiones y los flujos de trabajo con inteligencia procesable. A medida que los sistemas se vuelven más automatizados, e incluso autónomos, la necesidad de una mayor confianza en los datos y en los modelos de IA está alcanzando un nuevo nivel. Sin datos e IA fiables, las organizaciones no pueden escalar a casos de uso de misión crítica.

Pero para los Abanderados, estas nuevas realidades dejan de ser un obstáculo y para convertirse en una oportunidad. Los Abanderados:

- Confían en los datos para tomar decisiones importantes y proporcionan a sus empleados las herramientas necesarias para que también lo hagan
- Aceleran rápidamente la implementación de la IA y otras tecnologías exponenciales, y confían en el retorno de la inversión
- Establecen un gobierno de los datos sólido para profundizar en su confianza y la de sus consumidores en modelos de datos e IA.

La interacción entre las personas y la IA, también conocida como inteligencia aumentada, está restaurando las expectativas de las organizaciones sobre lo que pueden hacer los datos. Están creando una cultura de creyentes en los datos, a la vez que demuestran un entusiasmo por las tecnologías emergentes y una inclinación para dedicarse a áreas menos agradables de los datos, como la responsabilidad, la gobernanza, las tendencias y la ética.

Primer paso: crear una cultura de creyentes en los datos

Durante décadas, los gurús de la economía, la sociología y la gestión han debatido sobre la prioridad del presentimiento frente a las decisiones basadas en datos. Los médicos fueron unos de los primeros a los que se les pidió que tomaran decisiones basadas en la evidencia: depender menos del arte del diagnóstico y más de la ciencia de la investigación médica, confiar en lo que los datos pudieran decir. A día de hoy, no todos los médicos creen en ello.

Para muchos, los datos siguen siendo muy propensos a la interpretación como para depender de ellos a la hora de tomar decisiones importantes. Los Abanderados no comparten esos miedos: ocho de cada diez dice que ellos y sus compañeros de la alta dirección tienen una profunda confianza en los datos para mejorar la calidad y la velocidad de la toma de decisiones. Tienen una actitud basada en los datos: están predispuestos a usar los datos como base a la hora de tomar decisiones clave.

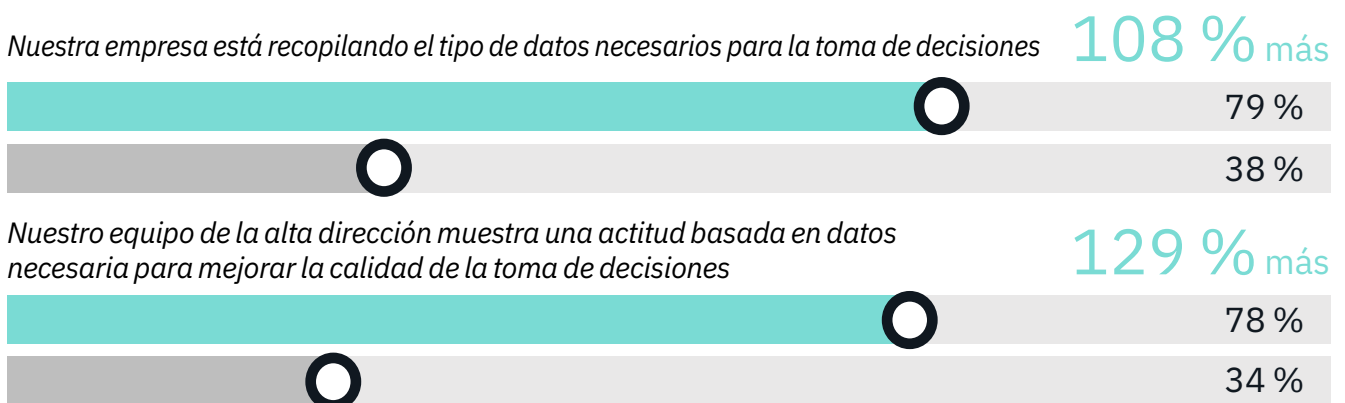
Por el contrario, solo un tercio de los Aspirantes dice que sus ejecutivos de la alta dirección tienen una actitud basada en los datos. ¿El resultado? Los Abanderados tienen una ventaja que será difícil que otros logren (consulte la Imagen 8).

Imagen 8

Los bots somos nosotros

Los Abanderados de la alta dirección muestran una gran confianza en los datos a la hora de tomar decisiones

Abanderados Aspirantes



Perspectiva: El coste de los silos de datos

Para nuestra sorpresa, muchas organizaciones todavía deben hacer algo fundamental: compartir por completo los datos en toda la empresa. Solo el 16 % de los Aspirantes han roto sus silos de datos, en comparación con el 64 % de los Abanderados.

Los datos se comparten con libertad con otras áreas funcionales del negocio



Abanderados Aspirantes

Las organizaciones recibirán presiones para cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a transparencia y confianza incluso si ni siquiera comparten datos dentro de la empresa. ¿Qué es lo que los está retrasando?

Los Aspirantes están estancados en una cultura donde no se comprende el valor completo de los datos. Los Aspirantes podrían quedar atrapados en una actitud de “el conocimiento es poder” o, incluso, en “mi conocimiento es mi poder”. Admiten que sus ejecutivos de la alta dirección no son muy colaboradores y que todavía no suman esfuerzos para diseñar una estrategia comercial.

De manera alarmante, los directores de marketing Aspirantes todavía no han hecho del acceso en toda la empresa a los datos del cliente una prioridad. Pedimos a los encuestados que seleccionaran y puntuaran las prioridades relacionadas con los datos, y el *fácil acceso a datos de marketing y de los clientes por otras funciones* quedó en penúltimo lugar. Lo que es peor, *asegurar que las políticas sobre los datos del cliente se comunicaran con claridad y se siguieran en toda la empresa* quedó en último lugar.

¿Qué ha impedido que algunas organizaciones adopten una actitud basada en datos? Muchos de los entrevistados lo atribuyen a la soberbia. Los ejecutivos de la alta dirección dicen que el valor de la sabiduría deriva de décadas de experiencia sobre información deducida del big data. “El problema es particularmente grave cuando la información de los modelos de datos cuenta una historia inesperada”, explica Michelle Anderson, directora de operaciones digitales de The Warehouse Group en Nueva Zelanda.

La mayoría de los ejecutivos de la alta dirección coincide en que esta es la cultura imperante. Incluso en el caso de los Millennials entrevistados, no es más probable que confíen en los datos para tomar decisiones. La confianza en los datos para tomar decisiones no parece ser una consecuencia de la edad o de pertenecer a la alta dirección, aunque los directores de información confían un poco más en los datos a la hora de tomar decisiones que el resto de los ejecutivos.

La actitud de los Abanderados se basa por lo menos parcialmente en la experiencia. La confianza en la calidad de los datos a los que recurren se ha puesto a prueba y ganado a través del tiempo. Forman parte de los creyentes en los datos.

Por el contrario, los Aspirantes confían poco en los datos del cliente. Es más, solo el 16 % de los Aspirantes comparten totalmente los datos con sus unidades comerciales. Los silos de datos predominan. No sorprende que tengan poca confianza en los datos a la hora de tomar decisiones. (Consulte el recuadro “El coste de los silos de datos”).

¿Cómo convencer a los ejecutivos más reacios? El director de información de una organización de telecomunicaciones de Turquía opina que la mejor forma de atraer a los líderes de las esferas más altas es sirviendo de inspiración. Este director de información recomienda “Encontrar casos de uso de gran valor donde los modelos de datos predictivos ayuden a tomar decisiones comerciales innovadoras”.

En otras palabras, ayudar a los líderes a ver qué se están perdiendo. Destacar lo que nunca fue posible o lo que no se ha probado antes puede ayudar a atraer a los ejecutivos más renuentes.

Aceptar los datos para todos

Una cultura de creyentes en los datos no solo consiste en comprometer a los líderes de una organización. Los Abanderados lo hacen desde cero. De hecho, el 73 % de los Abanderados están empoderando a sus trabajadores para que participen activamente en un entorno rico en datos, en comparación con solo el 29 % de los Aspirantes (consulte la Imagen 9).

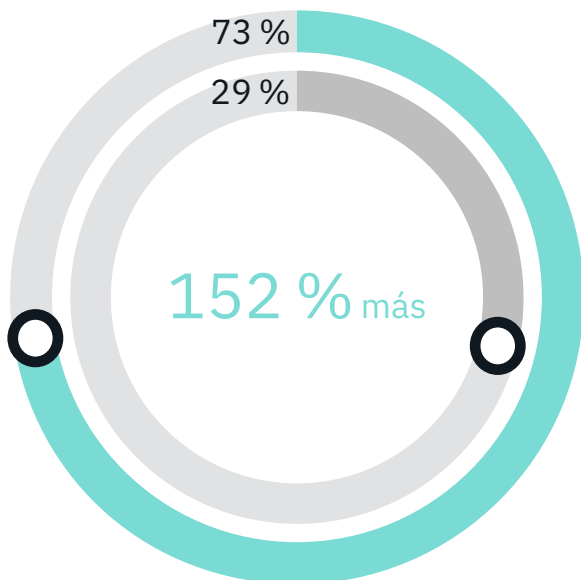
Woodside Energy, pionero en la industria del gas natural licuado de Australia, ha integrado en su misión los datos para todos. La empresa ha creado una “plataforma de ciencia ciudadana” que todos, incluso quienes no saben codificar, pueden usar para la exploración de petróleo y gas. Los empleados pueden usar algoritmos de arrastrar y soltar y otras opciones visuales para descubrir nuevos patrones cuando buscan datos.

“Queremos que nuestras mentes más brillantes analicen los datos porque cada una los verá de una forma distinta”, explica la directora de operaciones digitales de Woodside, Shelley Kalms. “Nuestra actitud es la de ‘aprender’, en lugar de la de ‘saberlo todo’. Estamos tratando de desbloquear la inteligencia colectiva de nuestra organización aunando los datos, la información y el conocimiento para mejorar nuestras operaciones y la vida laboral de nuestros empleados”.

Imagen 9

Riqueza de información

Los Abanderados empoderan a los empleados para que profundicen en los datos



Nuestros ejecutivos de la alta dirección trabajan activamente para que los empleados tengan las habilidades y herramientas analíticas que necesitan

Abanderados Aspirantes

“Necesitaremos impulsar más decisiones relacionadas con los datos. Los líderes deberán desistir y fijar niveles más bajos para enfrentar la toma de decisiones. Será un choque cultural”.

Massimo Andolina,
Vicepresidente senior de Operaciones, Philip Morris International, Suiza

“El desafío más importante será la habilidad de una organización para adaptarse a la disrupción que provoque la toma de decisiones basada en datos”.

Suraj Chettri, director regional de RR. HH., Airbus India y Asia del Sur

Además, entre los Abanderados, las herramientas visuales y los datos en tiempo real se están usando para mostrar datos en sobre la marcha, para ver lo que sucede en cada una de las plantas de una empresa o en una tienda minorista. Con mayor frecuencia, las herramientas en tiempo real pueden incluso representar lo que sucede fuera de las cuatro paredes de la empresa. “Hemos instalado sensores en las instalaciones de los clientes que nos ayudan a comprender cómo funcionan nuestros productos”, explica el director de operaciones de una empresa química de EE. UU. “Nuestros empleados pueden comprender fácilmente estos datos para mejorar el servicio que brindamos a los clientes”.

Los Abanderados reconocen algo que parece obvio, pero que para otros aún no lo es. Los empleados no solo necesitan habilidades nuevas para trabajar cómodamente con los datos, sino que necesitan herramientas nuevas. “Limitar el análisis de los datos a la comunidad de datos científicos solo sirve hasta un punto”, añade el director de marketing de una empresa electrónica de EE. UU. “La única forma de obtener el mayor valor de los datos que tenemos es hacer que sean abiertos a nivel masivo ofreciéndoles las herramientas adecuadas”.

Una organización de telecomunicaciones de América Latina está en el camino correcto hacia la creación de una nueva cultura. De acuerdo con su director de marketing, “Todas las decisiones que pueden estar impulsadas por datos ya se han migrado al análisis”. Cuando la empresa decide dónde instalar antenas para telefonía móvil, hacer una gran inversión o abrir una tienda, “las personas no deciden por sí mismas. La decisión suele estar respaldada por Big Data. Todos los líderes de las esferas superiores tienen expertos en datos en sus equipos, y no pueden tomar ningún tipo de decisión sin un informe de datos que la respalde”, nos explica.

Con el uso de la IA para el análisis de la percepción y para los análisis predictivos destinados a lograr interacciones más inteligentes con sus clientes, la organización busca convertirse en un asesor de confianza para sus clientes. A medida que la empresa migra una mayor cantidad de sus datos hacia plataformas, el director de marketing explica, “Ya no seremos una empresa de telecomunicaciones. Seremos una empresa de experiencias”.

Segundo paso: desbloquear oportunidades exponenciales (y confianza)

Las organizaciones actuales cuentan con más información sobre sus operaciones, clientes y ecosistemas que antes. Los dispositivos conectados a Internet y los robots generan nuevas corrientes de datos a partir de fábricas, plataformas petrolíferas, instalaciones de construcción y plantas de producción. Como partes de un rompecabezas, cada pieza de datos encaja con las demás para revelar una imagen más grande. Su búsqueda de contexto se está volviendo más convincente y desafiante con cada avance tecnológico.

Las salas de exposición, por ejemplo, pueden captar datos basados en los gestos, las expresiones faciales y las entonaciones vocales de los clientes mientras interactúan con los productos que desean adquirir. Los maquinistas pueden proyectar demostraciones virtuales y manuales digitales mientras reconfiguran una línea de producción. Blockchain puede rastrear la fuente y el origen de los datos. La IA puede encontrar una lógica en patrones complicados de datos contextuales y aprender de ellos.

Las tecnologías exponenciales, como la realidad aumentada y virtual, revelan un contexto a escala. Cada persona y cada cosa se convierten en “más conocibles”, no solo en lo abstracto, sino en el momento. Estas tecnologías, como lo hicieron antes el microscopio y el telescopio, pueden convertir a todos los ciudadanos en científicos. Permiten a los individuos ver muy de cerca o de lejos, crean nuevas formas de pensar y seguramente iluminan nuevos caminos de trabajo e innovación.

Entre las herramientas más convincentes que surgen de estas nuevas tecnologías, impulsadas por verdaderas corrientes de big data a partir de sensores conectados, están las “réplicas digitales”: réplicas precisas de datos de flujos de trabajo, prototipos innovadores y procesos avanzados inteligentes. Las réplicas digitales ofrecen a los ingenieros y jefes de planta una oportunidad para simular múltiples escenarios que involucran activos físicos.

También revelan qué está sucediendo en este momento o qué podría suceder en un futuro lejano. Los datos que envían los sensores asociados a los objetos físicos se pueden utilizar para resolver problemas a distancia en un atasco en la fabricación, optimizar un equipo y sus máquinas en un centro de construcción o realizar un seguimiento de la seguridad de los trabajadores en una plataforma petrolera.

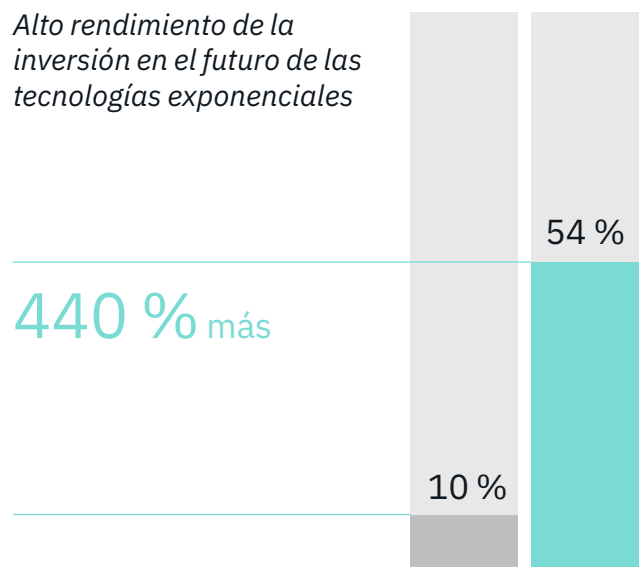
Los Abanderados, como ya han demostrado que pueden generar importantes ganancias a partir de tecnologías establecidas, como la nube, el Internet de las cosas y los dispositivos móviles, confían en su capacidad de lograr lo mismo con las tecnologías exponenciales (consulte la Imagen 10).

Imagen 10

A la vanguardia

Los Abanderados esperan distinguirse en la próxima generación de tecnologías exponenciales

Alto rendimiento de la inversión en el futuro de las tecnologías exponenciales



**Abanderados
Aspirantes**

Hemos realizado análisis de correlación y descubrimos que los Abanderados usan con mayor frecuencia tecnologías exponenciales sincronizadas. No se especializan solo en una tecnología. Por el contrario, están creando valor mediante su combinación. La IA es fundamental en este sentido, Los Abanderados se diferencian del resto en su enfoque sobre la IA para dar sentido a los datos en contexto e impulsar nuevas opciones (consulte la Imagen 11).

lo que nos hace volver a la confianza. Las organizaciones que utilizan la IA convierten las decisiones en innovaciones basadas en la iteración y flujos de trabajo inteligentes. Están a la vanguardia de ofrecer experiencias de cliente que no solo sean personalizadas, sino también más humanas, construyendo la confianza a través de servicios que en el pasado eran imposibles.

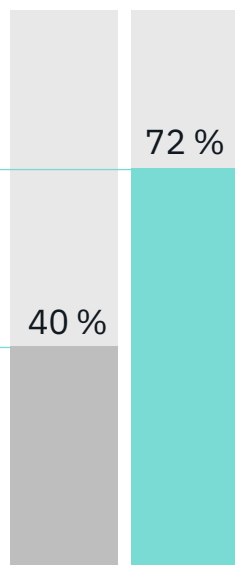
Imagen 11

Elegir de manera inteligente

Los Abanderados buscan ampliar su ventaja competitiva

Planean hacer grandes inversiones en IA o machine learning

80 % más



Abanderados
Aspirantes

Los bot están en línea de manera omnipresente como aplicaciones de autoservicio. Pero no están destinadas a permanecer ahí. Pueden ayudar a las personas a interpretar mejor las necesidades del cliente en todos los ámbitos para que las decisiones empáticas estén en una posición privilegiada en cada momento, ya sea para un vendedor de planta, un representante del servicio de atención al cliente de un centro de atención o un especialista en adquisiciones.

El objetivo no es reemplazar a los seres humanos, sino mejorar la inteligencia humana y las interacciones. En Club Med, los sistemas con IA pueden avisar a los empleados del centro de atención sobre el contexto de la llamada, por ejemplo, qué buscan los clientes en una página web, y también ofrecerles un historial detallado del comportamiento del cliente. (Consulte el recuadro “Club Med: la historia de un Abanderado”).

Los Abanderados están listos. En los próximos años, el 62 % de los Abanderados anticipa usar la IA a gran escala para facilitar las interacciones entre clientes o empleados, en comparación con un insignificante 8 % de los Aspirantes.

Los datos crecen en valor a medida que se aplica el contexto. Del mismo modo, la experiencia humanizada se debe adecuar al contexto: a las preferencias específicas del cliente en cada momento. La IA puede revelar qué hace que esos momentos sean más humanos y, en el proceso, generar más confianza. Los analizadores de tono pueden leer correos electrónicos, tweets y transcripciones de centros de atención para determinar si una persona está frustrada o emocionada. Las organizaciones pueden obtener datos sociales, psicolingüísticos y otros datos no estructurados para crear perfiles de clientes potenciales, potenciar la empatía para ponerse en el lugar del cliente y esquematizar los pasos del camino del cliente.

Tercer paso: enfrentar la dificultad

A medida que la IA avanza, hace que los flujos de trabajo, las operaciones y el servicio de atención al cliente sean cada vez más autónomos. Con el tiempo, los automóviles no serán lo único que se conduzca solo. Los bancos ya están implementando carteras de inversión automáticas. Los contenedores de envío autónomos pueden reaccionar automáticamente para proteger su contenido y evitar el deterioro si ocurrieran retrasos imprevistos. Pero en primer lugar, las organizaciones deben dominar los datos que existen detrás de las docenas, si no cientos o miles, de algoritmos.

Los datos que se “adecuan a un objetivo” requieren una rigurosa garantía de calidad. Deben estar filtrados. Los Abanderados perfeccionan la calidad de sus datos con frecuencia (consulte la Imagen 12).

Los Abanderados se preocupan también por la desviación de datos: la tendencia de los datos a volverse imprecisos con el tiempo. Seis de cada diez Abanderados se centran en incorporar datos actuales en tiempo real. Solo tres de cada diez Aspirantes se preocupan por este problema.

Las organizaciones reconocen que ya no es suficiente con verter todos sus datos en una laguna de datos y esperar a que vayan a buscarlos. Por el contrario, deben depurar los datos para que cumplan las necesidades comerciales específicas y los flujos de trabajo inteligentes. Un empleado de marketing, por ejemplo, necesita una visión diferente de los datos que alguien de I+D.

A su vez, la depuración requiere metadatos. Los metadatos, la información sobre la información, revelan el contexto. Representan las relaciones entre los conjuntos de datos, sus fuentes y su historia. La ausencia de metadatos sólidos se traduce en una gran dificultad para integrar los datos y recuperarlos para propósitos específicos que genera problemas de implementación de análisis y modelos de IA. Es necesario contar con un gobierno para establecer los parámetros, acordar las etiquetas y decidir los metadatos que son necesarios. Las tecnologías de machine learning se pueden entrenar para describir y clasificar datos para automatizar la generación automática de metadatos.

Imagen 12

Depuración

Los Abanderados están trabajando para mejorar la calidad de sus datos



Abanderados
Aspirantes

Club Med: la historia de un Abanderado

“Unas vacaciones en uno de los centros turísticos de lujo de Club Med es una compra de alto riesgo”, reconoce Anne Browaeys, directora de marketing, operaciones digitales y tecnología de Club Med. Los usuarios tardan alrededor de tres meses en tomar la decisión, mucho más que lo que tardan en comprar cualquier otra cosa que no sea un automóvil o una casa. “La mayoría de las compras de viajes tiene lugar en línea, pero el 80 % de los que reservan un viaje llaman al centro de atención al cliente por lo menos en una ocasión. Por ello, el hecho de tener una visión de 360 grados del cliente es muy importante para nosotros”, explica.

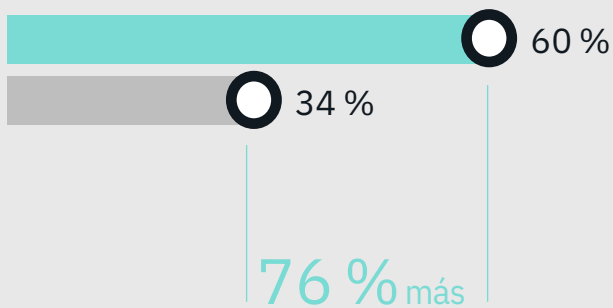
Club Med ha hecho grandes implementaciones para asegurarse de que puede observar a sus clientes desde todos los ángulos. Cuando los clientes se comunican con el centro de atención al cliente, los empleados pueden ver de inmediato su información relevante, incluidos su historial de reservas y comportamiento, y también qué páginas web estuvieron mirando, si es que hicieron clic en el botón de llamada. La empresa está introduciendo un sistema que utiliza machine learning para analizar todo, desde los correos electrónicos del cliente hasta el nivel de satisfacción que expresan en las encuestas los clientes. Durante el próximo año, podrán personalizar la interacción con cada cliente en cada llamada entrante.

Club Med también ha desarrollado una herramienta de análisis para ayudar a sus directores comerciales y de marketing a comprender los datos que se recopilan. En lugar de tener que depender de un equipo de especialistas sobre las respuestas a todas las preguntas, solo necesitan tener la aplicación instalada en sus teléfonos y usarla para indagar en los datos. “Creemos que lo mejor es acercar los datos a las personas que realmente los están usando. Deseamos aplicar los datos en cada estrato de la empresa para la toma de decisiones diaria”, concluye Anne Browaeys.

Perspectiva: El ingrediente que falta

Si bien los Abanderados están muy por delante de los Aspirantes, muchos están trabajando para acceder y usar datos desestructurados. Los flujos de trabajo inteligentes y las experiencias humanizadas que las organizaciones se esfuerzan por crear requerirán una importante aceleración de la función: desde las habilidades y la arquitectura para usar la difusión de datos desde dispositivos IoT hasta su intercambio a través de las redes sociales.

Podemos usar tanto datos estructurados como desestructurados



Abanderados
Aspirantes

Los datos que están depurados, son actuales y están contextualizados crean algo más importante: seguridad en los datos y en los modelos de IA que respaldan.

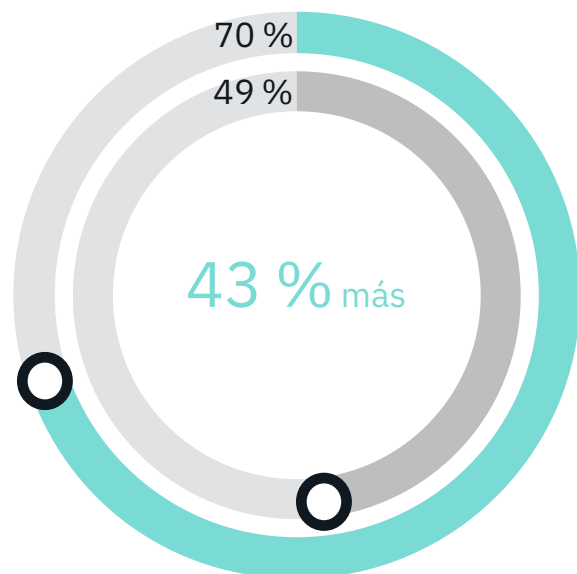
Para lograr este estado, por supuesto, los datos deben estar accesibles y, por lo general, ese no es el caso. (Consulte el recuadro “El ingrediente que falta”). Las soluciones de nube híbrida permiten que la nube pública, la nube privada y las TI locales interactúen entre sí sin problemas permitiendo una mayor agilidad empresarial. La nube híbrida permite que sea posible esa agilidad porque las empresas pueden ejecutar aplicaciones y acceder a los datos desde varias plataformas dispersas, alineadas en un conjunto común de políticas necesarias para la seguridad, el cumplimiento normativo y la gobernanza. Los Abanderados esperan desplazar a los Aspirantes en su implementación de nubes híbridas (consulte la Imagen 13).

Las nubes híbridas es donde los sistemas preexistentes comienzan su camino hacia la modernización, logran escalar y se amplían en una empresa a través de interfaces de programas de aplicación (API) y de software como servicio. A medida que esto sucede, los datos están disponibles de manera constante y el flujo de trabajo es más inteligente.

Imagen 13

¡Hasta el infinito y más allá!

Los Abanderados esperan despegar con las nubes híbridas



Abanderados
Aspirantes

Altos niveles de inversión en nubes híbridas planeados para los próximos años

Principios, parcialidad y ética

La IA y su capacidad para generar consejos desinteresados podría ayudar a restablecer la confianza en sectores que la necesitan desesperadamente.

Además, cuantos más clientes confíen en los consejos que se ofrecen, más datos compartirán, lo que creará un bucle positivo de información.

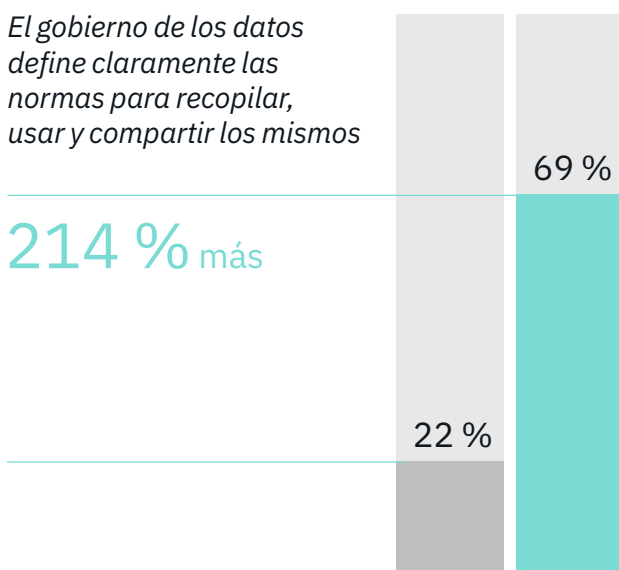
Ese bucle de información de confianza enfatiza la importancia de la gobernanza. Esto incluye evaluar la calidad de los datos como se ha demostrado en todo el recorrido. El gobierno también descubre parcialidades cognitivas, que, aunque de forma inadvertida, a veces están respaldadas por modelos de IA y datos. Los Abanderados tienen los fundamentos para crear datos fiables para IA y machine learning: el 69 % ha implementado un gobierno robusto en toda la empresa. Solo el 22 % de los Aspirantes ha adoptado normas para recopilar, usar y compartir datos (consulte la Imagen 14).

Un buen gobierno de la IA incluye transparencia y responsabilidad, los mismos principios necesarios para generar la confianza del cliente. Pero sobre todo lo demás, asegura la legitimidad, que incluye la ética aplicada a cómo se usarán los datos y cómo se eliminarán los sesgos. La legitimidad pasa a ser competencia de la junta directiva.

Imagen 14

Confiamos en las normas

Los Abanderados cumplen con una buena gobernanza



Abanderados
Aspirantes

“El gobierno de los datos y cómo se gestionan los modelos de IA, así como la forma en la que se validan y utilizan, han pasado a ser competencia de la Dirección. Por lo tanto, lo mismo ocurre con el uso ético de los datos”.

Director de operaciones, Banca, Países Bajos

“El uso la IA a escala conlleva la necesidad de resultados transparentes y explicables, libres de sesgos. De lo contrario, la IA tiene determinadas limitaciones. Ahora estamos tratando de establecer un código ético y principios claves para el uso de la IA en nuestra empresa”.

Kazushi Ambe, vicepresidente ejecutivo, director de Recursos Humanos y Asuntos Generales, Sony Corporation

Los sesgos humanos se presentan en los modelos de IA de dos formas: En primer lugar, suelen estar contenidos en los datos. Por ejemplo, un cliente puede responder a una consulta sobre su compra de una fotocopiadora diciendo que valora su precio, sin reconocer que el factor determinante fue la garantía.

En segundo lugar, el sesgo podría ser introducido por las personas que entrenan los modelos de IA. Aquellos que crean esos modelos podrían esperar, por ejemplo, que los mejores datos para determinar la solvencia son cosa del pasado cuando otros factores podrían de hecho ser más determinantes. Los modelos de IA también podrían reflejar sesgos históricos, que han determinado los datos que están disponibles. Por ejemplo, algunos grupos, como las mujeres que participan de estudios médicos sobre medicamentos, suelen estar representadas por los datos con menor frecuencia.¹⁶

Hasta ahora, se han identificado y clasificado más de 180 sesgos humanos, y cualquiera de ellos puede afectar a la forma en que las personas toman decisiones o recopilan datos.¹⁷ La simple complejidad de identificar y eliminar cada conjunto de datos potencialmente sesgados hace que el proceso sea un excelente candidato para la automatización. Las organizaciones están aprendiendo a entrenar los modelos por sí mismas para reconocer y suprimir automáticamente los sesgos.

Sin importar lo “perfecto” que sea un conjunto de datos y lo “inteligente” que sea un modelo de datos o sistema de aprendizaje, los errores se producirán inevitablemente. Para mitigarlos, los modelos de datos deben ser totalmente transparentes sobre el potencial de error. El grado de importancia de un error dependerá del contexto. Por ejemplo, los sistemas de reconocimiento facial generan falsos positivos. Si el sistema se usa para buscar a un niño perdido, los falsos positivos podrían considerarse como un resultado aceptable. Si el objetivo en cambio es inculpar a alguien, ese riesgo es inaceptable.

Cuando la IA permanece dentro de una caja negra, genera resultados en los que los humanos podrían no confiar tan fácilmente. Para que las personas confíen en las respuestas que provienen de la IA y de machine learning, necesitarán respuestas demostradas mediante pruebas.

Los datos requieren un código, y la ética también. Las organizaciones líderes están estableciendo pautas éticas para saber cuál es el propósito de los datos y su fin. Casi un año después de que entrara en vigencia el RGPD de 2018, la UE creó unas Directrices éticas para una IA fiable. A grandes rasgos, el documento aconseja que las organizaciones respeten la autonomía humana, la prevención de daños, la legitimidad y la responsabilidad como principios fundamentales. También recomienda que los ciudadanos tengan un control total de sus datos.¹⁸

Guía de acción

cómo desarrollar la relación entre usuarios y tecnología

1. Liderar la confianza en los datos desde la cima

Ponga la toma de decisiones basada en datos en el centro de la agenda de los ejecutivos de la alta dirección.

- Incorpore una mentalidad basada en datos a los sistemas de administración.
- Haga que los datos sean fiables para respaldar las decisiones de la alta dirección.
- Use los datos y el análisis predictivo para identificar y diseñar escenarios futuros, realizar grandes inversiones y emprender las mejores acciones.

2. Empoderar a los empleados para que se conviertan en científicos

Libere sus datos desde los cimientos.

- Dé acceso a todos sus empleados a las herramientas que necesitan para sumergirse en los datos, incluso si no son científicos de datos.
- Invierta en análisis, datos y herramientas visuales, así como en habilidades de desarrollo, para empoderar a todos sus trabajadores.
- Asegúrese de que sus equipos estén explorando todo el rango de datos de la empresa e incluya a personas que piensen diferente que representen diferentes habilidades.

3. Ampliar los límites de los datos y la tecnología

Amplíe sus horizontes sobre lo que puede hacer con los datos.

- Aplique tecnologías de vanguardia, en especial de IA, para encontrar el sentido de los datos en su contexto, automatizar los flujos de trabajo y humanizar la experiencia del cliente.
- Traslade la IA desde Internet a una posición privilegiada, al alcance de los empleados que interactúan con los socios comerciales y los clientes.
- Use réplicas digitales para crear simulaciones de activos físicos en tiempo real y flujos de trabajo, incluida la resolución de problemas y la optimización logística.

4. Establecer un gobierno de datos en toda la empresa

Sea transparente sobre sus análisis, los modelos de IA y los procesos de datos, y establezca un gobierno de datos en toda la empresa.

- Asigne la propiedad y la responsabilidad de la estrategia de datos en toda la empresa.
- Establezca normas sólidas para la forma de adquirir, almacenar y usar datos, y asegúrese de que estén actualizadas, limpias y depuradas.
- Elimine las parcialidades de sus datos y de los modelos de IA mediante la aplicación de sistemas automatizados.

5. Aprovechar el poder de la nube híbrida

Proporcione la escala necesaria para la proliferación de datos a medida que amplía el alcance y la diversidad de sus fuentes de datos.

- Use funciones como nube híbrida, IoT, 5G y computación periférica para permitir la adquisición, el almacenamiento y el uso compartido de datos.
- Implemente plataformas comerciales que compriman datos, IA y seguridad inmersiva para desglosar silos organizativos y fomentar la colaboración.
- Elabore flujos de trabajo inteligentes para extraer valor en tiempo real de los datos y crear funciones “como servicio”.

Las recomendaciones están basadas en análisis exhaustivos de datos comparativos, así como en numerosas entrevistas en profundidad con ejecutivos de la alta dirección de organizaciones Abanderadas líderes en todo el mundo. Estas identifican diferencias clave sobre cómo impulsan sus empresas los Abanderados en comparación con quienes están en otras etapas.

Capítulo 3

Ecosistemas

Cómo compartir datos en la era de las plataformas

Las ventajas de la “apertura” dieron el salto del software a los modelos de negocio hace mucho tiempo. A medida que las cadenas de valor se transformaron en ecosistemas, y luego en modelos de plataformas comerciales, las lagunas de datos se expandieron a círculos más amplios fuera de la organización, e incluso a otras industrias.

Los datos que se mantienen dentro de la organización suelen desviarse con mayor probabilidad en lugar de aumentar su valor. Cuando circulan libremente entre funciones comerciales, impulsados a través de empresas y ecosistemas, los datos germinan.

¿Pero qué ocurre si se pierde el control?

La mayoría de las organizaciones concuerdan en que el nuevo valor de los datos se generará a partir de ecosistemas de socios, operando con mayor frecuencia en una plataforma comercial compartida. A medida que las organizaciones se mueven en estos modelos basados en plataformas, deberán tomarse “decisiones de gran envergadura”.

Por un lado, los datos privados han supuesto una ventaja muy importante. Por otro, los datos compartidos entre plataformas comerciales son una de las mejores formas de crear ventajas futuras, efectos de red e importantes ganancias que derivan de ello.

Los Abanderados:

- Utilizan datos para crear nuevas estrategias comerciales y expandir sus redes de socios
- Generan valor exponencial de los datos confiando en socios y sistemas evolucionados, y compartiendo datos entre ecosistemas
- Guían su búsqueda de valor adoptando estrategias de datos que determinen explícitamente la mejor forma de monetizar sus datos.

Primer paso: aprender a compartir

Como se rumorea que dijo Winston Churchill, “Nunca deje que se desperdicie una buena crisis”. La rápida caída de la confianza del cliente puede ser una crisis convertida en oportunidad. En lugar de dejar que las arrastre, algunas organizaciones están utilizando esa crisis para modificar el futuro.

Los Abanderados, a diferencia de los Aspirantes, identifican sus estrategias comerciales y su visión como una de las tres mejores actividades de donde pueden obtener valor de los datos (consulte la Imagen 15). Para muchos, las nuevas plataformas comerciales son el próximo paso en la evolución de su estrategia. Como destaca un director general de los mercados financieros de China, “Los ganadores en el juego de los datos serán quienes se abran a las asociaciones y colaboraciones”. Un director de marketing de la industria electrónica del Reino Unido coincide y añade: “En los próximos años, el auge de sociedades estratégicas se filtrará entre las industrias”.

Imagen 15

Más contra menos

Los Abanderados son más aptos para usar los datos para mejorar los ingresos y definir estrategias, mientras que el enfoque principal de los Aspirantes está en la reducción de costes

Abanderados
Aspirantes

Las tres actividades principales donde los datos generan el mayor valor:
Incremento de los ingresos

22 % más



Las tres actividades principales donde los datos generan el mayor valor:
Visión y estrategia empresarial

37 % más



Las tres actividades principales donde los datos generan el mayor valor:
Reducción de costes

0 % más



De hecho, la mayoría de las organizaciones, incluido el 85 % de los Abanderados, espera que sus redes de socios continúen expandiéndose en los próximos años. Incluso el 60 % de los Aspirantes imaginan redes más amplias en el futuro (consulte la Imagen 16).

Pero solo el 25 % de los Aspirantes están compartiendo datos con sus socios en la actualidad. En parte, eso se debe a que los Aspirantes no cuentan con los activos estratégicos, datos ricos y fiables, que la mayoría de las organizaciones espera recibir de los socios. Pero también existen razones de mayor peso. Mientras que casi el doble de los Abanderados comparte datos con sus socios, el 56 %, la cantidad es relativamente baja en vista de sus planes para adoptar nuevos modelos de negocio (consulte la Imagen 17).

¿Qué es lo que está retrasando a tantos? En palabras de un director de información de telecomunicaciones de EE. UU., las empresas acaban de comenzar a aprender cómo “triunfar a través de la transparencia a la vez que mantienen una ventaja estratégica”. La tensión entre la transparencia de datos y la ventaja privada está dividiendo a las organizaciones en dos direcciones opuestas.

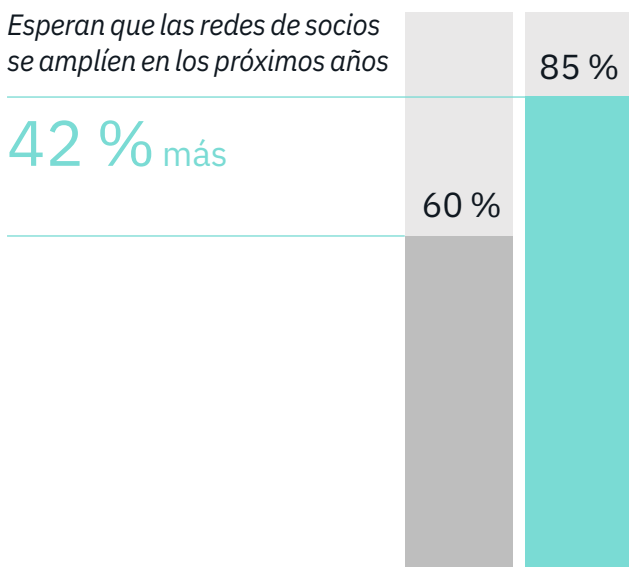
Cada organización deberá evaluar cuál de sus conjuntos de datos están compuestos de datos no rivalizados que deberían compartirse para acumular nuevo valor y cuáles deberían seguir siendo privados. Lo más difícil es que las organizaciones tendrán que determinar dónde crea una ventaja actual pero efímera el valor de los datos, y luego evaluar si compartirlos podría crear una mejor ventaja futura.

Las organizaciones líderes que operan en plataformas deberán apostar por cambios rápidos, un aprendizaje incesante y una ejecución iterativa. Siempre deben estar al acecho del nuevo valor que se pueda extraer de sus datos.

Imagen 16

Desear...

La mayoría de los encuestados prevén contar con grandes redes de socios en su futuro

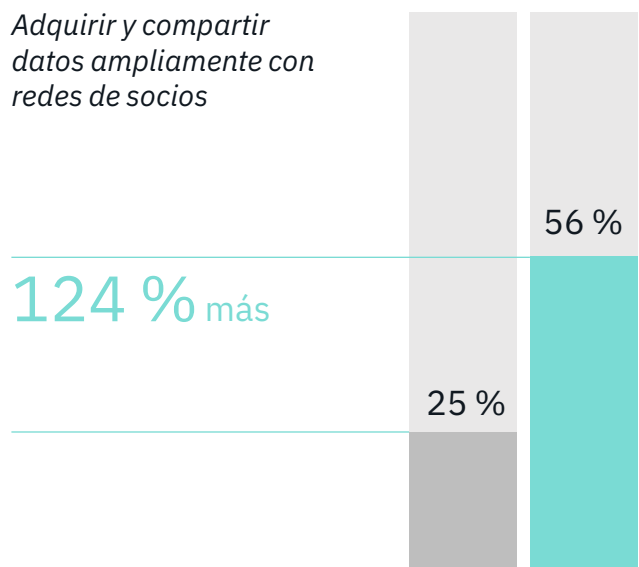


Abanderados
Aspirantes

Imagen 17

... y actuar

Los Abanderados están trazando el camino para abrirse a esos ecosistemas



Abanderados
Aspirantes

Segundo paso: desarrollar una estrategia de plataformas

Una cosa es segura: la emergencia de plataformas comerciales digitales necesitará una nueva aproximación al uso compartido de datos. Estas plataformas digitales fueron las primeras en cambiar las normas comerciales heredadas y volver a concebir el comercio electrónico como ecosistemas. Estas plataformas se convirtieron vehículos de intercambio fiable entre varios productores y consumidores. Obtuvieron ganancias organizando conexiones entre las partes y diseñando sus plataformas para explotar los efectos de la red.

En cada industria, los implicados en las plataformas están incorporando economía de oferta y demanda a la más tradicional economía de oferta, abriendo sus plataformas para que otros se unan y reescribiendo las normas que solían determinar la creación de valor. En la actualidad, las plataformas dominan mercados en cada región. Algunas ya tienen nivel de “todo para el ganador”.

Las plataformas comerciales tienen economías de escala muy conocidas, por las que las empresas generan grandes ingresos. Pero cuando se trata de datos, además de compromiso del cliente, son las economías de alcance las que suelen forjar la estrategia. Las economías de alcance son una evolución en la estrategia de una empresa de especializada a expansiva.

Las organizaciones en plataformas crean economías de alcance ampliando los espacios adyacentes, conectando amplias categorías de productos y servicios complementarios de una forma que crea experiencias más holísticas para los clientes. Una plataforma que vincula a agentes inmobiliarios, inspectores de vivienda, aseguradores y prestamistas, por ejemplo, pone al cliente en el centro de una experiencia más constante.

En cada industria, las empresas recurren a plataformas y socios de ecosistemas en busca de nuevos datos heterogéneos. Las empresas de telecomunicaciones están ofreciendo servicios de difusión de vídeo, con acceso a las bibliotecas de películas en línea. Algunas se están convirtiendo en proveedores de servicios financieros. Los fabricantes electrónicos se han unido a los proveedores de atención médica y las aseguradoras para avanzar en las plataformas de salud y bienestar. Los automóviles conectados están vinculando cadenas de hoteles y empresas de viajes para ofrecer servicios de asesoría.

Se crea un nuevo valor por la amplitud y diversidad de las interacciones que el propietario de la plataforma organiza, por lo general, más allá de una sola industria. (Consulte el recuadro “La empresa cognitiva”).

Perspectiva: la empresa cognitiva

A medida que la IA, la automatización, el IoT, blockchain y 5G están más generalizados, su impacto combinado reformulará las arquitecturas de los negocio estándares. La transformación digital del “exterior al interior” de la década pasada está dejando paso al potencial de datos del “interior al exterior” explotado con estas tecnologías exponenciales.

Nosotros llamamos a estos modelos de negocio de próxima generación la Empresa cognitiva¹⁹, y está compuesta por cuatro áreas fundamentales: 1) Plataformas de negocio de creación de mercado, 2) Experiencia empresarial, 3) Flujos de trabajo inteligentes, y 4) Relación entre usuarios y tecnología.

- *Plataformas de negocio de creación de mercado.* Vemos que las empresas apuestan por la creación de plataformas de negocio para consolidar su ventaja competitiva y diferenciarse. Estas plataformas deben estar conectadas de forma masiva a nivel digital y del exterior al interior, así como ser completamente cognitivas del interior al exterior. Una vez logrado esto, la elección de la plataforma representa una gran inversión para la organización.
- *Experiencia empresarial.* Vemos que las organizaciones buscan diferenciar sus plataformas y procesos a través del diseño y la utilización de experiencias coherentes que abarquen los entornos del cliente, el empleado, la empresa y el ecosistema. Los datos fiables son el corazón de dichas experiencias.
- *Flujos de trabajo inteligentes.* Las organizaciones cognitivas que operan en plataformas de negocio suelen concentrarse en ser las mejores en su área, ya se trate de una experiencia orientada al cliente o un aspecto de sus cadenas de suministro. Esa ambición se logra aplicando tecnologías exponenciales para revisar los flujos de trabajo estratégicos que pueden escalar con facilidad para que tanto humanos como máquinas aprendan continuamente.
- *Relación entre usuarios y tecnología.* Con un gran enfoque en el impacto de las nuevas tecnologías y la IA, el aspecto más importante para la empresa cognitiva seguirá siendo su personal. Lograrlo de manera constante requerirá un conjunto mucho más sólido de mecanismos de información continuos y métodos para abarcar niveles más amplios de la organización en la creación compartida de experiencias atrayentes.

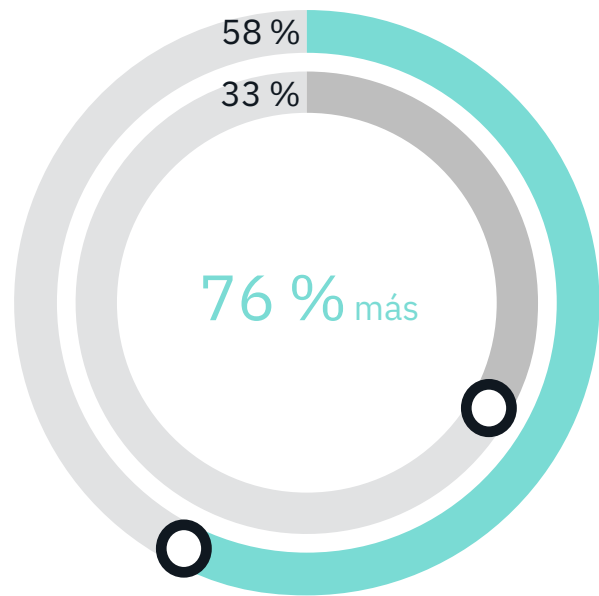
“Con la creación de PPP, nuestra plataforma de Asociación público-privada (Public Private Partnership), respaldamos a nuevos participantes comerciales, incluidas empresas de nueva creación y empresas extranjeras, para que usen datos abiertos y económicos, y que se consoliden en posiciones líderes en la competencia entre ciudades”.

Takahiro Matsushita, director general, Oficina de políticas estratégicas y promoción de las TIC, Gobierno metropolitano de Tokio, Japón

Imagen 18

Entre amigos

Los directores de marketing Abanderados buscan nuevos datos de sus socios



Comprometer redes de socios para acceder a nuevos datos es muy importante

Abanderados Aspirantes

En especial, los directores de marketing entienden la necesidad de compartir datos con sus socios (consulte la Imagen 18). Históricamente, su deseo ha sido lograr un profundo entendimiento a través de sus cadenas de valor para saber quién compra qué, cuándo y cómo. Ahora pueden ir mucho más allá. Los patrones que revelan los datos abundantes y heterogéneos de las plataformas comerciales se traducen en una personalización más granular para los clientes y a un mejor entendimiento de sus necesidades.

En nuestro estudio anterior sobre la alta dirección, “Las empresas tradicionales contraatacan”, las organizaciones tradicionales que encuestamos declararon sus intenciones de tener nuevas plataformas. Estaban deseosas de organizar plataformas y extraer nuevo valor de los datos. El análisis estaba enfocado en comenzar y aprender a escalar con comodidad.²⁰ Dos años después, la cuestión no trata tanto sobre cómo escalan a nuevas plataformas sino sobre cómo capitalizan esa ventaja.

Un estudio reciente de más de 250 plataformas comerciales reveló sus cuatro errores más comunes. Uno era la incapacidad de generar la confianza de usuarios y socios. Los profesores de Harvard, Oxford y MIT que realizaron el estudio aconsejaron “...poner la confianza en el frente y el centro. Pedir a los clientes o proveedores que confiaran ciegamente, sin historia ni conexiones anteriores del otro lado del mercado, suele ser pedir demasiado de cualquier plataforma comercial”.²¹

Sugieren que, para incrementar la confianza, los datos del rendimiento de los miembros de la plataforma deben ser transparentes. Eso incluye los mecanismos de confianza, como reseñas de usuarios. El operador de la plataforma luego será responsable de validar esas reseñas, identificando las falsas, y de calcular puntuaciones fáciles de comprender.²²

En plataformas comerciales, el aprendizaje alberga la confianza y es una función que determina cómo fluyen los datos a través de la plataforma. El vendedor minorista chino Alibaba, por ejemplo, revivió a los pequeños comercios en su plataforma a través de la exposición ante nuevos clientes. Pero, además, compartió libremente datos que ayudaron a esos pequeños comercios a crear lazos más cercanos con sus clientes y a mejorar su rendimiento. Como mencionan los autores del artículo 2019 *Harvard Business Review*, cuando Alibaba combinó sus negocios minoristas con sus plataformas de pago, creó un servicio valioso tanto para compradores como vendedores, “fomentando la confianza entre ellos”.²³

Las marcas globales han recurrido al Centro de Innovación Tmall de Alibaba para desarrollar y diseñar nuevos productos específicos adecuados al gusto de los consumidores chinos. Las marcas con mayores consumidores han aprovechado los datos de compra del ecosistema en expansión de Alibaba para desarrollar productos nuevos y personalizados para el mercado chino, desde enjuagues bucales hasta productos para bebés y desde caramelos hasta cerveza. No toda la acción tiene lugar en línea. Con datos de Alibaba, las marcas globales están diseñando campañas de marketing y decidiendo cuál es el público objetivo. Incluso pueden utilizar las máquinas expendedoras inteligentes de Alibaba para ofrecer la oportunidad de probar nuevos productos y recibir información en tiempo real de los consumidores.²⁴

Las plataformas nos dijeron los encuestados de casi todas las industrias se están convirtiendo rápidamente en una fuerza disruptiva. “En un momento, los proveedores de bajo coste crearon una disrupción en la industria aeronáutica. Ahora, las aerolíneas se están transformando para convertirse en plataformas completamente minoristas”, explica un director de operaciones de EE. UU. “Lo digital será concebido como una plataforma en lugar de un canal”, acota el director de información de un banco de Estados Unidos.

“Planeamos ofrecer a los clientes de nuestro ecosistema acceso total a los datos para que puedan hacer negocio entre sí y aprendan sobre las habilidades y funciones de cada uno”.

Director general, mercados financieros, Francia

TradeLens: la historia de un Abanderado

TradeLens está surfeando la ola del cambio gracias a la colaboración entre industrias. Esta plataforma abierta de envíos respaldada por tecnología de blockchain fue lanzada para ayudar a modernizar los ecosistemas de cadena de suministro del mundo. Ahora consta de más de 100 organizaciones diferentes, que juntas gestionan más de la mitad de los contenedores marítimos de carga del mundo.²⁵

La plataforma fue desarrollada por Maersk y IBM, y es la base para las cadenas de suministro digital. Esta plataforma posibilita que varios socios comerciales puedan colaborar, publicar y suscribirse a los sucesos de datos, estableciendo una vista única y compartida de una transacción sin poner en riesgo los detalles, la privacidad o la confidencialidad.

Muchos de los procesos de transporte e intercambio de artículos son costosos, en parte como resultado de sistemas manuales y basados en papel. Para reemplazar este intercambio de información entre pares, por lo general no fiable, TradeLens permite la colaboración digital entre múltiples partes involucradas en el comercio internacional.²⁶

Los transportistas, las empresas de transporte marítimo, los agentes de transporte, los operarios de puertos, terminales o el y transporte por tierra, las autoridades fronterizas y otras partes pueden interactuar más eficazmente con acceso en tiempo real a los datos y documentos de envío, incluido el IoT y los datos de sensores. Los miembros de la plataforma logran una visión total de sus datos y pueden colaborar a medida que la carga se mueve por el mundo para ayudar a crear un registro de transacciones transparente, seguro e inmutable.²⁷

Las organizaciones con expectativas en liderar la próxima ola de cambio comprenden qué es necesario. “Somos la fuerza impulsora de la logística de siguiente generación”, explica un director de información del sector de la salud de México. “Esto requiere muchos más ecosistemas abiertos, con el enfoque estratégico en habilitar un amplio conjunto de partes interesadas. La clave es el uso compartido de datos de forma transparente”.

Hasta la fecha, la mayor parte del uso compartido de datos sucede dentro de cadenas de valor ya existentes. Muchos gobiernos tienen la intención de incentivar un uso compartido de datos más amplio para que puedan crecer su PIB, impulsar la innovación y contribuir al bien público. Por eso, algunas regiones ya han impuesto el uso compartido de datos y otras lo están considerando.

En la Unión Europea, por ejemplo, los bancos están obligados a compartir datos de transacciones con otros (cuando tienen el consentimiento de sus clientes). Eso ha estimulado el movimiento de “banca abierta”.²⁸ Muchas empresas tradicionales no se quejan; en cambio, están descubriendo que es un mecanismo positivo de refuerzo. Ahora, sus perspectiva está centrada en un nuevo futuro. Algunos están creando plataformas API abiertas para monetizar sus datos. Las nuevas empresas que antes parecían competidoras, ahora se perciben como socios. (Consulte el recuadro “TradeLens: la historia de un Abanderado”).

“Una de nuestras principales prioridades es impulsar el aumento de ingresos incorporando nuevos productos y servicios a nuestro ecosistema”, explica el director de información de un banco de Hong Kong. “Para hacerlo, aceleraremos nuestra integración con proveedores de API en diferentes industrias”.

“En la ‘plataformización’ de la industria”, añade un director de información, “el factor sorpresa es la legislación”. La incertidumbre con respecto a las normativas tiene un efecto amortiguador. “No existen regulaciones de API abiertas, no existen intenciones de encontrar nuevas formas para permitir el uso compartido de datos derivados y formas de monetizarlos. Necesitamos ser capaces de crear mercados. Las normativas deben estar actualizadas”, declara el director de información de un banco de Emiratos Árabes Unidos.

Muchos bancos ya cuentan con la confianza necesaria para organizar las actividades en plataformas y sirven de guardianes de confianza de los datos del usuario. En una encuesta reciente, siete de cada diez consumidores indicó que están dispuestos a compartir información personal y datos con sus bancos u otras instituciones de servicios financieros, lo que representa el porcentaje más alto de respuesta para cualquier sector medido.²⁹

Del mismo modo, siete de cada diez ejecutivos bancarios encuestados dijo que los modelos de plataforma comercial son disruptivos para la industria bancaria en su conjunto. Además, los encuestados de los bancos más visionarios esperan que una media del 58 % de sus ganancias provengan de iniciativas

relacionadas con plataformas en los próximos tres años. Esto es más del doble que el porcentaje medio que esperan los encuestados de bancos menos visionarios.³⁰

Los bancos ya se encuentran en las primeras etapas de liderazgo en el reconocimiento del aspecto positivo de la monetización simultánea de la confianza y los datos.

we.trade, una colaboración entre 14 bancos, estableció una red de blockchain para el comercio financiero transfronterizo. Históricamente, los bancos han facilitado los tratos comerciales sirviendo como intermediarios y ofreciendo financiación para las transacciones. Pero, en palabras de Roberto Mancone, antiguo director general de we.trade, “El modelo de comercio financiero tradicional que usan los bancos no ha evolucionado en décadas. Los bancos no son capaces de escalar sus plataformas para hacer que estén disponibles para todos los clientes, y las empresas no quieren estar expuestas al riesgo de terceros”.³¹

Generalmente, las empresas han descubierto que la barrera en el comercio con empresas de otros países es la dificultad de garantizar que un contrato se ejecutará. Los contratos inteligentes incorporados de we.trade eliminaron esta forma de riesgo de terceros. Los contratos inteligentes garantizan que, si una parte en una transacción cumple con los requisitos necesarios según se acordó y registró previamente en blockchain, el proceso de pago se ejecuta automáticamente. Los contratos inteligentes ayudan a asegurar que todas las partes reciban sistemas de activación instantánea que demuestren que una parte respeta el acuerdo y notifique a la otra cuando sea el momento de cumplir con su parte del trato, como enviar el pago.³²

Tercer paso: cuantificar su dividendo de datos

Los datos pueden ser el activo más valioso de una organización, pero están fuera de la hoja de balance, y son difíciles de cuantificar, tanto en términos de costes como de ganancias directas. A esto se suma la naturaleza de los datos: su valor puede crecer exponencialmente cuando se comparten.

El valor económico del uso compartido de datos, sin embargo, es difícil de decodificar. Además, a las organizaciones les preocupa entregar sus bienes más preciados por error. El nivel de riesgo que las organizaciones están preparadas para aceptar depende por completo de su seguridad en la ejecución.

Al cuantificar el valor de los datos empresariales, determinar cómo podrían crecer cuando se comparten y vincularlos a sus objetivos para fortalecer la confianza, las organizaciones pueden impulsar la colaboración en toda la empresa y en su ecosistema de socios.

“El mayor desafío que deben solucionar las organizaciones es tomar decisiones impulsadas por los datos. En vez de tener miedo a los datos, las organizaciones deben ver los datos como si fueran su mejor arma para combatir e impulsar la disrupción digital”.

Fausto Sosa, vicepresidente de TI, Cemex, México

“Debe elegir: ¿Cuál es su valor más alto? El mío es el éxito... pero no podemos poner el éxito por encima de la confianza”.

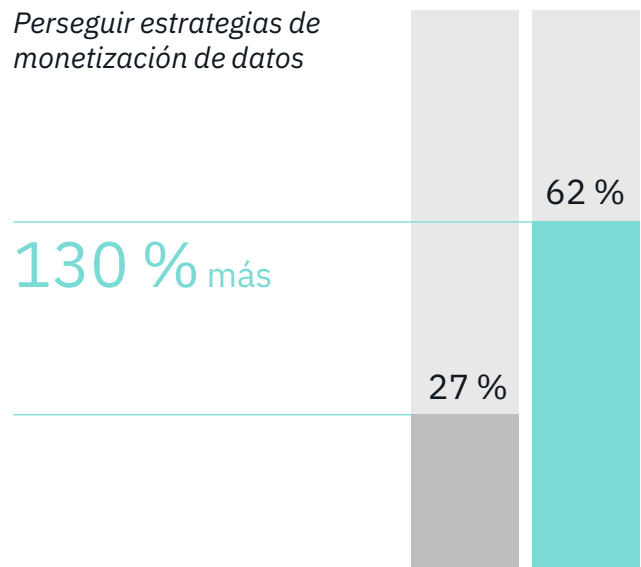
Marc Benioff, presidente, codirector general y fundador de Salesforce³³

Imagen 19

Patrimonio neto

Los Abanderados están integrando nuevos modos de monetización en sus estrategias de datos

Perseguir estrategias de monetización de datos



Abanderados Aspirantes

Seis de cada diez Abanderados, el doble de los Aspirantes, han dado el primer paso desarrollando una estrategia comercial para generar ganancias a partir de los datos (consulte la Imagen 19).

Están aplicando planes para monetizar datos en nuevos modelos de negocio. Algunas industrias están más adelantadas que otras: siete de cada diez Abanderados en bancos tienen una estrategia de monetización, y siete de cada diez, están aplicando esa estrategia de monetización para implementar nuevos modelos de negocio. Siete de cada diez Abanderados de la industria de la automoción están en la misma situación, mientras que cuatro de cada diez Abanderados de empresas de bienes de consumo operan de esta manera. Esto refleja el progreso general de esas industrias a la hora de mudarse a las plataformas comerciales.

Como mínimo, decodificar el valor económico del uso compartido de datos y establecer una estrategia de monetización de datos en toda la empresa puede ayudar a las organizaciones a decidir con quién asociarse. Luego, las organizaciones pueden enfocar sus esfuerzos en generar confianza entre los socios clave del ecosistema.

Como están aprendiendo las organizaciones, los datos son una moneda de cambio. La confianza es clave para acceder a más datos y también para desbloquear su valor total.

Guía de acción

Cómo compartir datos en la era de las plataformas

1. Usar los datos para revitalizar la estrategia comercial

No descance y busque información más detallada de los clientes, mercados y competidores.

- Use los datos para identificar nuevas estrategias, incluidas las que expandan su red de socios.
- Conecte de forma digital su empresa del exterior al interior y actívela desde el punto de vista cognitivo del interior al exterior para crear plataformas de creación de mercado.
- Use herramientas interactivas para identificar nuevos sucesos y tendencias a medida que tienen lugar para que pueda reinventarse una y otra vez.

2. Desarrollar una guía para compartir datos

Decida qué datos está preparado para compartir y cuáles debe conservar.

- Diseñe su organización para que sea abierta, incluido el uso de API abiertas con sus socios.
- Cree un programa para saber qué datos privados se pueden compartir, qué valor puede obtener de ellos y cómo puede derivar ese valor.
- Diseñe sus flujos de trabajo para lograr transparencia y así poder compartir datos de manera libre y segura con sus socios y clientes.

3. Establecer un intercambio seguro de datos

Genere seguridad, transparencia y responsabilidad para con los datos que circulan por sus plataformas comerciales, mucho más allá de sus fronteras empresariales.

- Haga responsable a cada miembro de la alta dirección en relación con su uso compartido de los datos de la organización.
- Cree plataformas comerciales sólidas que permitan un uso compartido de datos ejemplar: tanto a nivel interno como externo.
- Implemente contratos inteligentes que activen el uso compartido de datos seguro y adecuado al propósito con la red de socios.

4. Crear y mantener asociaciones de confianza

Reconozca la función de cada parte y entienda las recompensas que puede obtener gracias a la colaboración profunda.

- Cuantifique de manera clara el valor de trabajar en equipo e invertir en plataformas comerciales.
- Acuerde aprovechar la red de redes de cada implicado para acceder a fuentes de datos nuevas y potentes.
- Identifique las brechas donde usted y sus socios necesitan invertir para perfeccionar sus ventajas competitivas.

5. Crear una estrategia de monetización de datos

Reconozca sus datos como uno de los activos más valiosos de su empresa, y establezca una estrategia de monetización.

- Cuantifique cuidadosamente el valor de los datos para todos los participantes de su ecosistema.
- Modele y escale su modelo de penetración en el mercado para aprovechar el valor intrínseco de los datos.
- Conviértase en el guardián de los datos: una empresa fiable que protege los datos de sus socios y clientes a la vez que les ayuda a monetizarlos.

Las recomendaciones están basadas en análisis exhaustivos de datos comparativos, así como en numerosas entrevistas en profundidad con ejecutivos de la alta dirección de organizaciones Abanderadas líderes en todo el mundo. Estas identifican diferencias clave sobre cómo impulsan sus empresas los Abanderados en comparación con quienes están en otras etapas.

Conclusión

Retomar la confianza

Los Abanderados han iluminado un nuevo camino para la extracción de valor de los datos. Han demostrado cómo los datos se pueden utilizar para recobrar la confianza de los clientes y socios comerciales, y, sobre la marcha, crear un nuevo valor económico: el retorno a la confianza.

Los Abanderados, que son líderes entre sus pares en innovación, rendimiento y gestión del cambio, se diferencian de los demás en tres áreas:

Confianza de sus clientes. Los Abanderados están fortaleciendo sus relaciones con los clientes convirtiéndose en guardianes de confianza de los datos personales, demostrando transparencia con la revelación de datos sobre sus ofertas y flujos de trabajo, y usando la ventaja de la confianza que se ganaron para crear modelos de negocio diferenciados.

Confianza en sus datos. Los Abanderados infunden confianza en sus datos y modelos de IA en toda la empresa. Esa confianza estimula una cultura de verdaderos creyentes en los datos y de responsables de la toma de decisiones basadas en los datos. A cambio, mejoran las experiencias que pueden crear para sus clientes y socios en las cadenas de valor.

Confianza entre ecosistemas. Los Abanderados están afrontando el desafío que podría determinar su futuro: están aprendiendo cómo compartir datos en las plataformas comerciales sin relegar su ventaja competitiva. Se han superado acumulando datos para determinar cuál es la mejor forma de monetizarlos, incluso cómo construir ecosistemas para crear nuevos valores exponenciales.

Los Abanderados comprenden que la confianza es el factor que se echaba en falta desde hace un tiempo en la ecuación entre el valor y los datos. Saben que la confianza podría ser su ventaja sostenible.

Agradecimientos

El Global C-suite Study de este año no hubiera sido posible sin la información y colaboración de las miles de personas que han contribuido. Nos gustaría mostrar nuestro más sincero agradecimiento a las siguientes personas:

Participantes de juntas directivas, ejecutivos y empleados de la alta dirección

Más de 13 000 ejecutivos de la alta dirección participaron en entrevistas de una hora o más.

Expertos externos

Shivvy Jervis
Futurista, especialista en innovación estratégica y presentadora

Profesora Rita Gunther McGrath
Columbia Business School
Profesora de educación ejecutiva
y autora sobre estrategia líder en ventas

Profesora Amy Webb
NYU Stern School of Business
Futurista cuantitativa, fundadora
y directora general del Future Today Institute

Profesor Robert Wolcott
Kellogg School of Management
Cofundador y director, The World Innovation Network (TWIN Global)

Empleados de IBM en todo el mundo

Más de 4500 empleados de IBM hablaron con nuestros clientes para hacer entrevistas, resumir los resultados y contribuir con información adicional del trabajo que hacemos con ellos.

Estudios relacionados de IBV

The Cognitive Enterprise

Reinventing your company with AI

Incumbents Strike Back

Insights from the 19th Global C-suite Study

Plotting the platform payoff

The CEO Perspective of the 19th Global C-suite Study

The enterprise guide to closing the skills gap

Strategies for building and maintaining a skilled workforce

The end of the beginning

Unleashing the transformational power of GDPR

Metodología de investigación

IBM Institute for Business Value, en colaboración con Oxford Economics, entrevistó a 13 484 ejecutivos de la alta dirección de 98 países y 20 industrias. En nuestras 3819 reuniones en persona y las 9665 entrevistas telefónicas recopilamos respuestas cuantitativas y cualitativas. Para estas sesiones, implementamos una encuesta en detalle para tratar la forma en que las organizaciones extraen valor de los datos y las tecnologías exponenciales para permitir la innovación comercial, ampliar el compromiso del cliente y la confianza, y mejorar sus ecosistemas comerciales.

Los encuestados en nuestro estudio representan una mezcla equilibrada de seis funciones de la alta dirección: Directores generales, directores de finanzas, directores de recursos humanos, directores de marketing y directores de operaciones. La recopilación de datos fue específica según el país y nivel de industria para obtener un conjunto representativo de respuestas globales.

Nuestro análisis de los resultados de la encuesta se aplicó a varios métodos estadísticos y prácticas para crear modelos regresivos y correctivos. Usamos el análisis exploratorio de factores para desarrollar temas de respuesta. También utilizamos tecnologías de IA de IBM Watson® en miles de respuestas a entrevistas cualitativas para realizar un análisis de conducta y clasificar los descubrimientos del estudio en temas narrativos. A continuación, IBM Watson Project Debater reveló la percepción de los temas predominantes desde múltiples perspectivas.

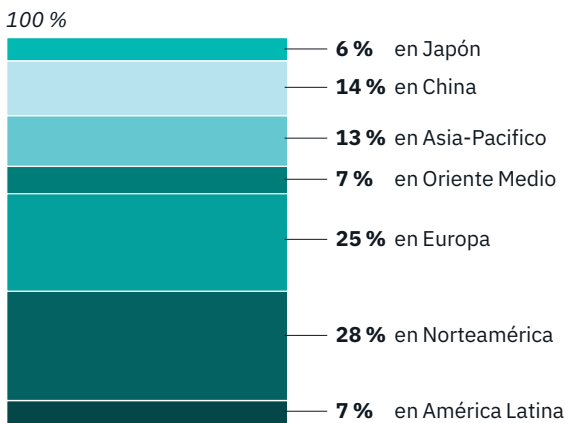
Clasificamos cada participante en una de las cuatro etapas. El eje horizontal abarca una combinación de respuestas a tres preguntas: en qué medida la estrategia de datos de una organización está integrada con su estrategia de negocio; en qué medida los ejecutivos de la alta dirección reconocen el valor de los datos como un activo estratégico; y en qué medida la empresa está al tanto y entiende el valor estratégico de los datos.

El eje vertical abarca tres preguntas adicionales: en qué medida una organización ha cumplido con sus expectativas de crear valor del uso estratégico de los datos; en qué medida la empresa puede acceder, extraer o vincular los datos; y en qué medida puede crear información a partir de los datos.

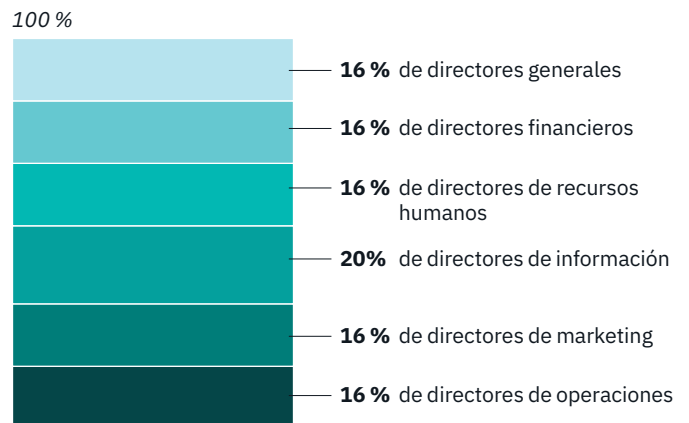
Para este estudio, pedimos a los encuestados que hicieran una autoevaluación de más de 100 aspectos, incluido el rendimiento financiero en comparación con industrias afines. Validamos las respuestas cruzadas y comparando dos medidas financieras objetivo (aumento de los ingresos y rentabilidad) cuando la información estaba disponible de manera pública. Nuestro análisis confirmó una alta correlación entre autoevaluación y rendimiento real, por lo tanto, se redujo la posible distorsión de un “efecto de halo” sistemático.

En algunas partes de nuestro análisis, los investigadores reconocen que un simple informe de contraste absoluto contradice la importancia verdadera de los diferentes rendimientos. Entonces, para explorar la magnitud de una diferencia de rendimiento dada en estos casos, acusamos diferencias relativas en lugar de absolutas.

Encuestados por región



Encuestados por función



Notas y fuentes

- 1 Craft, Ethan Jakob. “5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey.” *AdAge*. 18 de junio de 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. “B2B Buyers Don’t Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers.” *Forbes*. 10 de octubre de 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 “2nd Annual ARF Privacy Study.” Advertising Research Foundation. Agosto de 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. “Survey: 58% will share personal data under the right circumstances.” *Marketing Land*. 20 de junio de 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 6 “2019 Cost of a Data Breach Report.” IBM and Ponemon Institute. Julio de 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah, and Robert W. Palmatier. “Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions.” *Harvard Business Review*. 15 de febrero de 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. “Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR.” *Adweek*. 13 de marzo de 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. “Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking.” *CoinDesk*. 4 de junio de 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 “Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024.” Global Market Insights. 3 de diciembre de 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 “Platform for Accelerating the Circular Economy.” World Economic Forum. 16 de octubre de 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 “AB InBev joins the Foundation’s growing Circular Economy 100 network.” Ellen Macarthur Foundation. 6 de junio de 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 “Cameras that guess age and sex headed to stores.” The Associated Press: Finance & Commerce. 23 de abril de 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. “The ethical and political questions raised by AI.” Ada Lovelace Institute. 28 de enero de 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. “Every Single Cognitive Bias in One Infographic.” *Visual Capitalist*. 25 de septiembre de 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 “Ethics Guidelines for Trustworthy AI.” Comisión Europea. 8 de abril de 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. “The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI.” IBM Institute for Business Value. Febrero de 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Febrero de 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer, and Michael A. Cusumano. “A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail.” *Harvard Business Review*. 29 de mayo de 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer, and David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Julio de 2019.
- 23 Zhu, Feng, and Marco Iansiti. “Why Some Platforms Thrive and Others Don’t.” *Harvard Business Review*. Enero-febrero de 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. “Alibaba’s ‘Innovation Center’ Gives Brands Edge in China.” *Alizila*. 26 de noviembre de 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 “TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express.” TradeLens blog. 2 de julio de 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 “Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K.” PR Newswire. 6 de abril de 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. “Banking on the Platform Economy.” IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2019. **ibm.co/platform-banking**
- 30 Ibid.
- 31 “we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain.” IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ibid.
- 33 Gold, Hadas. “Trust is the new buzzword in Davos. Here’s why.” *CNN Business*. 25 de enero de 2019. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM España
Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

Producido en Estados Unidos
Noviembre de 2019

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com** e IBM 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 bajo el título "Copyright and trademark information" en 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 GARANTÍA DE NINGÚN TIPO, EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN 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.

70028970-ESES-01

El socio adecuado para un mundo en constante evolución

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, aunando conocimientos empresariales, investigaciones avanzadas y tecnología con el objetivo de ofrecerles una ventaja clara en el entorno actual en rápida evolución.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Services, pone a disposición de los altos directivos empresariales información y conocimientos estratégicos, basados en hechos, en relación con cuestiones importantes que afectan a los sectores público y privado.

Para más información

Para obtener más información sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en iibv@us.ibm.com.

Siga a [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) en Twitter y si desea un catálogo completo de nuestras investigaciones o suscribirse a nuestro boletín informativo mensual, visite: ibm.com/ibv.

