



Las empresas tradicionales contraatacan.

Conclusiones del
Estudio Global C-Suite

IBM Institute for
Business Value

Nuestro último estudio se basa en entrevistas realizadas a 12 854 ejecutivos pertenecientes a 6 roles ejecutivos senior de 112 países

Director ejecutivo

2148

Director de Finanzas

2102

Director de Recursos Humanos

2139

Director de Sistemas

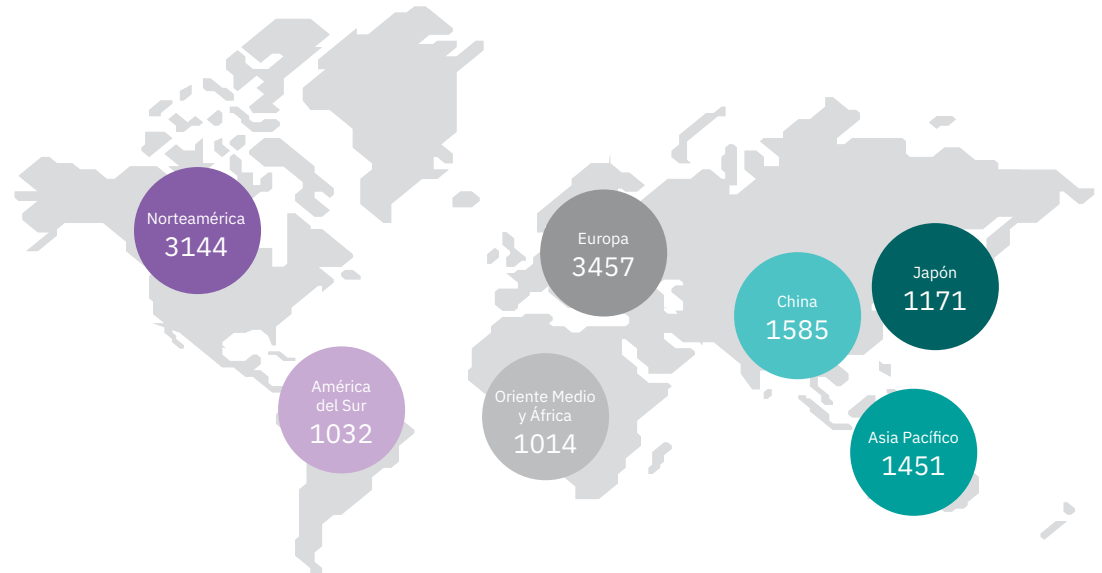
2258

Director de Marketing

2091

Director de Operaciones

2116



Este informe es el tercer Estudio C-Suite que IBM realiza sobre ejecutivos senior y edición 19º de la serie de estudios sobre directivos que ha publicado el IBM Institute for Business Value (IBV). Actualmente, contamos con datos y conocimientos de más de 40 000 entrevistas que se remontan hasta 2003. Reinventamos este programa para recopilar datos y publicar las conclusiones a lo largo del año. Este informe se redactó con la colaboración de académicos importantes. Aquí presentamos la culminación de nuestras principales conclusiones con respecto a los conocimientos, las experiencias y las opiniones de los directivos.

Reinvención constante

Transcurridas dos décadas desde que Internet se convirtió en una plataforma para la transformación, seguimos preguntándonos cuál podría ser el resultado final. Las señales no siempre resultan claras. Hoy en día, la cantidad de organizaciones “ganadoras que se llevan todo” está aumentando; sin embargo, los ecosistemas de colaboración también están creciendo. Incluso en las industrias en las que la concentración competitiva está aumentando, la innovación no se ha estancado, como se esperaría. ¿Cuál es el camino a seguir? Las organizaciones que están prosperando no son aquellas que están a la espera del próximo punto de inflexión, es decir, el momento en el que una nueva tecnología, modelo de negocio o medio de producción tome vuelo. Reconocen que reconstruir la empresa no es una cuestión de tiempo, sino de continuidad. Lo que se necesita, ahora más que nunca, es la fortaleza para reinventarse constantemente. Es una cuestión de buscar el cambio y apoyarlo, incluso cuando parezca que el *statu quo* funciona bastante bien.

Introducción

Economistas y estrategas están debatiendo tanto las causas como las consecuencias de los mercados que están perdiendo competitividad. Algunos atribuyen la consolidación del poder en manos de unos pocos a las tecnologías digitales; otros apuntan a factores estructurales. Es posible que los ejecutivos senior tengan la misma incertidumbre con respecto a los cambios que ocurren a su alrededor. Sin duda, tienen diferentes expectativas sobre la forma en que el panorama de negocios cambiará en los próximos años.

Los ejecutivos están divididos en partes iguales con respecto a si, en el futuro, el foco pasará de los mercados establecidos a mercados nuevos. Después de años de predecir una transición a la innovación abierta (junto a proveedores, socios de negocios, etc.), son cada vez más los ejecutivos que ahora predicen un regreso a la innovación privada. Y, sin embargo, son muchos los que también mencionan nuevas capacidades, e intenciones, para la innovación colaborativa.

No obstante, los ejecutivos están de acuerdo en dos áreas: cómo cambiarán sus propuestas de valor y cómo ajustarán sus cadenas de valor. Dos tercios, el 68 por ciento, de los ejecutivos esperan que las organizaciones hagan énfasis en la experiencia del cliente por encima de los productos. Y el 63 por ciento considera que la mayoría de las organizaciones continuarán ampliando sus redes de socios comerciales.

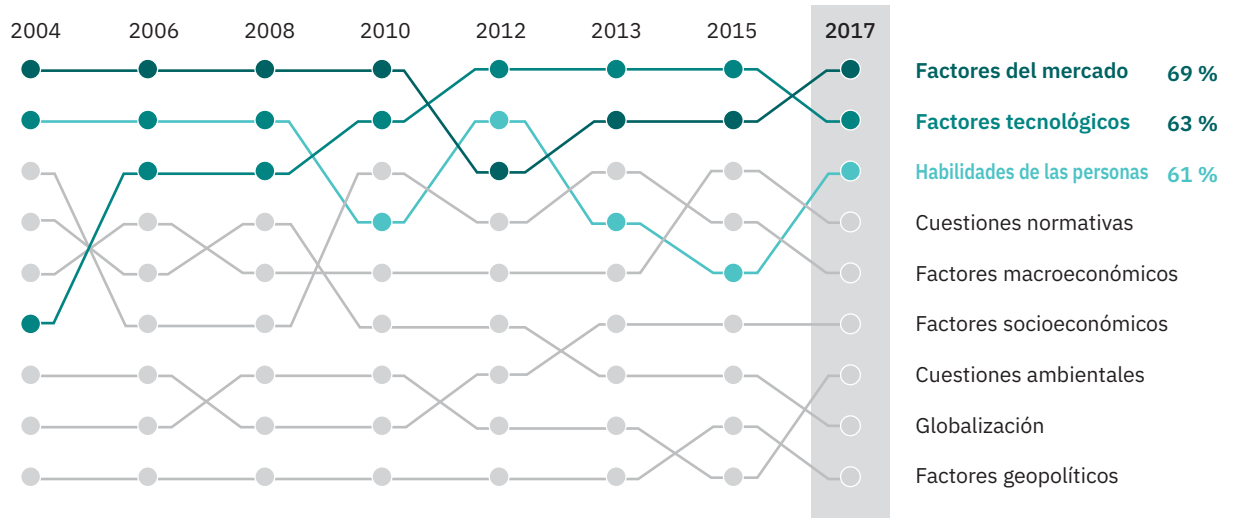
Durante los 14 años en los que IBM ha encuestado a ejecutivos senior, les hemos preguntado cuáles eran las fuerzas externas que más los afectarían en los siguientes dos a tres años. Este año, los factores del mercado, que incluyen aquellos como la mayor competencia y las preferencias cambiantes del cliente, volvieron a ocupar el primer puesto, mientras que la tecnología pasó al segundo lugar. Las habilidades de las personas subieron al tercer lugar en forma pronunciada, quizás como reconocimiento al aumento en el valor de los activos intangibles, como el talento y las ideas (consultar la Figura 1).

Para entender mejor las fuerzas que están en juego, aplicamos el análisis por grupos para identificar diferentes segmentos en las organizaciones entre los más de 12 500 participantes del estudio. Surgieron tres arquetipos, a los cuales denominamos “reinventores”, “practicantes” y “aspirantes”. Las organizaciones agrupadas en estos arquetipos se encuentran en diferentes etapas de la Digital Reinvention™ (reinvención digital) y están viendo las oportunidades a futuro desde ese lugar estratégico.

Figura 1

Volver al futuro

Los factores del mercado y las habilidades de las personas suben en importancia



P: ¿Cuáles son las fuerzas externas más importantes que afectarán a su empresa en los próximos 2-3 años?

Los reinventores, que representan el 27 por ciento del total, son los que más se destacan. Estos afirman haber superado a sus pares en términos de crecimiento de ingresos y de rentabilidad en los últimos tres años, así como haber llevado la delantera en términos de innovación. Sus organizaciones tienen un equilibrio excepcional. Dicen que su estrategia de TI está alineada con su estrategia de negocios y que han optimizado sus procesos de negocios conforme a sus intenciones estratégicas. Sus organizaciones no son fijas. Habiendo manejado el cambio con éxito en el pasado, adquirieron confianza en su capacidad de adaptarse constantemente. Además, cuentan con una estrategia bien clara para manejar lo inesperado.

Los reinventores han realocado sus recursos para obtener fuentes adicionales que generen más escala, así como nuevo valor de los ecosistemas. Prestan atención a las habilidades de las personas y han reestructurado sus organizaciones, incluidas sus culturas, para fomentar la experimentación y aportar ideas nuevas. Están por delante de todas las otras organizaciones en términos de cocreación y de colaboración cercana con clientes y socios. Además, aprovechan los datos y los conocimientos que obtienen gracias al trabajo de colaboración que realizan para que sus clientes tengan experiencias más interesantes para el cliente.

Como resultado del focus group, se determinaron tres arquetipos con características específicas que reflejan su capacidad en cuanto a Digital Reinvention™.

Las organizaciones ven las oportunidades en función del lugar estratégico de su propio grupo.



Las variables características que se utilizaron para realizar el análisis son las siguientes:

- interviene en un nuevo mercado o industria cambiando las reglas del juego
- Tecnologías digitales implementadas para transformar las interacciones con los clientes.
- Datos y perspectiva analítica utilizados para comunicar la estrategia de negocio.
- Creación rápida de prototipos para probar y mejorar la estrategia de negocio.
- Estrategia de TI estrechamente alineada a la estrategia de negocio.
- Conocimientos del análisis de datos, utilizados para innovar constantemente en materia de productos y servicios.
- Ciclos cortos de feedback y adopción para acelerar la ejecución de los proyectos.

Los practicantes, el 37 por ciento del total, todavía no han desarrollado las capacidades que necesitan para concretar sus ambiciones. Y son ambiciosos. Más de la mitad de los practicantes planean lanzar modelos de negocio nuevos en los próximos años. Algunos están listos para dar un paso hacia adelante asumiendo un riesgo mayor para mejorar su desempeño y crear una disrupción en su industria y en otras. Son más los practicantes que los reinventores los que están considerando uno de los modelos de negocio nuevos más radicales: el modelo de negocio de plataforma.

Los aspirantes, tal como lo indica su nombre, tienen un largo camino por recorrer tanto en el aspecto digital como en su capacidad de moverse rápidamente para conseguir nuevas oportunidades. Estos representan el 36 por ciento de las organizaciones encuestadas. Los mayores desafíos para estas organizaciones son conseguir la visión, la estrategia, las capacidades de ejecución y los recursos adecuados, especialmente el talento de los empleados y los socios comerciales.

A través de sus intenciones y acciones, los reinventores poseen conocimientos con respecto a la forma en que una empresa puede desarrollar nuevas capacidades y estructurar su organización de modo de crear nuevo valor en forma constante. Los practicantes son un recordatorio de que, en la era digital, las nuevas estrategias exitosas que venían perdiendo terreno siguen estando disponibles para aquellos que están listos para asumir más riesgos y poner en práctica una nueva visión con agilidad.

Basándonos en las respuestas a esta encuesta, el trabajo de IBM con los clientes y nuestro trabajo con académicos, esta edición 19.^a del Estudio Global C-Suite de IBM abarca cuatro temas que tienen relevancia en la actualidad:

Al ritmo de la disrupción

Las empresas ya establecidas encuentran su propio paso

Exploramos las fuerzas en juego que están cambiando el ambiente competitivo actual, las nuevas oportunidades y la forma en que un equilibrio entre la estabilidad y el dinamismo favorece a los reinventores.

Confianza en el camino

La ruta a la personalización

Aquí mostramos la forma en que los reinventores, como design thinkers, están probando sus suposiciones y reorientando sus organizaciones de modo de relacionarse con sus clientes y establecer vínculos basados en la confianza.

Organizarse para el futuro

La fuerza de los modelos de negocio de plataforma

En esta sección, se revela el cambio drástico que ocurre en las capacidades de una organización cuando estas amplían cuando las organizaciones amplían sus redes de socios comerciales de otra forma. Representamos en forma gráfica la manera en que las organizaciones deberán reconsiderar sus propuestas de valor y su asignación de recursos para adueñarse de las plataformas o participar en estas.

Innovación en movimiento

Agilidad para la empresa

Delineamos la forma en que los líderes están liberando a sus empleados para experimentar e innovar, acercarse a los clientes y prosperar en un ecosistema de asociaciones y equipos dinámicos, que está en constante evolución.

Al ritmo de la disrupción

Las empresas ya establecidas encuentran su propio paso

Rita Gunther McGrath

Profesora, Estrategia, Innovación y Crecimiento,
Columbia Business School

Philip Dalzell-Payne

Socio, Estrategia Digital de IBM,
IBM Services

A pesar de los sacudones por las principales disrupciones de la industria y que llegaron a los titulares, los ejecutivos que se encuestaron para este estudio parecen tener una actitud increíblemente optimista. La mayoría afirma no estar muy preocupados por el hecho de que la disrupción tenga un impacto inmediato en sus empresas. Además, lo que más les preocupa no son los temibles gigantes digitales, sino las empresas ya establecidas de la industria que antes se movían con pesadez y ahora demuestran ser innovadoras. Dado que estas empresas han comenzado a competir con más inteligencia en una era digital disruptiva, los ejecutivos dicen que ahora representan una amenaza competitiva mayor que los nuevos competidores.

Más de un tercio, el 36 por ciento, de los ejecutivos senior afirma que la disrupción ha generado un impacto reducido o nulo en sus industrias. Son aún más, el 44 por ciento, los que afirman que no ven una urgencia en transformar sus empresas en respuesta a esa disrupción. En total, tan solo el 27 por ciento dice que está experimentando una gran disrupción, un valor inesperado comparado con el aluvión que muchos predijeron. ¿Qué ocurrió con las amenazas de la “uberización de todo”, el triunfo de la economía colaborativa y los límites cada vez más desdibujados de la industria?

El surgimiento de la competencia desde otras industrias no ocurrió en la escala prevista. Tan solo el 23 por ciento de los ejecutivos senior dicen que los competidores externos a su industria son una fuente importante de disrupción. Los gigantes digitales continúan concentrando su poder en algunas industrias, pero, según los ejecutivos senior encuestados, no son los que lideran la disrupción.

Las empresas emergentes estaban inmóviles. Las empresas ya establecidas contraatacaron.

El 72 por ciento de los ejecutivos senior nos dicen que las empresas ya establecidas que son innovadoras en su industria son las que lideran la disrupción (consultar la Figura 2). Incluso en industrias en las que la agitación es superior al promedio, como en los servicios financieros, donde las empresas emergentes tienen una presencia relativamente mayor, se les atribuye a las empresas ya establecidas la mayor parte del cambio.

¡Fuera la disrupción! ¡Que viva la disrupción!

¿Qué cambió? Una ola de disrupción podría estar menguando. Al propagarse los medios digitales y la movilidad, se ha provocado un fuerte movimiento en las industrias más susceptibles. Los fenómenos de Uber y Airbnb arrasaron los mercados con exceso de capacidad y redujeron las ganancias para muchos.

Algunos aspirantes a la disrupción nunca lograron pasar por la puerta. El dominio de los gigantes digitales intimidó a las empresas emergentes emprendedoras y a las empresas de capital de riesgo que las financiaban.¹ En los Estados Unidos, la cantidad de empresas emergentes alcanzó hace poco el valor más bajo en 40 años.² Los padrinos financiadores disminuyeron junto con sus financiaciones por primera vez; las inversiones se trasladaron a los unicornios existentes y a los negocios en fase tardía.³

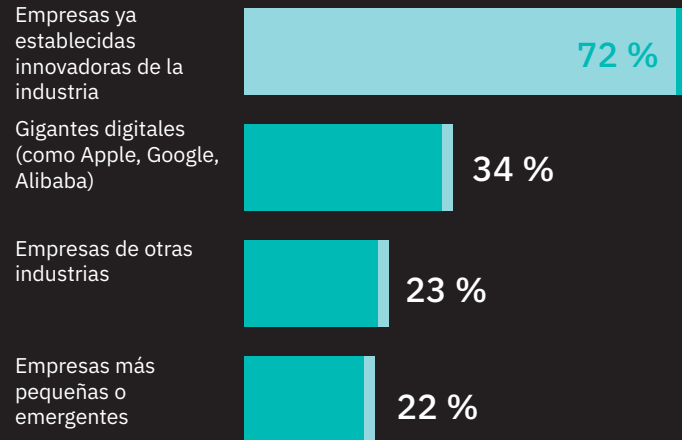
Las empresas ya establecidas pulieron sus habilidades para adquirir a los disruptores emergentes, junto con sus habilidades digitales y talento para la innovación. Las empresas de servicios financieros han estado adquiriendo empresas de tecnología financiera, regulatoria y de seguros a un ritmo nunca antes visto. En otras industrias, Walmart adquirió al minorista de plataforma jet.com, junto con otras empresas emergentes, mientras UPS compró Coyote Logistics, el “Uber del transporte en camión”.⁴ Airbus, junto con Virgin Group, Qualcomm y otras empresas, invirtió en OneWeb, una organización que está construyendo más de 640 satélites para brindar acceso a Internet de banda ancha a nivel mundial.⁵

Figura 2

Todos los participantes globales

Nueva ola

Las empresas ya establecidas innovadoras llevan la delantera en cuanto a la disrupción



P: ¿Cuáles son los tipos de empresa que están liderando la disrupción en su industria? (Seleccione todas las opciones que correspondan).

“La iniciativa más importante que emprenderá nuestra organización próximamente es la creación modelos de negocio nuevos en conjunto con otras empresas y luego replicarlos y ampliarlos”.

Director de Finanzas,
electrónica, Brasil

¿La disrupción está inactiva? No lo creemos. Incluso en mercados relativamente estables dominados por unas pocas empresas, las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro. Un ejemplo: los servicios de suscripción. Las empresas emergentes como Birchbox, Blue Apron y Dollar Shave crecieron rápidamente y crearon volatilidad en muchas categorías. Posteriormente, Unilever adquirió Dollar Shave, y ahora muchos minoristas y empresas de productos envasados de consumo ofrecen servicios de suscripción.⁶ Incluso los fabricantes de automóviles se han involucrado en el asunto y han creado servicios de suscripción para “leasing” mensual, que incluye el seguro y el costo del mantenimiento necesario y los servicios.

Es probable que las organizaciones que resistieron las disrupciones recientes se hayan fortalecido y, como resultado, estén mejor preparadas para transformarse. Sin duda, han aprendido un par de cosas en los últimos 20 años desde que Clayton Christensen popularizó el fenómeno de la innovación disruptiva.⁷ Fortalecidas con relaciones y activos sólidos, las empresas ya establecidas de la industria continúan reinventándose. Por ejemplo, el gigante de cuidado de la salud con sede en los EE. UU. Kaiser Permanente informa que el 52 por ciento de sus 110 millones de interacciones anuales entre pacientes y médicos ahora son a través de Internet o de dispositivos móviles.⁸

Los puntos de inflexión estratégicos, aquellos momentos en que las reglas básicas están a punto de cambiar, llevan mucho tiempo de desarrollo y, en su mayor parte, no se los ve. Es probable que una nueva ola de disrupción sea tan invisible para las organizaciones hoy en día como lo ha sido en el pasado. Además, existe un nivel récord de financiación de capital de riesgo, “polvo seco”, que se mantiene a la espera de aquellas próximas oportunidades de inversión que sean lo suficientemente audaces y por consiguiente atractivas.

“Tras la disrupción digital, nuestra empresa ha cambiado su estrategia y ha optado por invertir en empresas digitales emergentes, ya que esto fomentará el intercambio de información y la innovación”.

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

Disrupción sin empresas emergentes

En respuesta a la naturaleza cambiante de la disrupción, dominada por las empresas ya establecidas, los ejecutivos están adquiriendo nuevas habilidades. Los reinventores, que tienen un mejor desempeño que sus pares y llevan la delantera en cuanto a innovación, se han vuelto expertos en términos de las ventajas que les ofrece el ecosistema: se han asociado con organizaciones en su cadena de valor e, incluso, han compartido con ellas los activos físicos y las habilidades de las personas. En este estudio, también analizamos un tipo de segmentación diferente de las organizaciones, aquellas con una estrategia disruptiva declarada, los disruptores, que también tienen como objetivo la innovación del ecosistema.

El énfasis en el nuevo valor que se obtendrá de los ecosistemas podría explicar parcialmente el motivo por el cual los ejecutivos afirman que esperan que sean más las organizaciones que se mantengan en sus carriles, en los próximos años. En nuestro estudio realizado en el año 2015, el 54 por ciento de estos líderes pensaba que su industria se vería sobrecargada de nuevos competidores; en este estudio, esa cantidad se redujo a la mitad, al 26 por ciento.

La convicción de que habrá menos competidores que atraviesen las líneas de la industria podría sorprender a algunos. Tal como lo demuestra el anuncio del gigante de salud de los EE. UU. CVS sobre su intención de adquirir la aseguradora de salud estadounidense Aetna, las empresas ya establecidas pueden cambiar de industria rápidamente.⁹ Además, una de cada cinco organizaciones que informaron una estrategia disruptiva dice que la implementará en una industria que no sea la propia.

En muchas industrias, la competencia ha disminuido. En publicaciones y estudios económicos, se ha comenzado a registrar una mayor concentración competitiva en la mayoría de los sectores, un cambio que comenzó cerca de 1998. El crecimiento de las

empresas “superestrella” o “ganadoras que se llevan la mayor parte” que dominan sus industrias está bien documentado. Los gigantes digitales avanzaron hacia el predominio adoptando el modelo de negocio de plataforma. Ahora, los disruptores se dirigen a ellos en manada.

En busca de la ventaja del costo marginal cero, el 57 por ciento de las organizaciones con una estrategia disruptiva son creadores o propietarios de un modelo de negocio de plataforma. Al administrar activos, en lugar de ser dueños de estos, esperan aprovechar los efectos de red para expandirse rápidamente (consultar la Figura 3). Las organizaciones de cualquier tipo y de cualquier industria están invirtiendo en plataformas. En función de nuestro análisis de las respuestas de los ejecutivos y de datos financieros y macroeconómicos disponibles públicamente, calculamos, de manera moderada, que la redistribución de capital hacia este nuevo modelo de negocio del “ganador se lleva la mayor parte” podría alcanzar los USD 1,2 mil millones en los próximos dos a tres años, un 174 por ciento más que los USD 420 000 millones que supuestamente ya se han invertido.¹⁰

Desde hace un tiempo, las estrategias disruptivas no han considerado el valor de los activos físicos. Esto podría cambiar. Tanto los reinventores como los disruptores están invirtiendo más que otros en las tecnologías que facilitan el intercambio de datos a través de las organizaciones en un ecosistema, tal como la Internet de las cosas (IoT) y blockchain. Cuando la IoT —el puente entre el mundo digital y el físico— ponga en movimiento la economía de las cosas, el valor podría desplazarse a aquellos que materialicen los ecosistemas físico-digitales con destreza. Las empresas ya establecidas innovadoras pueden convertir su propiedad de infraestructura y activos, así como su experiencia en administrarlos, en una nueva ventaja disruptiva.

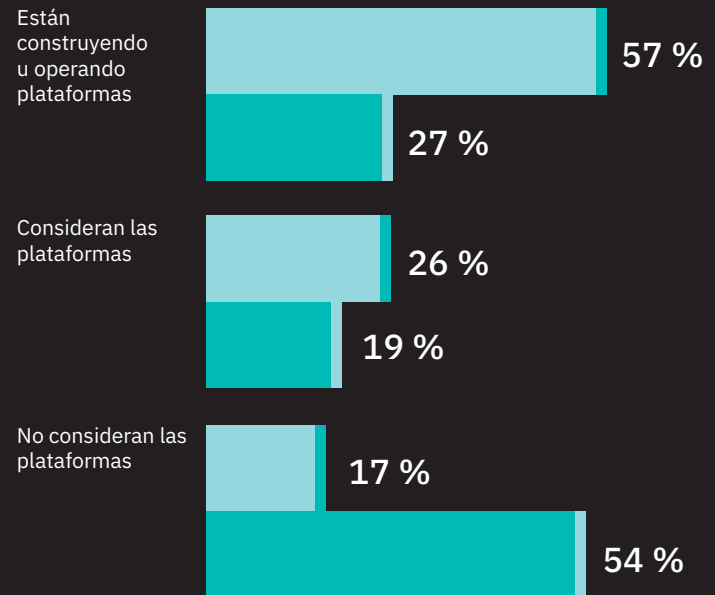
BMW pretende superar a Uber con una flota de automóviles de su propiedad que pueda optimizarse para diferentes servicios en

Figura 3

Puesta en marcha

Disruptores
Todos los demás

Los disruptores van hacia el modelo de negocio de plataforma en manada



P: ¿Cuál es su estrategia competitiva y en qué etapa está su empresa con respecto a la adopción de un modelo de negocio de plataforma?

función de la demanda diaria. Puede despachar un automóvil de su flota, con un chofer profesional, ya sea como servicio de taxi o para ponerlo en alquiler por hora a corto plazo.¹¹ Otros están considerando optimizar los ingresos por automóvil implementando servicios de transporte de pasajeros o de entrega de paquetes, en función de la demanda.

La disrupción no ha pasado a la clandestinidad, sino que está surgiendo como una capacidad que las empresas ya establecidas están listas para adoptar. En *The End of Competitive Advantage*, conforme al análisis realizado, se puede ver que las empresas que tienen un buen desempeño a largo plazo logran un equilibrio entre la estabilidad y el dinamismo.¹² Redistribuyen los recursos constantemente para invertir en áreas nuevas prometedoras y experimentar en el mercado. Para adelantarse a la disrupción, reconocen que cualquier ventaja es transitoria y están siempre explorando oportunidades nuevas e invirtiendo capital en estas.

La innovación ya no es el campo del advenedizo hambriento. El segmento más exitoso de este estudio en términos económicos, los reinventores, también incluye a los innovadores con liderazgo. Sus líderes entienden con claridad hacia dónde se dirigen sus industrias. Sin embargo, se destacan por su inclinación a experimentar y moverse rápidamente. La creación de prototipos para desarrollar una estrategia y ejecutarla es una de las siete características específicas de los reinventores. Tres cuartas de los reinventores nos dijeron que, en su cultura, se recompensa tanto el fracaso rápido como la innovación exitosa, lo que demuestra el valor que tiene la experimentación para ellos.

Estos reinventores ágiles que aprovechan la experimentación no necesitan ser los primeros en detectar una disrupción que pueda cambiar todo. Funcionan en un estado cercano al cambio constante, listos para reinventarse antes de que un competidor nuevo o una disrupción en el mercado los obliguen a reconsiderar sus opciones.

“Nuestro desafío es crear un gran cambio digital en un corto tiempo y una disrupción en nuestro sector sin afectar nuestros altos niveles de servicio a nuestros clientes. Estamos invirtiendo en tecnología para ser más ágiles y hacer posible un estado lo más cercano posible a la transformación continua”.

Director ejecutivo de Marketing,
energía y servicios públicos,
Reino Unido

Confianza en el camino

La ruta a la personalización

Joerg Niessing

Profesor afiliado de Marketing,
INSEAD

Robert Schwartz

Líder global, Servicios de Agencia,
IBM iX

Las organizaciones en todo el mundo se han movido rápidamente para aprender el arte de la experiencia personalizada del cliente. Un sorprendente 86 por ciento de las organizaciones dice ser poco eficaces en cuanto a la creación de experiencias que satisfagan al cliente individual; el 53 por ciento se consideran bastante eficaces.

¿Un paso demasiado lejos?

Según un informe reciente, organizaciones líderes obtendrán una participación muy grande de las ganancias y los clientes. Tan solo en tres sectores (comercio minorista, cuidado de la salud y servicios financieros), la personalización generará un movimiento de USD 800 000 millones en ingresos al 15 por ciento de las empresas que hagan bien las cosas.¹³ Por esto, ha comenzado la carrera para llegar en primer lugar. La pregunta que se deberían hacer las organizaciones: ¿Estoy corriendo en la dirección correcta?

Existen razones para creer que muchas podrían estar haciéndolo en la dirección incorrecta. En primer lugar, un diseño de una experiencia personalizada muy tentadora tiene una complejidad abrumadora, y esto no se debe solo al hecho de que deben orquestarse en los diferentes canales. Para diseñar una experiencia, es necesario entender profundamente cuáles son las cualidades humanas de una persona: las motivaciones, los deseos, el temperamento y los diferentes estados de ánimo de los clientes.

En segundo lugar, un estudio anterior del IBM Institute for Business Value, “The experience revolution” (La revolución de la experiencia) reveló una alarmante desconexión entre lo que los ejecutivos mencionan como importante para los clientes y lo que a los consumidores más les importa en realidad.¹⁴ Y por último, las conclusiones del Estudio C-suite actual sugieren que la desconexión persiste entre lo que motiva a los clientes y lo que los ejecutivos entienden.

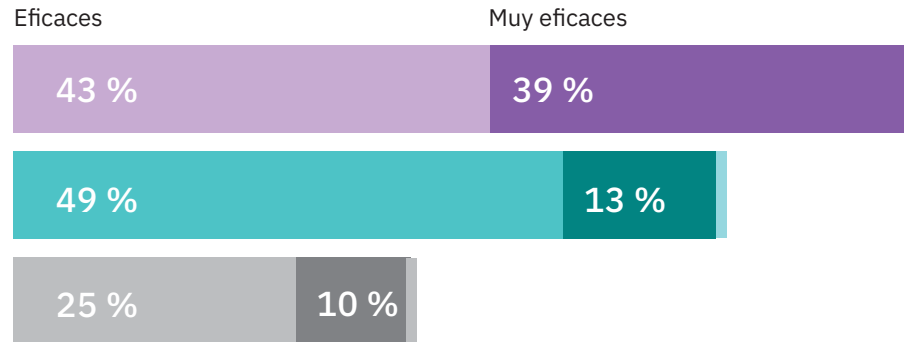
Según el análisis discriminado de las respuestas de los ejecutivos a nuestras preguntas, un factor, más que cualquier otro, distingue a los líderes (los reinventores) de otras organizaciones. Se trata de la capacidad de usar los datos para identificar las necesidades no satisfechas de los clientes. Ocho de cada diez reinventores informan que son muy eficaces para descubrir las necesidades que los clientes dicen que no están cubiertas (consultar la Figura 4). Además, tres veces más de reinventores que practicantes dicen que han perfeccionado la tarea.

Figura 4

Conocimientos actuales

Los reinventores se destacan en cuanto al uso de datos para entender las necesidades no satisfechas de sus clientes

Reinventores
Practicantes
Aspirantes



P: ¿Cuán eficaz es su empresa en relación con el uso de datos para identificar las necesidades no definidas y no satisfechas de los clientes?

¿Nuestra conclusión? A muchas de las organizaciones que afirman estar satisfechas con sus esfuerzos de personalización les puede estar faltando el primer paso para hacer las cosas bien de verdad: entender las necesidades de sus clientes. Si se mueven demasiado rápido, podrían caer. Por supuesto, nos referimos a las necesidades que una organización desconoce y, por lo tanto, no satisface, que son las que podrían tomar por sorpresa a una empresa, estropear la experiencia del cliente y hacer perder clientes. Un enfoque poco sistemático para la personalización podría ser peor que no hacer nada en absoluto.

Primero, las preguntas

Para personalizar una experiencia en el contexto del momento, de modo de entender cuáles son las cualidades humanas de un cliente, los reinventores no solo exploran una gran cantidad de datos, aunque también lo hacen, y bien. Son design thinkers. Abordan los problemas con un sentido de empatía hacia sus clientes, lo que los ayuda a explorar y a considerar las preguntas correctas.

Para encontrar cuáles deben ser las mejores preguntas, los desing thinkers examinan su entorno y hacen preguntas al respecto. Los reinventores lo hacen excepcionalmente bien. Tal como podría esperarse, son muy buenos para crear conexiones estrechas con los clientes y así obtener su opinión directa. Sin embargo, siete de cada diez también recurren a sus socios comerciales para entender mejor la experiencia del cliente; y siete de cada diez analizan las respuestas de sus competidores a los clientes, presuntamente, para enterarse de lo que sus competidores podrían entender que ellos aún no.

“Para entender mejor las necesidades del cliente, las aseguradoras se beneficiarían si utilizaran circuitos de comentarios continuos del cliente que permitieran crear servicios nuevos rápidamente”.

Director de Marketing,
seguros, Estados Unidos

Como design thinkers, los reinventores están siempre en busca de nuevos indicios que revelen las necesidades del cliente. Más de un cuarto de los reinventores recurren a tecnologías de inteligencia artificial (IA) y soluciones cognitivas para entender mejor a los clientes y mejorar su experiencia. Más de la mitad planifica hacerlo en los próximos dos a tres años. Ponerse en el lugar de los clientes, fomentar la empatía en la jerga del design thinking, podría ser la capacidad más importante que necesitan aquellos que esperan lograr la personalización con el enfoque adecuado. Para determinar las cualidades humanas (motivaciones y conductas), es útil aplicar la IA a la gran cantidad de datos de datos no estructurados que la mayoría de las organizaciones no utilizan. Y, como las soluciones cognitivas carecen de interés propio y sesgo, podrían revelar patrones que las personas quizás pasarían por alto de otro modo.

Pruébalo antes de perderlo

Los reinventores se destacan en las actividades que los design thinkers suelen usar con gran eficacia: colaboración con el cliente y mapas detallados de la experiencia. Estas actividades generan un entendimiento empático y una gran cantidad de conocimientos, y tienen efectos secundarios de igual importancia. Fomentan la confianza y la responsabilidad.

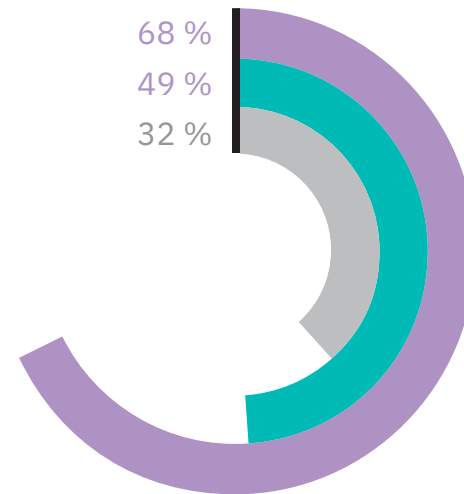
Los reinventores entienden el valor de la cocreación con el cliente. Dos tercios de los reinventores dicen que son bastante eficaces a la hora de colaborar con los clientes para cocrear productos y servicios nuevos. Además, el 68 por ciento de los reinventores integran las opiniones de sus clientes en todos sus procesos de planificación y diseño (consultar la Figura 5).

Figura 5

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

De afuera para adentro

Los reinventores integran las opiniones de sus clientes en todos sus procesos de planificación y diseño



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

La cocreación con el cliente, un concepto que se popularizó hace unos diez años, pronto se convertirá en una práctica generalizada. Sea lo que fuere —cereales para el desayuno, sopas, calzado, tractores, automóviles, cohetes espaciales—, es probable que alguien lo haya cocreado. Algunos utilizan la cocreación en su máximo nivel.

El minorista japonés MUJI es conocido por el diseño minimalista de los productos que vende. Como marca de estilo de vida, desde sus comienzos, MUJI se ha relacionado con los clientes sobre la base de una pasión en común por el diseño. Durante décadas, MUJI recibió y siguió miles de ideas de productos y mejoras que les enviaban sus clientes todos los meses. Hoy en día, los equipos de proyectos de MUJI regularmente solicitan y crean ideas para productos nuevos con la gran comunidad de sus clientes online. Según los datos, estos productos generados por el usuario funcionan bastante bien. En un estudio de sus ventas de muebles, los productos generados por el usuario tuvieron ingresos por ventas tres veces, en promedio, que sus productos generados por diseñadores durante el primer año. La relación estrecha que MUJI tiene con sus clientes es uno de los motivos por los cuales hoy en día es una marca icónica y mundial.¹⁵

DHL, el líder mundial del mercado en logística, ha llevado a cabo más de 6000 compromisos de cocreación con sus clientes hasta la fecha. Entre las innovaciones, se incluye Parcelcopter, un servicio de entrega con drones creado a través de una sociedad de investigación y desarrollo, que DHL está probando en Alemania, y un servicio para entregar paquetes en los baúles de automóviles estacionados pertenecientes a dueños de autos marca Volvo, una experiencia de entrega creada con la colaboración de dicha empresa automotriz.¹⁶

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

Michitaka Sawada, presidente
y director ejecutivo,
Kao Corporation, Japón

El objetivo no es tan solo un aparato que se venda bien. A través de las comunidades sólidas de cocreación, la gente se siente empoderada y se establece un vínculo de confianza. La intimidad da lugar a un mejor entendimiento de las motivaciones humanas; uno de los objetivos claves del design thinking es lograr la empatía del cliente. Además, la confianza entre pares de la comunidad se traduce en confianza en la institución. Gracias al desarrollo de una comunidad sólida, un grupo de personas influyentes se convierten en defensores de la marca que extienden la confianza a los clientes fuera de la comunidad con mayor eficacia que la que pueden ofrecer la mayoría de las publicidades.

Las comunidades de cocreación son una gran fuente de información de los clientes, pero, para poder darle sentido entre una enorme cantidad de datos, los reinventores también recurren a los mapas de la experiencia del cliente. Un total del 65 por ciento de los reinventores nos confirmó que son bastante eficaces a la hora de crear mapas detallados de la experiencia del cliente, en comparación con el 45 por ciento de los practicantes, lo que representa una de las brechas más grandes en cuanto a capacidades relacionadas con el cliente que existe entre los dos grupos (consultar la Figura 6).

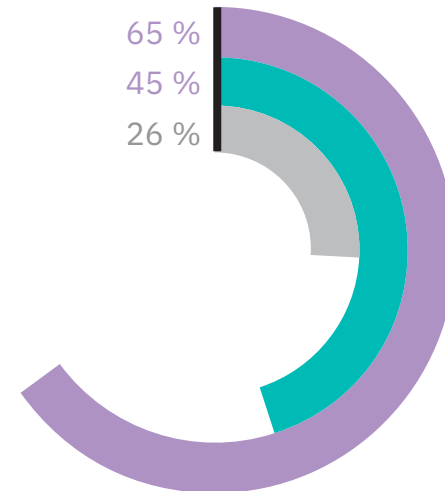
Los mapas de la experiencia del cliente ya no son murales atractivos ni una jungla de notas adhesivas en la pared. Se pueden basar en fuentes completas de datos para descomponer la experiencia del cliente y, así, descubrir las causas raíz y los puntos problemáticos con un alto nivel de precisión. Los equipos interdisciplinarios pueden llegar a un consenso, así como lograr la alineación en diferentes canales y con respecto a la experiencia completa sin inconvenientes. Los mapas de la experiencia pueden revelar cuándo y para quién tiene sentido, o no, la digitalización de cualquier punto de contacto. Pueden —y deberían— basarse en datos sociales, psicolingüísticos y otros datos no estructurados para crear perfiles. Cuando las sesiones incluyen a los clientes mismos, llevan la confianza establecida en la cocreación a su conclusión lógica.

Figura 6

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

Póngase en su lugar

Los reinventores son muy eficaces a la hora de detallar los mapas de la experiencia del cliente



P: ¿Cuán eficaz es su empresa a la hora de crear mapas detallados y completos de la experiencia del cliente?

Los mapas de la experiencia permiten que los curiosos intrépidos exploren. Buscan los momentos que pueden estropear una experiencia o crear placer. Por ejemplo, un hotel de Las Vegas calculó que el cliente promedio tenía hasta 125 puntos de contacto. Un punto problemático común, que si se solucionaba podía tener un impacto enorme, eran las largas colas en el mostrador de recepción. El hotel recurrió a una aplicación móvil para el registro, el ingreso sin llave e, incluso, un conserje automatizado para hacer una nueva reserva en caso de que el cliente no estuviera satisfecho con la habitación.¹⁷

Entender y responder a ese individuo en su conjunto que es su cliente no es algo que pueda guionarse ni delegarse a chatbots. Debe ser un atributo genuino y un resultado de su cultura corporativa. Cuando los equipos interdisciplinarios emprenden el proceso de creación de mapas de experiencia juntos, se incorpora dentro de la cultura la responsabilidad ante el cliente.

Habiendo dominado el trabajo preliminar —conocimientos sobre las necesidades no satisfechas de sus clientes—, tres de cada cuatro reinventores dicen que son muy eficaces a la hora de crear experiencias personalizadas. Casi un tercio, el 30 por ciento, de los reinventores informa que han alcanzado el tope de la personalización, en comparación con tan solo el 15 por ciento de los practicantes y el 7 por ciento de los aspirantes.

Como prueba de que el viaje, y no solo el destino, es lo que importa, los reinventores dedicados a descubrir las necesidades no satisfechas de sus clientes a través de la cocreación y de los mapas de la experiencia no piden lealtad sobre la base de la personalización, sino que se la ganan y muestran razones para confiar en ellos.

“Orquestamos experiencias del cliente que incorporan el cambio a lo digital, pero reconocemos la importancia de la interacción con seres humanos en momentos decisivos”.

Director de Marketing,
mercados financieros y bancarios,
Nueva Zelanda

Orquestación para el futuro

La fuerza de los modelos de negocio de plataforma

Yoram (Jerry) Wind

Profesor Lauder honorario y profesor de Marketing, y director académico de Wharton Fellows, The Wharton School

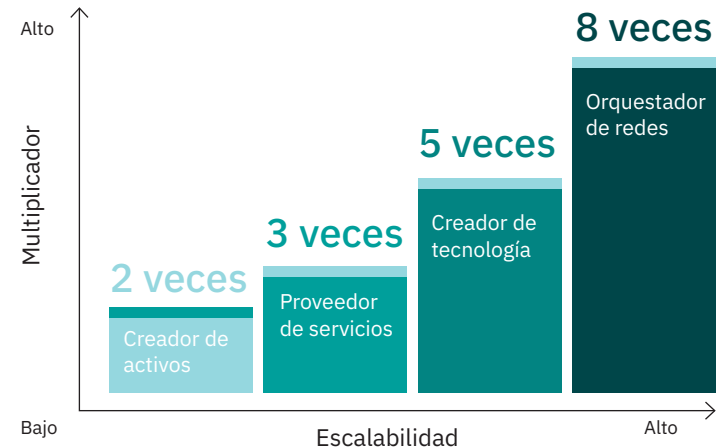
Shanker Ramamurthy

Gerente general, Estrategia y Desarrollo de Mercado, IBM Industry Platforms

¿Quién no quisiera ser una empresa como Amazon o Alibaba? Con modelos de negocio de plataforma, estas empresas dominan sus segmentos de mercado y se expanden fácilmente a nuevos mercados. Mediante la administración de la interacción entre clientes y productores se crean una excelentes redes de trabajo.

En promedio, las empresas que poseen plataformas aumentan los ingresos más rápido y generan ganancias mayores que otros modelos de negocio, con valuaciones del mercado de hasta ocho veces más de ingresos (consultar la Figura 7).¹⁸ En todas las industrias, unos pocos valientes se están aventurando a las plataformas y, mientras lo hacen, empujan a otros rápidamente en la misma dirección.

Figura 7 Modelos de negocio y multiplicadores



Cifra usada con el permiso de Harvard Business Review Press.

Atraídos por la posibilidad de obtener enormes ganancias, el 28 por ciento de los ejecutivos encuestados informan que su empresa está redistribuyendo una parte de su capital para construir plataformas. En los próximos años, la redistribución pasada y futura podría alcanzar aproximadamente unos USD 1,2 billones.

Hoy en día, un poco menos de la mitad de las organizaciones, el 46 por ciento, está invirtiendo en el nuevo modelo de negocio de plataforma o están considerándolo. La pregunta: ¿Tienen la ambición, la fortaleza y los medios para reinventarse? Una vez implementada la plataforma, las “reglas” para el éxito cambian considerablemente y no solo para los que son dueños de la plataforma, sino también para todos los que participan en ella.

Analizamos las respuestas a 56 variables para obtener un panorama más claro de los atributos, las capacidades y los compromisos comunes en las cuatro etapas de la adopción de una plataforma: no consideran un modelo de negocio de plataforma, lo consideran, lo están construyendo y, por último, lo están operando actualmente. En particular, las organizaciones que ya tienen plataformas establecidas en el mercado, los operadores de plataformas, tienen diferencias notables con respecto a aquellas que siguen experimentando con el nuevo modelo de negocio y siguen implementándolo, los creadores de plataformas. Los operadores de plataformas hacen tres cosas sumamente bien (consultar la Figura 8):

Crear valor a partir de la reciprocidad: adoptan un enfoque de colaboración profunda que abarca un ecosistema para crear propuestas que resulten beneficiosas para todas las partes.

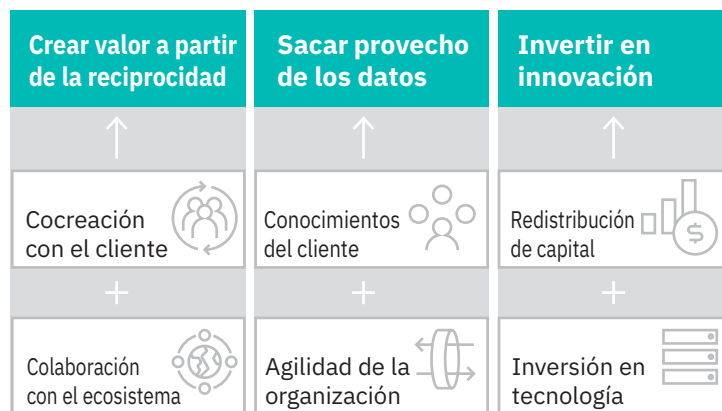
Sacar provecho de los datos: desarrollan y orquestan los datos como su activo más importante para mejorar el desempeño y la capacidad de cambio constante.

Invertir en innovación: redistribuyen el capital y los recursos que antes se destinaban a defender los mercados para innovar en nuevos mercados.

Figura 8

Adelántese

El marco del modelo de negocio de plataforma



Atributos de una estrategia y ejecución eficaces del modelo de negocio de plataforma

Crear valor a partir de la reciprocidad

En el ámbito de las plataformas, las convenciones se desmoronan. Lo principal es el valor que se obtiene de la ventaja de la propiedad exclusiva. Los operadores de plataformas desarrollan la reciprocidad: el valor mutuo creado por y para la red de clientes y organizaciones dentro de sus plataformas.

Para muchos, el cambio más abrumador es la inclusión de sus competidores en sus propuestas de valor. Por lejos, el cambio más drástico entre los creadores de plataformas y los operadores de plataformas es su actitud hacia los competidores. Un 37 por ciento más de operadores que creadores de plataformas colaboran con sus competidores.

Seis de los principales bancos de Canadá —Bank of Montreal, Canadian Imperial Bank of Commerce, Desjardins Group, Royal Bank of Canada, Scotiabank y TD Bank— se unieron para establecer un servicio de verificación de identidad digital en una plataforma de blockchain. Cada uno aportó atributos de identidad que tienen la obligación de mantener sobre los clientes para cumplir con normativas de “Conozca a su cliente”. Los clientes pueden verificar sus identidades con entidades de servicio que son nuevas para ellos, como un servicio público o un arrendador. Los bancos cobran cargos por transacción a los proveedores participantes; los proveedores ahorran tiempo y dinero en el procesamiento de clientes nuevos; y los clientes usan una aplicación móvil para hacer todo lo que necesitan con facilidad.¹⁹ Al igual que estos bancos, los operadores de plataformas no solo toleran a los competidores que participan en su plataforma, sino que invierten en el éxito de cada uno.

“Transformamos nuestro negocio para establecer una plataforma abierta basada en la cooperación con varios socios, de modo que todos cumplimos con partes de un ecosistema. De esta manera, podemos crear nuevas propuestas de valor y servicios para generar nuevos flujos de ingresos, así como inversiones en acciones”.

Director ejecutivo, electrónica,
Países Bajos

La mayoría de los operadores de plataformas también ceden cierto nivel de control a sus clientes cuando les solicitan su aporte para evaluar, clasificar o cocrear productos y servicios nuevos. Un 30 por ciento más de operadores que creadores de plataformas cocrean productos y servicios nuevos con sus clientes, y un 22 por ciento más de operadores de plataformas integran las opiniones de sus clientes en sus procesos de diseño y planificación. Dar una opinión a los clientes sobre los bienes y servicios que se producen los motiva a mantener la lealtad hacia su plataforma.

Los operadores de plataformas no lo hacen todo solos. Para mejorar la experiencia del cliente, utilizan socios un 20 por ciento más que los creadores de plataformas. Por ejemplo, la plataforma Maven Gig de General Motors ofrece sus vehículos eléctricos en alquiler a corto plazo y totalmente asegurados a personas que hacen trabajos temporales, aquellas que de vez en cuando conducen vehículos compartidos para GM y socios de delivery como Grubhub o Lyft. El alquiler también incluye el abastecimiento gratuito en las estaciones de carga eléctrica de EVgo. A medida que GM abre su servicio para trabajos temporales a nuevos mercados, coordina con EVgo para proporcionar suficiente suministro que satisfaga la demanda, lo que ayuda a EVgo a construir su infraestructura de carga eléctrica en forma óptima.²⁰

La recompensa por participar en una plataforma incluye el acceso a nuevos clientes y mayor networking. Sin embargo, a cambio, los participantes deben reorientar su forma de pensar hacia propuestas beneficiosas para ambas partes y cumplir los altos estándares de los operadores de plataformas. Por ejemplo, los operadores de plataformas se destacan en la creación de experiencias personalizadas para el cliente. Los participantes no pueden agravar un “punto problemático” ni “desconectarse”, ya que eso contrarresta el objetivo de la creación de experiencias fluidas.

Sacar provecho de los datos

Una de las reglas es estar abierto a la ventaja mutua; el segundo lema es incrementar el esfuerzo en torno a los datos. Las plataformas generan datos heterogéneos, grandes cantidades de ellos. Los operadores de plataformas convierten esos datos en innovación y en la recalibración constante de su estrategia y sus operaciones.

Una vez que las organizaciones dan el gran salto, pasando de pilotos a la implementación total en el mercado, reciben un aluvión de nuevos datos tanto de los clientes como de las organizaciones que participan en la plataforma. En comparación con los creadores de plataformas, un 18 por ciento más de operadores de plataformas recurren a los datos para identificar las necesidades no satisfechas de los clientes y los usan para innovar constantemente tanto en productos como en servicios.

Los datos del cliente que fluyen en las plataformas son un beneficio para las industrias que no suelen tener contacto frecuente o directo con los clientes. A menudo, estas organizaciones adoptan un modelo híbrido, es decir, operan una plataforma para las interacciones digitales con los clientes y los socios, y mantienen un negocio basado en productos físicos. Por ejemplo, la aplicación NikePlus de Nike presta servicios de salud y entrenamiento a los clientes en una plataforma digital y, además, sirve como una gran fuente de datos para ayudar a innovar en productos.²¹

“Mediante la inversión en activos digitales con el fin de obtener nuevo valor de nuestros activos físicos, podemos utilizar los datos y análisis para identificar y crear servicios y experiencias del cliente totalmente nuevos que aún no imaginamos”.

Fernando A. Gonzalez,
director ejecutivo,
CEMEX, México

La estrategia del gigante de equipos Caterpillar incluye transformarse de un fabricante a un proveedor de servicios de máquinas conectadas por IoT. Caterpillar invirtió en Yard Club, una plataforma de alquiler entre pares, y luego la adquirió para ayudar a los contratistas que eran dueños de sus equipos, así como los equipos de sus competidores, a maximizar sus inversiones y reducir los costos de propiedad. Además de facilitar el leasing, la plataforma ofrece análisis sofisticados para administrar los equipos de alquiler y optimizar las flotas, así como establecer comunicaciones en tiempo real entre las obras y las oficinas.²²

Con plataformas, la capacidad de aprender continuamente de los datos aumenta al mismo tiempo que se da una rápida iteración de la estrategia y a una optimización ajustada con precisión. Un 48 por ciento más de operadores de plataformas que creadores de plataformas dicen que se destacan en el uso de datos y análisis como base para su estrategia de negocio. En comparación con los creadores de plataformas, un 27 por ciento más de operadores de plataformas iteran su estrategia usando la creación rápida de prototipos, y un 38 por ciento más de estos operadores han optimizado sus procesos de negocio como soporte de su estrategia.

Así como los operadores de plataformas no tendrán éxito si intentan capturar todo el valor que crea la plataforma, no pueden permitirse acaparar los conocimientos que extraen de los datos. En cambio, integran, analizan y suministran los datos a los participantes de su plataforma para fomentar la mejora continua del desempeño. Los participantes que no sean tan expertos como los operadores de plataformas con respecto al uso de estos datos y a la toma rápida de medidas en función de éstos corren el riesgo de perder un lugar en la plataforma y la oportunidad de obtener sus propios ingresos.

Invertir en innovación

Año tras año, la mayoría de las empresas continúan asignando su capital a las mismas actividades. Históricamente, son pocas las que han tenido una mentalidad inversora que incluyera la inclinación a redistribuir capital para invertir en lo nuevo: innovación.²³ Eso podría estar por cambiar. Aquellos que ya han establecido un modelo de plataforma, los operadores de plataformas, asignan un promedio del 9 por ciento de su capital. Los creadores de plataformas no se quedan muy atrás, con un promedio del 6,4 por ciento.

Las plataformas digitales no son tan solo redes que generan datos, sino que también están ávidas de ellos. Los operadores de plataformas son grandes consumidores de las tecnologías que los ayudan a consumir, compartir y entender los datos, en particular, dispositivos de IoT, la nube, IA, soluciones cognitivas y blockchain.

Beam Technologies ofrece cepillos de dientes conectados a teléfonos inteligentes para sus clientes con suscripción. En este caso, incluye no solo nuevos cabezales para cepillo, pasta dental e hilo dental, sino también seguro dental. Beam Dental analiza los datos recopilados de los usuarios para crear el producto de seguro, el cual vende a dentistas. Se reducen las primas a los consumidores que demuestran tener un buen cuidado bucal cepillándose los dientes con regularidad.²⁴

Debido a que no solo consumen datos, sino que también los ponen en práctica de inmediato, los operadores de plataformas aprovechan los datos en el momento, y al instante, antes de que pierdan valor. A medida que la “vida promedio” de los datos continúa acortándose, la convergencia de nuevas tecnologías es cada vez más importante, en particular, blockchain que comparte datos en tiempo real en las organizaciones, así como la IA y las soluciones cognitivas para sacar conclusiones, aprender y responder en forma inmediata. En comparación con los creadores de plataformas, un 28 por ciento más de operadores de plataformas informan haber invertido en blockchain y un 10 por ciento más de ellos informan haberlo hecho en tecnologías cognitivas y de inteligencia artificial.

Terminar primero

Para algunos, los ecosistemas ejercen una fuerza gravitacional hacia las plataformas. Estas organizaciones ingresan a un ecosistema, establecen relaciones sólidas de colaboración y surgen como orquestadores en una plataforma digital. Han creado la capacidad de llevar el enfoque del ecosistema a su conclusión natural: el modelo de negocio de plataforma.

Para ver quién podría terminar primero, volvimos a analizar nuestros tres grupos de organizaciones en función de la Digital Reinvention: el segmento de los líderes, los reinventores; el grupo intermedio, los practicantes; y aquellos que se encuentran en la primera etapa, los aspirantes.

Los reinventores, que ya son expertos en la colaboración profunda en un ecosistema, están liderando la adopción de los modelos de negocio de plataforma (consultar la Figura 9). El 13 por ciento de los reinventores son operadores de plataformas, en comparación con solo el 10 por ciento de los practicantes y el 7 por ciento de los aspirantes. Gran parte de la inyección de capital en las plataformas proviene de los reinventores, que están más adelantados que otros en la actualidad.

No obstante, los practicantes, no solo los siguen de cerca, sino que también afirman poseer una mayor actividad e inversión futuras que los reinventores. Los practicantes y los aspirantes tienen menos plataformas en funcionamiento hoy en día, pero los practicantes afirman que podrían estar alcanzándolos. Actualmente, son más los practicantes que los reinventores los que están creando modelos de negocio de plataforma, lo que sugeriría que este grupo podría tener más plataformas en “operación” en el futuro. Sin embargo, en nuestro análisis más profundo, los practicantes se siguen quedando rezagados de los reinventores en cuanto a las capacidades necesarias para extraer el máximo valor a partir de la reciprocidad y para sacar provecho de los datos. No obstante, debido a que el cambio más drástico en la capacidad ocurre *después* de que una organización haya establecido su plataforma, los practicantes podrían adelantarse. Sin dudas, para los practicantes con ambición, las plataformas son una oportunidad única para ganarles a sus pares.

Ya sea que las organizaciones decidan operar o participar en modelos de negocio de plataforma nuevos, es probable que compitan con ellos. A medida que las plataformas se multipliquen, puede que todas las industrias sientan lo que se ha llamado el efecto Amazon: la evolución y la disrupción eternas de sus mercados. La decisión, ya sea ser dueño de una plataforma o participar en una, o ambas opciones, no es algo que las organizaciones deberían postergar.

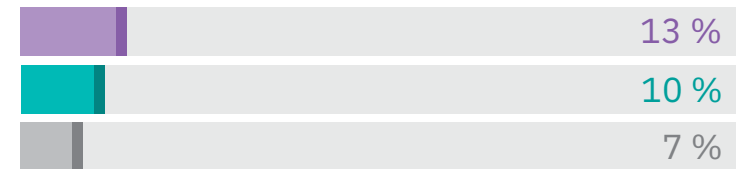
Figura 9

Grandes expectativas

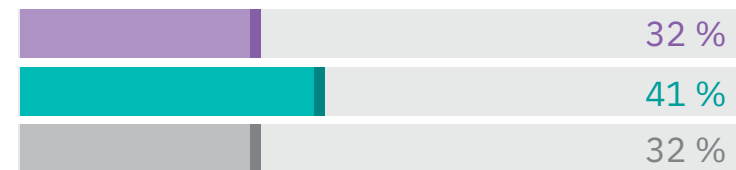
Una mayor cantidad de practicantes que de reinventores planea orquestar plataformas en el futuro

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

Porcentaje que está operando una plataforma



Porcentaje que está creando una plataforma



P: Con respecto a la adopción de un modelo de negocio de plataforma, ¿en qué etapa está su empresa?

Innovación en movimiento

Agilidad para la empresa

Amy C. Edmondson

Profesora Novartis de Liderazgo y Administración,
Harvard Business School

Christine Wyatt

Líder global, Cognitive Process Services,
IBM Services

Hace tiempo que los teóricos de la gestión se han enfocado en mejores formas de formular la organización del trabajo. En la Revolución Industrial, cuando la gente salió de las granjas y entró a las fábricas en masa, la ciencia de la gestión favoreció la optimización. Se trató a los trabajadores como eslabones de una cadena y se perfeccionó “la única mejor forma” de realizar casi cualquier tarea. Mucho tiempo después de que los empleados comenzaran a congregarse en oficinas, se los comenzó a reconocer como trabajadores del conocimiento, se los incentivó a compartir entre ellos lo que aprendían y se los liberó de tareas totalmente rutinarias.

¿Y ahora? La colaboración, el camino más seguro a la innovación, abarca a instituciones e industrias. El equilibrio de los ecosistemas está alejándose del control vertical para acercarse a la autonomía. Los equipos, antes fijos en un lugar, ahora se reúnen sobre la marcha y pasan enseguida de adquirir nuevos conocimientos a la experimentación inteligente y a la acción en consecuencia.

Los empleados, ahora liberados para convertirse en personas capaces de aportar soluciones, pueden ser socios reales en la tarea de definir la dirección estratégica de la empresa. Los líderes con una visión firme y única se mantienen siempre alertas al cambio y posicionan a sus organizaciones para el futuro organizando equipos que aprenden a medida que ejecutan, lo que fomenta la “reflexión en acción”. Esta idea, que se exploró por primera vez en *The Reflective Practitioner* y se extendió al nivel de la organización en “The Competitive Imperative of Learning”, sugiere una interacción dinámica entre la visión, la cultura y las operaciones de las organizaciones (consultar la Figura 10).²⁵

Figura 10

El triángulo del líder



Cuando se les pidió a los CEOs en nuestro estudio que clasificaran las capacidades más importantes para su éxito, mencionaron dos características por encima del resto: la propensión a la experimentación y el apoyo a los empleados empoderados. Sus respuestas no variaron considerablemente por región, una muestra de que las estructuras organizativas se han “globalizado”, ya que las organizaciones han adoptado las prácticas más exitosas de otras organizaciones.

Sin embargo, los CEOs de las organizaciones reinventoras se destacaron en un aspecto entre otras organizaciones. Si bien estas organizaciones también valoraron la experimentación y el empoderamiento, una mayor cantidad, en comparación con otros ejecutivos encuestados, atribuyó su éxito actual al hecho de aprender a pensar de manera más ágil y flexible. En cambio, los reinventores han diseñado sus operaciones y culturas organizativas de modo de que representen esta flexibilidad en su visión. Dejan en claro que valoran la experimentación inteligente y la respuesta rápida a los cambios del mercado. Sus empleados no están formados en una fila ordenada detrás de ellos, sino que se los incentiva a explorar en el frente.

Liderazgo a través de la liberación

Los líderes que dirigen a las organizaciones reinventoras no se sienten intimidados por los cambios que ocurren a su alrededor. Están seguros de su visión: el 81 por ciento de los reinventores informa que sus líderes tienen un claro entendimiento de la dirección en la que se mueve la industria, en comparación con el 66 por ciento de los practicantes y el 43 por ciento de los aspirantes. Para los reinventores, la visión no es una intuición excepcional, sino que se trata de los conocimientos obtenidos de sus equipos y las formas en que operan.

“Experimente y Fracase tres de cada cinco veces. Si esos valores no se aplican a usted, no está experimentado, sino esperando a obtener suficiente información para actuar. De esta forma, no podrá escapar de lo mediocre”.

Temel Güzeloğlu, director ejecutivo,
QNB Finansbank, Turquía

Los reinventores dirigen desde una posición de confianza: el 75 por ciento solicitan ideas activamente a los empleados para crear nuevos enfoques, en comparación con el 54 por ciento de los practicantes y el 38 por ciento de los aspirantes. Siete de cada diez reinventores dan a sus equipos el poder de decidir la mejor forma de proceder. Estos líderes no temen permitir que sus equipos vean que sus puntos de vista evolucionan. De esta manera, dan el ejemplo de la nueva forma que se aplicará en el futuro.

Donde antes era posible que la gerencia intermedia interfiriera y frustrara las intenciones de los ejecutivos superiores, existen motivos para creer que esto ya no es un problema para los reinventores. Tan solo el 25 por ciento de los CEOs que dirigen las organizaciones reinventoras afirma sentirse agobiados por los niveles burocráticos de la gerencia. Además, el 73 por ciento de los reinventores han establecido una estructura operativa que fomenta la exploración recompensando el fracaso rápido.

Siete de cada diez reinventores están reconsiderando el desarrollo del empleado en su nivel más básico, cultivando la autonomía y el aprendizaje continuo mediante la implementación de una estructura de trabajo más fluida compuesta por equipos interdisciplinarios. Para muchos, la motivación inicial para hacerlo es acercarse a sus clientes y ser más receptivos a sus inquietudes. A menudo, estas son organizaciones que necesitan una nueva intimidad con el cliente, así como conocimientos para crear servicios que amplíen el valor de los bienes que producen.

En el caso de la empresa Haier, con sede en China y uno de los fabricantes de electrodomésticos que más rápido crece en el mundo, la ambición del CEO era ser tan receptivos a las inquietudes de los clientes, así como a las ideas aportadas por su personal, que la empresa no solo se convirtiera en un innovador líder, sino

que también evitara la disrupción tecnológica. Cada uno de sus equipos, compuestos por un promedio de diez a veinte empleados de las áreas de marketing, diseño y fabricación, funciona como una unidad operativa totalmente independiente denominada “ZZJYT”. Cada ZZJYT trabaja directamente con sus clientes y es responsable ante ellos. Estas unidades tienen responsabilidad por pérdidas y ganancias, pero también cuentan con el apoyo de los gerentes de Haier, cuya función es asegurarse de que las unidades reciban los recursos y las pautas que necesitan para tener éxito.

A los empleados no se los asigna a un equipo, sino que compiten para formarlos. Por ejemplo, cuando la empresa decidió crear un nuevo refrigerador de tres puertas, se invitó a los empleados a que presentaran propuestas de negocio para dirigir la unidad ZZJYT. Una vez implementada, los líderes son responsables de contratar a los miembros de su equipo, decidir cuánto se les pagará y determinar las reglas para elementos como gastos y bonos. En resumen, toman todas las decisiones necesarias para fabricar y comercializar su producto o servicio. Sin embargo, no se desempeñan como líderes jerárquicos tradicionales. El gerente que ganó la competencia para dirigir la ZZJYT del refrigerador de tres puertas, que ahora es un negocio de USD 1500 millones, dice que su función es dirigir una “comunidad de interés”. Esto incluye tanto a empleados como a socios externos, todos comprometidos a apoyar a la unidad. Ese tipo de compromiso solo puede crearse a través de vínculos de confianza.²⁶

“Como líder, es importante fomentar el empoderamiento y la cocreación entre nuestros empleados, clientes y socios”.

Director ejecutivo,
electrónica, China

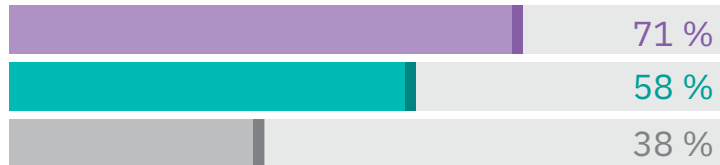
Figura 11

Nuevas formas de trabajar

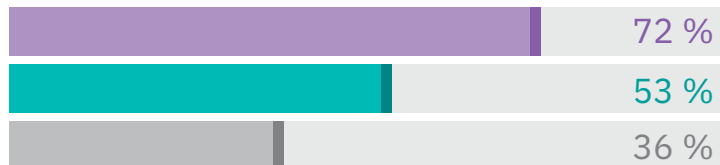
Los reinventores están
alineados en pos del cambio

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

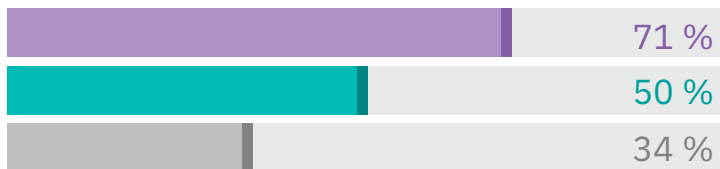
Visión dinámica



Cultura abierta



Operaciones ágiles



Puntajes compuestos de los atributos en la Tabla 1 alineados al marco del triángulo del líder.

Cómo pasar de los conocimientos a la acción

Nuestro análisis de las respuestas de los ejecutivos en este estudio revela un plan de acción en cuanto a la visión, la cultura y las operaciones de una organización. Los reinventores llevan la delantera por márgenes considerables en las tres áreas (consultar la Figura 11). No obstante, es probable que la cultura, que muchos consideran que es lo más difícil de modificar, sea lo que más aporta a su éxito. De manera interesante, tanto los practicantes como los aspirantes son mejores a la hora de dirigir con una visión dinámica que para crear una cultura u operaciones abiertas, lo que sugiere que, por lo menos, sus ambiciones e intenciones están enfocadas en los objetivos correctos. Para poner en práctica su visión, los dos grupos deben mejorar las operaciones ágiles, especialmente, la forma en que experimentan para innovar (consultar la Tabla 1).

Mientras los reinventores se acercan rápidamente a un nuevo destino, los practicantes y los aspirantes aún tienen un camino por recorrer. Son más los practicantes y los aspirantes que los reinventores los que informan que la inercia organizativa y una cultura que no es particularmente favorable para el cambio han sido los motivos que obstaculizaron su progreso.

Una organización perteneciente a la industria de TI ha establecido una estructura de equipo interdisciplinario en una de sus divisiones como soporte a un cliente importante. Su líder destacó: “No se puede forzar la cultura, pero se puede crear el ambiente para el cambio”. Para algunos, como esta organización, introducir el pensamiento y las metodologías ágiles para brindar soporte a un solo cliente es una forma pragmática de poner en marcha el cambio.

El análisis a lo largo de 13 años de Estudios C-Suite muestra el auge y la caída de las “habilidades de las personas” como un factor de importancia para las organizaciones (consultar la Figura 1 en Introducción). Este año, las habilidades de las personas subieron del quinto al tercer lugar como un área que tendría un gran impacto en las organizaciones. En el pasado, el enfoque en las habilidades de las personas se solía centrar en la deficiencia de habilidades, especialmente las habilidades tecnológicas.

Si bien reducir la deficiencia de habilidades es importante, según los comentarios de los ejecutivos en el estudio de este año, existe un enfoque más amplio. Invertir en el talento y perfeccionar las habilidades de la gerencia son temas recurrentes. Muchos comentarios reflejan una conciencia de la relación que existe entre la experiencia de sus empleados y la experiencia de sus clientes. Ahora más que nunca, perfeccionar el talento y las habilidades mediante la reestructuración del trabajo de diferente manera es la principal preocupación.

Tabla 1

Plan de acción

	Aspirantes	Practicantes	Reinventores
Visión dinámica			
Los líderes entienden con claridad hacia dónde se dirige su industria	43 %	66 %	81 %
Los líderes fomentan activamente la transparencia y el diálogo constante con los empleados	36 %	53 %	68 %
La gente entiende con claridad la visión de los líderes	37 %	56 %	67 %
Cultura abierta			
Los líderes solicitan activamente el aporte de los empleados para crear nuevos enfoques e ideas	38 %	54 %	75 %
Los equipos tienen el poder de decidir la mejor forma de proceder	39 %	53 %	71 %
Los líderes fomentan la colaboración y el intercambio de conocimientos en todo el negocio	31 %	51 %	71 %
Operaciones ágiles			
Invierte en la mejora continua de las habilidades de los empleados	38 %	56 %	75 %
Tiene la red correcta de socios, proveedores y distribuidores	40 %	53 %	73 %
Recompensa el fracaso rápido y la innovación exitosa por igual	33 %	46 %	73 %
Tiene los recursos y las habilidades de personal necesarios para llevar a cabo la estrategia de negocio	32 %	53 %	72 %
Los procesos de negocio están optimizados para poder soportar la estrategia de negocio	27 %	51 %	68 %
Ha adoptado una estructura de trabajo fluida compuesta por equipos interdisciplinarios	34 %	48 %	66 %

Cómo lograr agilidad




Para las organizaciones en busca de un punto de partida, utilizamos análisis diferentes para revelar los atributos más importantes que los aspirantes y los practicantes deberían desarrollar con el objetivo de mejorar el desempeño de sus organizaciones. En conjunto, ofrecen un plan de acción para avanzar (consultar la Figura 12).

Kazuo Hirai, el presidente y CEO de Sony Corporation en Japón, nos dijo que la determinación era lo importante. “El cambio”, afirmó, “no es algo que enfrentamos, sino algo que hacemos que ocurra”. En última instancia, la determinación de los líderes de una organización es lo que influye en la dirección que toma la organización. Y, a veces, eso significa dejar ir. Así lo dijo Evan Siddall, el CEO de Canada Mortgage and Housing Corporation: “Deje que sus empleados lo sorprendan; ¡quítese del medio!”.

Figura 12

Un paso adelante

Áreas claves para mejorar

	Los aspirantes deberían hacer lo siguiente:	Los practicantes deberían hacer lo siguiente:
 <p>Visión dinámica</p>	Asegurarse de que los empleados entiendan la visión	Asegurarse de que los líderes entiendan con claridad hacia dónde se dirige la industria
 <p>Cultura abierta</p>	Solicitar activamente el aporte de los empleados para crear nuevos enfoques e ideas	Recompensar el fracaso rápido y la innovación exitosa por igual
 <p>Operaciones ágiles</p>	Tener los recursos y las habilidades de personal necesarios	Invertir en la mejora continua de los empleados

Cómo fortalecer la ventaja: medidas que deben tomarse ahora

La reinención nunca termina. A medida que surgen nuevas oportunidades, algunas bastante disruptivas, las organizaciones que están abiertas al cambio pueden materializar la ventaja competitiva.

En términos generales, estas incluyen nuevos vínculos de confianza con los clientes, nuevos emprendimientos para expandirse usando plataformas y equipos más ágiles. Para descubrir cuál será la próxima ventaja de su organización, considere estas acciones:

Haga preguntas a su entorno

- *Manténgase alerta y evite la autocomplacencia por éxitos pasados.* Examine activamente el panorama del negocio para detectar los cambios disruptivos provenientes de las empresas ya establecidas de la industria, así como de los de industrias adyacentes. Esté atento a los nuevos competidores que atraigan fondos de capital de riesgo que puedan representar amenazas.
- *Diseñe y ponga en práctica un nuevo ataque.* Evalúe, experimente y utilice nuevos modelos de negocio, plataformas que dan forma a la industria y estrategias de ecosistema que pueda adoptar para obtener una ventaja considerable.
- *Acérquese aún más.* Cree oportunidades de interacción frecuentes e intensas con clientes, socios y competidores. Pruebe las suposiciones existentes y aplique estrategias totalmente nuevas.

Haga inversiones con frecuencia

- *Desinverta para invertir.* Actúe rápidamente frente a la posibilidad de una disrupción adoptando una actitud de redistribución de capital fluida. La redistribución frecuente de capital de oportunidades con poco potencial a aquellas con mucho potencial debería ser un ejercicio ágil.
- *Invierta para crecer de otra manera.* Invierta en oportunidades que permitan modificar el mercado y crear capacidades, y que aporten innovación, nuevo talento y tecnologías a su empresa. Adquíralos si es necesario; desarróllelos en forma orgánica si su empresa es lo suficientemente ágil.
- *Priorice el apoyo y la cocreación por sobre la publicidad.* Maximice las inversiones que fomenten la confianza del cliente y el valor de la marca. En plataformas digitales, transparentes por naturaleza, los comentarios generados por la comunidad pueden mejorar el valor de la marca de manera inimaginable si se les presta atención adecuada.

Experimente deliberadamente

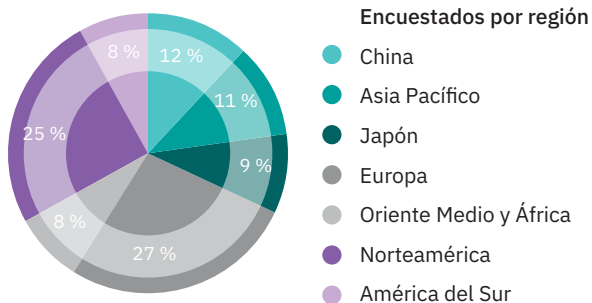
- *Busque innovación en lugar de institucionalización.* No solidifique una ventaja competitiva, ya que es probable que sea fugaz. Considérela transitoria y comience a trabajar en la siguiente oportunidad aunque sea audaz.
- *Escriba reglas nuevas.* Para crear una cultura más abierta y con mayor colaboración, busque formas de desafiar las normas tradicionales. Implemente algo en torno a sistemas nuevos y pruébelo.
- *Encuentre energía en movimiento.* Cree un nuevo movimiento a través de la innovación continua, pero no descarte la posibilidad de beneficiarse con las ideas de los demás. Busque oportunidades para cocrear con clientes, socios e, incluso, competidores.

Nuestra metodología de investigación

El IBM Institute for Business Value, con la colaboración de Oxford Economics, entrevistó a 12 854 ejecutivos de 112 países y en 20 industrias. En 2047 reuniones en persona y 10 807 entrevistas telefónicas en vivo, se recopilaron respuestas tanto cuantitativas como cualitativas. La base analítica de este informe está compuesta por 12 315 respuestas válidas de la muestra total de datos obtenida.

En el transcurso de un año, analizamos las respuestas contextuales de los participantes usando el clasificador IBM Watson Natural Language Classifier para obtener temas y prioridades globales. Este servicio implementa el poder cognitivo de Watson mediante la clasificación de los conjuntos de respuestas de texto no estructurado enviadas en una rutina de capacitación a través de la que se obtiene un grupo de temas o “clasificadores”.

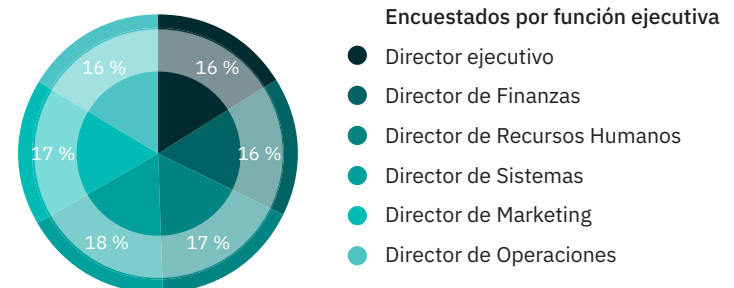
Se utilizaron varios métodos estadísticos para analizar millones de puntos de datos recopilados. Para desarrollar los arquetipos de Digital Reinvention que se usan en todo este informe, se utilizaron soluciones de agrupamiento jerárquico de clúster de concatenación e iteraciones de k-means. Implementamos un grupo específico de preguntas para obtener las intenciones estratégicas y los



compromisos de los participantes con respecto a la reinención digital de sus empresas. A partir de estos análisis, surgieron estos arquetipos: reinventores, practicantes y aspirantes, cada uno de los cuales se describe en el informe.

Se desarrollaron estructuras de factores específicos de los temas y segmentación para organizar las respuestas en grupos temáticos más útiles. Estas estructuras se enfocaron en las respuestas de los participantes a preguntas relacionadas con lo siguiente: a) su estrategia competitiva y respuestas del mercado a la fricción ocasionada por la disrupción y la innovación; b) los atributos de productos, servicios y experiencias relacionados con la interacción con el cliente; c) la tendencia a la redistribución de capital, inversión en tecnología e innovación con modelos de negocio de plataforma; y d) los atributos de la visión de los líderes, una cultura de colaboración y operaciones ágiles.

Para nuestro estudio, se eligió un grupo representativo de encuestados pertenecientes a seis funciones ejecutivas senior: directores ejecutivos (CEO), directores de Finanzas (CFO), directores de Recursos Humanos (CHRO), directores de Sistemas (CIO), directores de Marketing (CMO) y directores de Operaciones (COO). A fin de obtener una participación que fuera proporcional al porcentaje de PBI global de un país, diseñamos la recopilación de datos por país.



Para obtener más información

Para obtener más información sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, envíenos un correo electrónico a iibv@us.ibm.com. Siga a @IBMI BV en Twitter y si desea obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestro boletín informativo, visite: ibm.com/iibv.

Para acceder a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value en su dispositivo móvil, descargue las aplicaciones gratuitas “IBM IBV” para su teléfono o tableta desde la tienda de aplicaciones.

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento empresarial, investigación avanzada y tecnología para otorgarles una ventaja diferente en el entorno actual que cambia rápidamente.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos empresariales acerca de problemas fundamentales de los sectores público y privado.

Informes ejecutivos relacionados con el Programa C-suite de IBM IBV

“Intelligent Connections: Reinventing enterprises with Intelligent IoT” (Conexiones inteligentes: reinención de las empresas con IoT inteligente). IBM Institute for Business Value. Enero de 2018. www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot

“Cognitive Catalysts: Reinventing enterprises and experiences with artificial intelligence” (Catalizadores cognitivos: reinención de las empresas y las experiencias con inteligencia artificial). IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2017. www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai

“Forward Together: Three ways blockchain Explorers chart a new direction” (Avancemos juntos: las tres formas en que los exploradores de blockchain trazan una nueva dirección). IBM Institute for Business Value. Mayo 2017. www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain

“The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans” (La revolución de la experiencia: decepción digital y el motivo por el que algunos clientes no son fans). IBM Institute for Business Value. Marzo de 2017. www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment

Notas y fuentes

- 1 Solon, Olivia. "As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?" *The Guardian*. 20 de octubre de 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- 2 Casselman, Ben. "A Start-Up Slump is a Drag on the Economy. Big Business May Be to Blame". *The New York Times*. 20 de septiembre de 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. "Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low". CNN Money. 8 de septiembre de 2016.
- 3 "Venture Pulse: Q2'17 Global analysis of venture funding". KPMG. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q3'17 Global analysis of venture funding". KPMG. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q4'17 Global analysis of venture funding". KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 4 Comunicado de prensa. "Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S." 8 de agosto de 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; Comunicado de prensa. "UPS Completes Coyote Logistics Acquisition". 18 de agosto de 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- 5 OneWeb. 19 de diciembre de 2016. Con acceso el 25 de enero de 2018. www.oneweb.world
- 6 Comunicado de prensa. "Unilever acquires Dollar Shave Club". 20 de julio de 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- 7 "Disruptive Innovation". Clayton Christensen. Con acceso el 9 de enero de 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- 8 Kokalitcheva, Kia. "More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually". *Fortune*. 10 de junio de 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 9 Comunicado de prensa. https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_
- 10 Análisis de IBM IBV: se analizaron y se segmentaron los datos de la encuesta, y se los utilizó para extrapolar un valor aproximado global usando el PBI anual por país y datos de crecimiento del PBI pronosticado de fuentes disponibles públicamente, incluidos el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional.
- 11 McFarland, Matt. "BMW plans for a future where nobody buys cars". CNN Technology. 24 de mayo de 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- 12 McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press. 2013.
- 13 "Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%". Comunicado de prensa de BCG. 8 de mayo de 2017. <https://www.bcg.com/dl/press/8may2017-profiting-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. *Exponential Organizations*. 2014. Diversion Books.
- 14 Berman PhD, Saul, Josh Goff y Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans". IBM Institute for Business Value. Marzo de 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- 15 Nishikawa, Hidehiko, Martin Schreier y Susumu Ogawa. "User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji". *International Journal of Research in Marketing*. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. "Muji: Engaging Customers to Help with Product Design". Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- 16 Crandell, Christine. "Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success". *Forbes*. 10 de junio de 2016. https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe8f445b6dc; "DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars". The Paypers. 20 de noviembre de 2014. <https://www.thepappers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 17 Niessing, Joerg. "Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience". INSEAD Knowledge. 17 de octubre de 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUSqBHCRCR380h312.99>
- 18 Harvard Business Publishing. Figura de The Network Imperative de Barry Libert, Megan Beck y Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- 19 "Trust Me: Digital identity on blockchain". IBM Institute for Business Value. Abril de 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 20 Reader, Ruth. "GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York". *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. "GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy". *TechCrunch*. 3 de mayo de 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- 21 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne y Sangeet Paul Choudary. "Here's How Nike Became a Platform Business". *Fortune*. 10 de abril de 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; "Introducing NikePlus Unlocks". Con acceso el 7 de febrero de 2018. https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership
- 22 "Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform". eEquip. 19 de mayo de 2017. <http://www.equipsellist.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- 23 Libert, Barry, Megan Beck y Jerry Wind. *Network Imperative*. 2016. Harvard Business Review Press.
- 24 Pai, Aditi. "As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California". *Mobile Health News*. 28 de abril de 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higinbotham, Stacey. "Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush". *Fortune*. 6 de junio de 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- 25 Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books. 1984; Edmondson, Amy C. "The Competitive Imperative of Learning". 1984; Edmondson, Amy C. "The Competitive Imperative of Learning". Harvard Business Review. Julio-agosto de 2018. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- 26 Fischer, Bill, Umberto Lago y Fang Liu. "The Haier Road to Growth". *Strategy + Business*. 27 de abril de 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América
Febrero de 2018

IBM, el logotipo de IBM, ibm.com y Watson son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones a nivel mundial. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en: “Copyright and trademark information” (Información de marca registrada y copyright) en la página web: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

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

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUIDA CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIABILIDAD O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe está destinado únicamente para orientación general. No pretende sustituir a una investigación detallada ni la opinión profesional. IBM no será responsable de la pérdida de ningún tipo que soporte cualquier organización o persona que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita independientemente esos datos. Los resultados del uso de esos datos se proporcionan “tal cual” e IBM no ofrece declaraciones ni garantías, ya sea expresas o implícitas.



IBM