



# Redefiniendo la competencia

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

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

En el presente informe profundizamos en el punto de vista de los Directores generales (CEO - Chief Executive Officer).

<b>Número total de CEO entrevistados</b>	<b>818</b>
Norteamérica	<b>66</b>
América Central y del Sur	<b>60</b>
Europa, Oriente Medio y África	<b>430</b>
Asia Pacifico	<b>135</b>
Japón	<b>127</b>

---

## Territorio por explorar

Los CEO afirman que estamos en un momento decisivo. Los avances tecnológicos están convulsionando el entorno, con sectores convergentes y nuevos ecosistemas emergentes. ¿Cómo guían los pioneros a sus organizaciones en medio de toda esta confusión?

En la primera fase de nuestro último C-suite Study, entrevistamos a 5.247 primeros ejecutivos para averiguar qué piensan sobre el futuro y cómo están posicionando sus organizaciones para prosperar en la “era de la disrupción”. En este informe se analizan a fondo las perspectivas de 818 CEO que contribuyeron a nuestra investigación. También nos hemos centrado en lo que hacen de manera diferente los CEO de las empresas más exitosas del mundo.

Identificamos un pequeño grupo de organizaciones con una consolidada reputación como innovadores y un excelente registro financiero. Los precursores, como los denominamos, equivalen al 4 por ciento de todas las empresas representadas por los CEO entrevistados. También identificamos un grupo de empresas que han quedado rezagadas con respecto a las demás. Los seguidores del mercado tienen un perfil de mercado mucho más bajo, en opinión de los CEO que los representan, y casi todos ofrecen una rentabilidad financiera mucho menor. Suponen un 26 por ciento de nuestra muestra.

La comparación de estos dos grupos revela variaciones significativas en sus prioridades estratégicas, planes de comercialización y enfoques organizativos – las áreas de mayor influencia del CEO. También muestra qué pueden hacer por reforzar su posición los CEO de las empresas con dificultades. Y a medida que el “vendaval de destrucción creativa” que describe Schumpeter atraviesa el mundo con una fuerza brutal, los CEO necesitarán todas las ventajas que puedan obtener!

---

*“Nuevos competidores, muchos de ellos ajenos al sector, están entrando en escena. Su intervención será disruptiva en el mercado y en nuestra base de clientes.”*

**CEO**, Banca y mercados financieros, Canadá

*“La tecnología es el epicentro del cambio. Permite a las empresas anticiparse a la competencia para satisfacer las necesidades de los clientes.”*

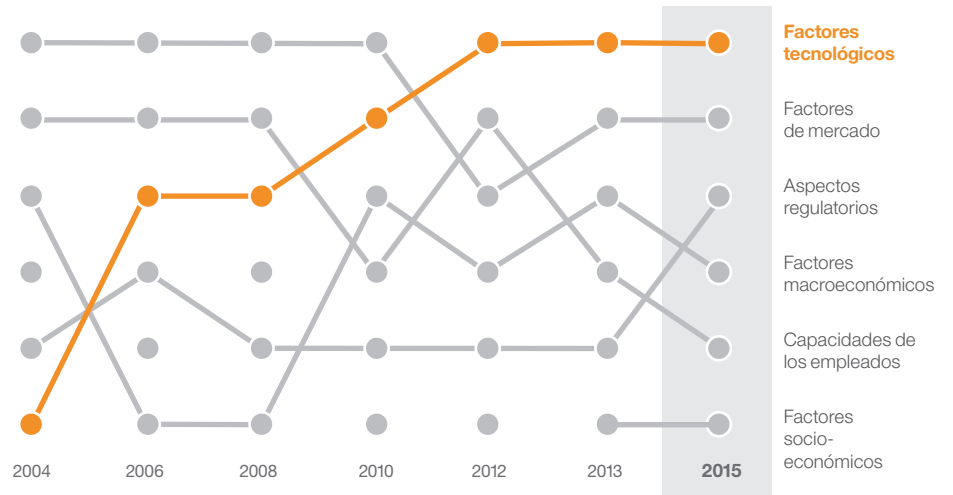
**Joshua Oigara**, CEO, Kenya Commercial Bank

## Disrupción, convergencia y emergencia

Una de las tendencias más claras de la pasada década ha sido el incremento de la importancia que los CEO atribuyen a la tecnología. Hace diez años, la relegaban a la sexta posición en la lista de los factores externos más importantes que ejercerían influencia en las empresas. Ahora, se ha convertido sistemáticamente en su principal preocupación (ver Figura 1). Y los demás miembros del C-suite han llegado a la misma conclusión.

**Figura 1**

**Factor principal:** Los CEO afirman que la tecnología es la fuerza externa con mayor influencia en sus empresas

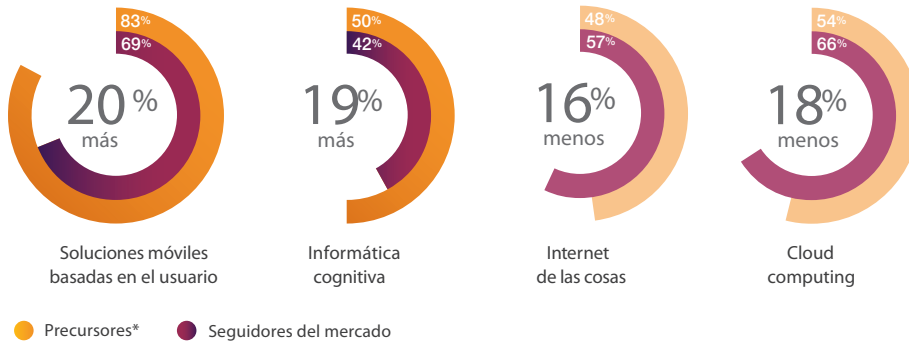


Los CEO creen que hay cuatro tecnologías concretas que serán los motores del cambio a corto plazo, con las soluciones de movilidad al frente. Las opiniones se dividen a la hora de clasificar las otras tres. Los CEO precursores dan más importancia a la informática cognitiva y móvil contextual, mientras que los CEO seguidores del mercado se declinan por el cloud computing y el Internet de las cosas (ver Figura 2)<sup>2</sup>.

## Figura 2

**Vanguardia:** Los precursores se centran en tecnología cognitiva y móvil contextual

Tecnologías que revolucionarán el negocio (en 3-5 años)



\*Nota: En esta instancia, nuestras conclusiones son fiables estadísticamente pero deben considerarse únicamente como referencia, debido al tamaño de la muestra.

*“Es complicado identificar qué tecnologías provocarán un cambio radical.”*

**Director general,** Industrial Products, Países Bajos

*“No podemos ser propietarios de todo, lo que necesitamos son más socios – incluso de otros sectores – para cooperar con nosotros como parte de un ecosistema.”*

**Huang Tao**, CEO, Beingmate Baby & Child Food, China

Los CEO reconocen que la confluencia de tecnologías magnifica su impacto sobre mercados y economías. Las tecnologías emergentes intervienen y se combinan de nuevas y distintas formas, dando la posibilidad a las empresas de redefinir el modo de relacionarse con clientes y socios (ver Figura 3). Esto genera nuevas oportunidades para crear valor.

**Figura 3**

*Efectos netos: Los CEO esperan aumentar sus relaciones digitales durante los próximos 3 a 5 años*



Las expectativas de los consumidores son cada vez mayores, y pocas empresas por sí solas son capaces de proporcionar las atractivas experiencias individualizadas que demandan los clientes. Pero todo lo que las organizaciones no pueden hacer solas, *pueden* hacerlo juntas. Este es el motivo por el cual un número cada vez mayor de empresas se están combinando en ecosistemas de varios sectores<sup>3</sup>. En el sector de la automoción, fabricantes de automóviles como Ford y BMW están planificándose para una era de soluciones de movilidad, en la cual menos personas tendrán vehículo propio<sup>4</sup>. Y en el sector bancario, empresas como DBS y mBank están colaborando con clientes y empresas fintech para crear experiencias únicas<sup>5</sup>.

Operar en una red abierta de entidades interdependientes permite a las empresas ampliar su alcance y rango más allá de lo que podría llegar a conseguir como una sola entidad. De forma colectiva, los participantes pueden crear valor en formas que antes resultaban

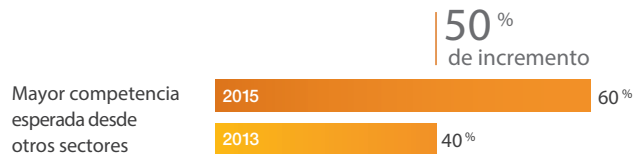
imposibles. Además, pueden obtener mucha más inteligencia sobre clientes y mercados. “Habrá más asociaciones y consorcios”, predijo el CEO de una empresa de telecomunicaciones portuguesa, “y en lugar de controlar toda la cadena de valor, las empresas la compartirán”.

Más de dos tercios de los CEO creen que las cadenas de valor tradicionales están transformándose en ecosistemas multisectoriales. Esto “nos abrirá acceso a nuevas tecnologías, nuevos fabricantes, proveedores y distribuidores, y nuevos mercados”, declaró el CEO de una empresa de productos de consumo de Emiratos Árabes Unidos.

Los ecosistemas proporcionan vías para incrementar la competencia desde sectores inesperados (ver Figura 4). Algunos de estos rivales se están basando en su propia experiencia para irrumpir en sectores adyacentes. IKEA, el minorista sueco de muebles, está construyendo 1.200 casas y pisos en Londres, por ejemplo<sup>6</sup>. Otros nuevos competidores, como los agentes inmobiliarios online eMoov, easyProperty y PurpleBricks, aprovechan los avances en conectividad y movilidad para dirigirse a los segmentos más rentables<sup>7</sup>. El riesgo reside en que se desmoronan sus modelos de negocio.

#### Figura 4

*Acción hostil: Los CEO están preocupados por los nuevos intrusos que invaden su espacio*



*“La convergencia de sectores nos hace fijarnos en nuevos clientes de nuevos sectores – áreas a las que no nos habíamos dirigido antes.”*

**Bogdan Zborowski**, CEO, Sygnty International, Polonia

*“Si tienes una estrategia, tienes un objetivo.”*

**Hakki Eren**, Director general, Avnet, Turquía

## Qué hacer: integrarse en un ecosistema

¿Cómo preparan los CEO a sus organizaciones para afrontar estos retos? Empezan con la visión global porque entienden que centrarse en las operaciones solo sirve para resolver los problemas actuales, mientras que si se centran en la estrategia, pueden cambiar el futuro de su negocio. Dos tercios de los encuestados planean reevaluar su dirección estratégica y analizar el potencial de las nuevas formas de crecimiento. Buscan oportunidades para jugar un papel nuevo o diferente en los ecosistemas en los que habitan (Ver Figura 5).

**Figura 5**

*Bioma de negocio: Los CEO quieren repositionar a sus empresas en los ecosistemas en los que habitan*



Los CEO precursores están en la vanguardia. Miran hacia el futuro y tienen agudizado el sentido de lo que está ocurriendo: el 58 por ciento prioriza la innovación disruptiva, por ejemplo, en comparación con solo el 44 por ciento de los CEO seguidores del mercado. Los pioneros no se dedican simplemente a ajustar los productos y servicios existentes, sino que reinventan sus empresas.

Los CEO precursores también exploran nuevas oportunidades de utilizar las tecnologías y ecosistemas emergentes para alcanzar nuevos modelos y fuentes de ingresos (ver Figura 6). Los disruptores nacidos en el cloud lideran el cambio. Por ejemplo, Uber, Airbnb y Etsy utilizan tecnologías digitales para eliminar ineficiencias del mercado tradicional, uniendo

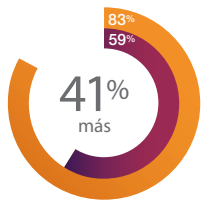


oferta y demanda directamente y permitiendo a los clientes obtener lo que quieren cuando quieren, sin intermediarios. La desintermediación y la creación de mercado siguen evolucionando en nuevas áreas, impulsadas por analítica compleja y movilidad contextual.

Además, el objetivo de los CEO precusores es llegar al mercado los primeros, con nuevos productos, servicios o modelos de negocio (ver Figura 7). ¿Por qué? Hace un tiempo, tenía sentido retener el lanzamiento de una nueva oferta hasta el momento perfecto, pero los consumidores son cada vez más tolerantes al “ajuste en tiempo real” para mejorar productos y servicios que ya están en el mercado. Los CEO precusores lo han comprendido, saben que es importante lanzar sus ofertas lo antes posible e involucrar a los clientes en el proceso continuo para mejorarlas.

**Figura 6**

**Enlace crucial:** Los CEO precusores están más implicados en la adopción de nuevos modelos de ingresos

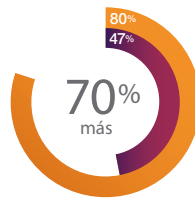


Adopción de modelos de ingresos

● Precusores ● Seguidores del mercado

**Figura 7**

**Referentes:** La mayoría de los CEO precusores quieren ser los pioneros del mercado



Primeros del mercado

● Precusores ● Seguidores del mercado

*“Crecimiento no equivale simplemente a aumentar de tamaño. Significa reforzar la competitividad.”*

**Toshiyuki Yamamoto**, Presidente, Nifco, Japón

*“Tenemos que comprender las necesidades de los distintos segmentos de clientes. Así podremos modificar nuestros productos y servicios en consonancia y aplicar nuevos modos de relacionarse con los clientes.”*

**Gareth Evans**, CEO, Qantas International and Freight, Australia

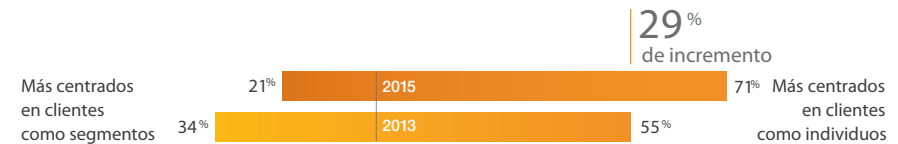
## Cómo hacerlo: ampliar el alcance de clientes

Los CEO no solo están cambiando sus estrategias generales, sino que también están reconsiderando el modo de relacionarse con el mundo exterior. “La pregunta que me hago a diario es: ¿Qué podría ocurrir en mi mercado? ¿Hay una nueva tendencia que ni conozco que podría transformar mi negocio?” nos comenta el CEO de una empresa de transportes francesa.

Más de dos tercios de los CEO anticipan adoptar un enfoque más individualizado hacia los clientes (ver Figura 8). Esto implica comprenderles mejor, puesto que es imposible personalizar productos, servicios o experiencias sin tener una idea clara de los valores de los clientes y lo que ocurre en sus vidas.

**Figura 8**

*Uno a uno: Los CEO esperan adoptar un enfoque más personalizado hacia los clientes*



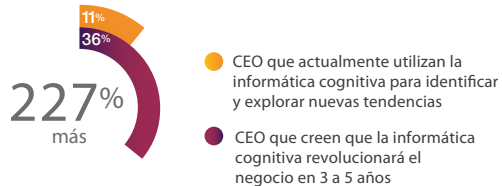
De nuevo, los CEO precursores están mucho mejor posicionados para alcanzar este objetivo. Casi dos tercios de ellos ya acuden a sus clientes para obtener información sobre tendencias y tecnologías emergentes. Asimismo, más de un tercio sigue blogs y redes sociales. En cambio, solo la mitad de los CEO seguidores del mercado consulta a sus clientes y solo un cuarto accede al universo de las redes sociales. Sin duda, crear comunidades de clientes online es una de las mejores maneras de detectar lo que quiere el mercado.

Los CEO precursores también aplican técnicas más sofisticadas para descifrar los datos que recopilan sus organizaciones. El 66 % utiliza analítica predictiva, en comparación con solo el 50 % de los seguidores del mercado. Pero son las tecnologías cognitivas las que revolucionarán el modo de trabajar de las personas. Los sistemas tradicionales basados en algoritmos están limitados por las tareas para las que están programados, mientras que los sistemas cognitivos aprenden de la experiencia y aplican estos conocimientos a nuevas consultas o tareas. La informática cognitiva ayuda a las organizaciones a tener mejor acceso a datos no estructurados, mejorar el conocimiento, descubrir ideas impensables hasta el momento y relacionarse con los clientes a nivel humano<sup>9</sup>.

El uso de tecnologías cognitivas en el negocio se incrementará exponencialmente en los próximos años (ver Figura 9). “Debemos contar con las mejores herramientas y tecnologías para aprovechar los datos que nos proporcionan los clientes”, explica el CEO de una empresa minorista estadounidense.

### Figura 9

**Revolución:** Los CEO ven el impacto transformacional de la informática cognitiva



*“La importancia de la informática cognitiva reside en que no solo alcanza al modo de pensar de la gente, sino también de sentir. Es una combinación de lo emocional y lo racional.”*

**Ken Chenault**, Presidente y CEO, American Express, Estados Unidos

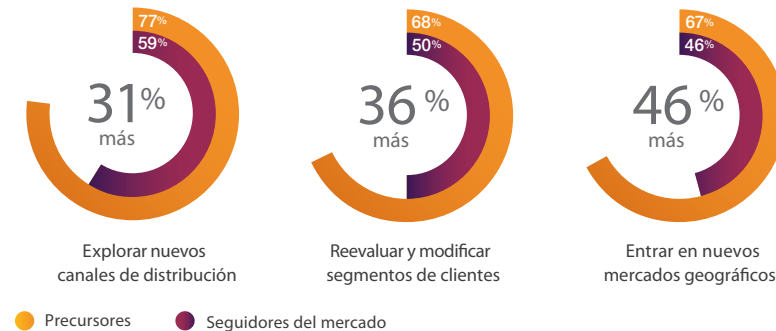
*“Queremos abrir nuevos mercados en Asia Pacífico. El crecimiento en la zona tropical, donde hay comunidades remotas, es cada vez mayor.”*

**Profesor Robyn McGuiggan**, Vicerrector adjunto,  
James Cook University, Australia

Los CEO precursores también lideran la carrera en otros aspectos. Son más propensos a replantearse los segmentos de clientes a los que se dirigen y a explorar nuevos mercados geográficos y canales de distribución (ver Figura 10). La participación en ecosistemas proporciona sinergias que permiten a los miembros relacionarse con nuevos clientes, directa e indirectamente, a un coste mucho menor. Además, la ubicación está dejando de ser un obstáculo para relacionarse, como demuestra la creciente cantidad de contenido enviada virtualmente. Y las nuevas tecnologías refuerzan el gran abanico de oportunidades que ofrecen los ecosistemas maduros, dando soporte a las interacciones contextuales cuándo y dónde quiera el cliente.

**Figura 10**

*Borde exterior: Los CEO precursores aspiran a políticas externas más ambiciosas*

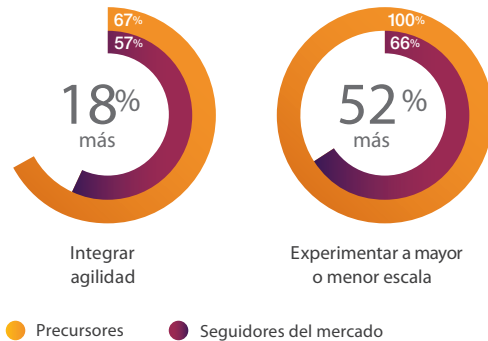


## Qué puede hacer: acelerar la innovación

Los CEO de las empresas más exitosas también tienen distintas filosofías organizativas. Priorizan la agilidad y la experimentación, porque saben que son requisitos previos para la innovación disruptiva (ver Figura 11). El CEO de una empresa de servicios financieros británica habló en nombre de muchos cuando afirmó: “El error controlado debería verse como algo bueno”.

**Figura 11**

*Enfoque adaptable: Los CEO precusores ponen más énfasis en la agilidad y la experimentación*



Además, los CEO precusores saben que las inversiones con el poder de transformar una empresa tardan más en amortizarse que las que solo proporcionan avances incrementales. El 68 % está dispuesto a esperar tres o más años para obtener rendimientos positivos en innovación, en comparación con el 57 % de los CEO seguidores del mercado.

*“Tenemos que reducir nuestro ciclo de desarrollo de servicios y ser más ágiles. En el momento en que identificamos una tendencia, debemos preparar un prototipo, obtener el feedback del cliente y ajustarlo continuamente.”*

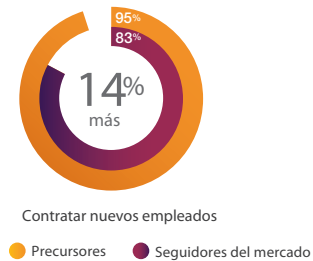
**Yutaka Nagao**, CEO, Yamato Transport, Japón

*“Tenemos que institucionalizar la innovación. La innovación existe en nuestra organización, simplemente tenemos que dedicarle el tiempo y las herramientas necesarias.”*

**Chris Hilger**, Presidente y CEO, Securian Financial Group, Estados Unidos

#### Figura 12

*El poder de las personas: Los CEO precusores entienden que operar como parte de un ecosistema requiere distintas habilidades*



En resumen, los CEO precusores cuentan con la fuerza de sus convicciones; invierten en iniciativas de mayor envergadura, más disruptivas, y respaldan su visión continuamente. Véase el caso del fabricante de vehículos eléctricos Tesla, que destina casi la mitad de sus ventas netas a I+D y aún tiene que obtener beneficios, pero goza de una merecida reputación por su innovación radical y un precio de cotización a la altura<sup>9</sup>.

Algunos CEO precusores también buscan modos más imaginativos de financiar la innovación. El 43 % cree que la proliferación de mecanismos de financiación y pago alternativos – como el crowdfunding o el préstamo social – ejercerán una notable influencia sobre su negocio en los próximos tres años. Casos de éxito como Yu’e Bao, el nuevo fondo de mercado monetario de Alibaba, abren nuevas opciones. Fundado en junio de 2013, Yu’e Bao recaudó 90 mil millones de dólares de más de 81 millones de inversores en tan solo 10 meses, y ahora representa un tercio de todo el negocio de fondos de mercado monetario de China<sup>10</sup>.

Una última característica distingue a estos CEO cuyas empresas destacan entre la multitud: las personas son el centro de sus estrategias para la reinversión organizativa. En comparación con los CEO seguidores del mercado, es más probable que los CEO precusores busquen nuevos empleados que sepan sacar beneficios de futuras tendencias y tecnologías, además de formar al personal existente (ver Figura 12). Estos CEO entienden, mejor que la mayoría, cómo está cambiando la naturaleza del negocio. Operar como parte de un ecosistema económico requiere habilidades muy distintas a las necesarias para funcionar como una sola entidad. La habilidad más importante es la capacidad de cultivar y gestionar relaciones.

---

## Tomar el relevo

Los CEO saben que tienen que prepararse para un futuro en el cual la disrupción será generalizada: un futuro donde los avances tecnológicos se produzcan a un ritmo vertiginoso, ya no existan las clasificaciones por sectores tradicionales y los ecosistemas revolucionen mercados enteros. ¿Cómo pueden prepararse para un mundo en el cual la competencia se ha redefinido por completo? Los CEO precursores de nuestro estudio proporcionan orientación para los CEO de cualquier sector.

### **Qué hacer: afinar su estrategia**

Aplique innovación disruptiva, no meras mejoras incrementales. Investigue las oportunidades de explotar nuevas y emergentes tecnologías o modelos de negocio, o aplicar tecnologías existentes de nuevas maneras y analizar otros sectores para obtener ideas. Experimente con nuevos modelos de ingresos que podrían proporcionar fuentes adicionales de valor y una interfaz de cliente más estable. Y, al lanzar algo nuevo, aspire a ser el primero en cruzar la meta. Asegúrese de que el resto de su ecosistema también esté listo para salir al mercado.

### **Cómo hacerlo: reforzar su compromiso**

Utilice analítica predictiva y cognitiva para investigar nuevas tendencias, identificar nuevos segmentos de clientes y tomar decisiones de negocio más inteligentes. Comparta el feedback de clientes con el resto del ecosistema para ayudarlo a comprender mejor a sus clientes y desarrollar experiencias más enriquecedoras. Sea valiente y explore nuevos mercados geográficos y canales de distribución, y aproveche los distintos recursos de su ecosistema para sacar partido de las oportunidades del mercado que no podría materializar por su cuenta.

---

*“Existe una tensión entre preservar las fuentes de ingresos actuales y acelerar nuevos modelos disruptivos.”*

**Anthony Healy**, CEO, Bank of New Zealand, Nueva Zelanda

*“Las habilidades personales son el primer ingrediente para la implementación de nuevos modelos de negocio.”*

**Carlo Mazzantini**, CEO, Sonepar, Italia

### **Qué necesita para lograrlo: potenciar la transformación**

Cree una cultura de experimentación rápida y un prototipo para acelerar el lanzamiento de nuevos modelos de negocio, productos y servicios. Prepárese para realizar inversiones a largo plazo en innovación, no solo el tipo de inversiones que ofrecen un mejor rendimiento financiero trimestre a trimestre. Comunique de forma clara sus planes y plazos de amortización a los accionistas. Defina las habilidades que su empresa necesitará a medida que converja con sectores y predominen los ecosistemas. Atraiga nuevo talento.

Cualquier empresa que siga estos pasos estará en una posición más ventajosa para navegar en las agitadas aguas de la disrupción y liderar la marcha como precursora.

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



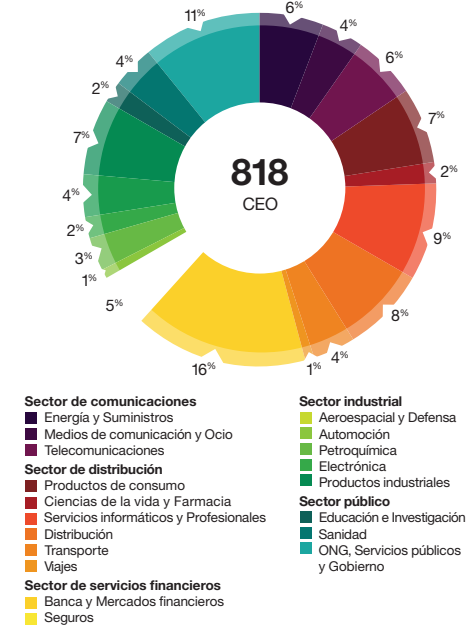
## Cómo se ha realizado la investigación

Este informe constituye la segunda parte de nuestro C-suite Study, el decimoctavo estudio de IBM de este tipo centrado en los cargos directivos. En 2015, encuestamos a 5.247 líderes empresariales de 21 sectores en más de 70 países. Este documento se basa en las respuestas de los 818 CEO que participaron en nuestro estudio (ver Figura 13).

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

**Figura 13**

*Distribución sectorial: Hemos hablado con CEO de 19 sectores distintos*



---

### Información adicional

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

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

### El socio adecuado para un mundo cambiante

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

### IBM Institute for Business Value

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

---

### Notas y fuentes

- 1 Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994. Edición de 2003, pp. 83-84.
- 2 Para facilitar la lectura, nos referimos a los CEO que dirigen empresas que son precursoras como CEO precursores, y a los CEO que dirigen empresas que son seguidoras del mercado como CEO seguidores del mercado.
- 3 Davidson, Steven, Martin Harmer and Anthony Marshall. “The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment.” IBM Institute for Business Value. Julio de 2014. [www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering](http://www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering)
- 4 Moss, Stephen. “End of the car age: how cities are outgrowing the automobile.” *The Guardian*. 28 de abril de 2015. <http://www.theguardian.com/cities/2015/apr/28/end-of-the-car-age-how-cities-outgrew-the-automobile/>
- 5 Wei Han, Wong. “Financial giants take on fintech players.” *The Straits Times*. 10 de octubre de 2015. <http://www.straitstimes.com/business/banking/financial-giants-take-on-fintech-players>; “Poland leading the way in consumer banking Fintech innovation.” *DailyFintech*. 2 de junio de 2015. <http://bankinnovation.net/2015/06/poland-leading-the-way-in-consumer-banking-fintech-innovation/>

- 
- 6 Beanland, Christopher. "London's newest development: The rise of the Ikea city." *Independent*. 30 de abril de 2014. <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/londons-newest-development-the-rise-of-the-ikea-city-8196429.html>
  - 7 "Disrupters bring destruction and opportunity." *ft.com*. 30 de diciembre de 2014. <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/b9677026-8b6d-11e4-ae73-00144feabdc0.html>
  - 8 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar and Dave Zaharchuk. "Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work." IBM Institute for Business Value. Enero de 2015. <http://www.ibm.com/business/value/cognitivefuture>
  - 9 Winkler, Matthew A. "Big Ideas, Big Spending, Big Payoff." *Bloomberg View*. 19 de mayo de 2015. <http://www.bloombergview.com/articles/2015-05-19/big-ideas-big-spending-big-payoff/>
  - 10 Cheng, Allen T. "Yu'e Bao Wow! How Alibaba Is Reshaping Chinese Finance." *Institutional Investor*. 29 de mayo de 2014. <http://www.institutionalinvestor.com/article/3346365/investors-sovereign-wealth-funds/yue-bao-wow-how-alibaba-is-reshaping-chinese-finance.html>

---

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Global Business Services  
Route 100  
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos  
Enero de 2016

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

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

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

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

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

**IBM**