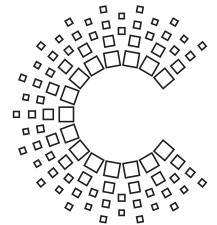


Trazado de las ventajas de la plataforma

Director
ejecutivo

Estudio Global C-Suite
19.^a edición

IBM Institute for
Business Value



Este informe se basa en las aportaciones de 2148 directores generales (CEO), que fueron entrevistados como parte del Estudio Global C-Suite de IBM, 19.^a edición. En 346 reuniones en persona y 1802 entrevistas telefónicas en vivo, recogimos respuestas cuantitativas y cualitativas. La base analítica de este informe sobre CEO utiliza 2020 respuestas válidas de la muestra total de datos recopilados.

El Estudio Global C-Suite de mayor envergadura incluye las aportaciones de más de 12 800 ejecutivos senior del sector, que representan seis roles ejecutivos, 20 industrias y 122 países. Utilizamos el Watson Natural Language Classifier de IBM para analizar sus respuestas contextuales y determinar los temas generales. También utilizamos varios métodos estadísticos, incluidos el análisis de grupo y el análisis discriminante, para escudriñar los millones de puntos de datos que recogimos.

La disrupción se convierte en algo habitual

Durante años, los directores ejecutivos (CEO) nos han dicho que la disrupción es lo más importante. Las cadenas de valor, las industrias y los modelos de negocio han sufrido cambios considerables e inesperados, lo que ha tenido a los líderes empresariales de todo el mundo adivinando el futuro. Hoy en día, los CEO reconocen la importancia de la disrupción, pero a diferencia de los informes anteriores, pocos se sienten intimidados por ella. La mayoría de los CEO simplemente no ven la disrupción como algo perturbador. Se han acostumbrado al aluvión de cambios repentinos y han tenido en cuenta esa realidad en sus operaciones y estrategias diarias. Nos dicen que están bien preparados. ¿Pero lo están realmente? Un número creciente está adoptando modelos radicalmente nuevos. En lugar de hacerlo solos, están innovando con socios en nuevas plataformas de negocios en nuevos ecosistemas. La pregunta ahora es cuántos de sus compañeros seguirán el ejemplo.

Un contexto más amplio

Perspectiva del Estudio Global C-Suite

Dos décadas después de que Internet se convirtiera en una plataforma de transformación, seguimos preguntándonos cómo podría resultar todo. Las señales no siempre son claras. Hoy en día, las organizaciones en que “el ganador se lleva todo” están en aumento, pero los ecosistemas colaborativos también están prosperando. Incluso en las industrias en las que la concentración competitiva está aumentando, la innovación no se ha estancado, como cabría esperar. ¿Cuál es el camino a seguir?

Las organizaciones que están prosperando no están al acecho del siguiente punto de inflexión (el momento en que una nueva tecnología, modelo de negocio o medio de producción realmente despegue). Reconocen que rehacer la empresa no es una cuestión de oportunidad, sino de continuidad. Lo que se requiere, ahora más que nunca, es la fortaleza para la reinención perpetua. Se trata de buscar y defender el cambio, incluso cuando el statu quo funciona bastante bien.

Sobre la base de las respuestas a una encuesta realizada a ejecutivos de todo el sector, los compromisos con clientes de IBM y nuestro trabajo con académicos, la 19.^a edición del Estudio Global C-Suite de IBM, “Las empresas tradicionales contraatacan”, abarca cuatro temas que describen el cambiante panorama empresarial¹.

Al ritmo de la disrupción:

Las empresas tradicionales encuentran su propio paso

¿Ha muerto la disrupción? Ciertamente, hay menos disrupción de lo que la mayoría de los ejecutivos del sector anticiparon. Poco menos de tres de cada diez dicen que están experimentando una interrupción significativa... difícilmente el diluvio esperado. ¿Qué ha pasado? A medida que se consolidaban las industrias, las empresas emergentes que no contaban con financiación de capital riesgo se paralizaban en la puerta de entrada, o las empresas tradicionales las absorbían. Para confundir más las cosas, los ejecutivos del sector informan que no son los temibles gigantes digitales su máxima preocupación, sino las otrora pesadas, y ahora innovadoras, empresas tradicionales de la industria, que han adquirido la capacidad de golpear primero y contraatacar.

La disrupción no ha pasado a la clandestinidad, sino que está surgiendo como una capacidad que las empresas tradicionales están listas para adoptar. Dichas empresas organizan la ventaja mediante la reasignación continua de recursos para invertir en nuevas áreas prometedoras. Han aprendido a moverse rápido, a experimentar y a iterar. Se están reinventando a sí mismas antes de que los competidores las obliguen a reconsiderar sus opciones.

Confianza en el camino:

La ruta a la personalización

La personalización es una gran oportunidad para aumentar los ingresos y la lealtad, pero a falta de un verdadero conocimiento del cliente, demasiadas organizaciones están en peligro no solo de no alcanzar sus objetivos, sino también de decepcionar a sus clientes. Las organizaciones líderes están modelando una nueva ruta hacia el conocimiento; son creativas del diseño. Utilizan los datos para interrogar a sus entornos, crear contexto y revelar lo que es profundamente humano acerca de sus clientes. Para lograr el diseño elegante e irresistible de la experiencia del cliente, no comienzan por las soluciones, sino que buscan formular la siguiente mejor pregunta.

Se destacan en dos actividades: la cocreación con el cliente y los mapas detallados de la experiencia. Estas actividades generan información en abundancia, se alimentan de la personalización del objetivo y tienen efectos de segundo orden igualmente importantes: propagan la confianza. La confianza entre pares en las comunidades de cocreación se transfiere a la empresa y se extiende fuera de la comunidad gracias al aporte de un grupo de personas influyentes. Del mismo modo, los mapas de la experiencia sientan las bases de la confianza, ya que inculcan una cultura de responsabilidad hacia los clientes dentro de la organización. Las organizaciones líderes dedicadas a descubrir las necesidades insatisfechas de sus clientes no solo piden lealtad sobre la base de la personalización. Ganan y brindan razones para confiar.

Organizarse para el futuro: La fuerza de las plataformas

¿Quién no querría ser un Amazon o un Alibaba? Unos pocos intrépidos en cada industria se están aventurando hacia plataformas de negocios, creando efectos de red deslumbrantes al organizar interacciones directas entre consumidores y productores, y atrayendo a otros rápidamente en la misma dirección. Las organizaciones tendrán que considerar si se reinventan a sí mismas para poseer una plataforma de modelo de negocio o participar en ella, o hacer ambas cosas. Sin embargo, las “reglas” del éxito están cambiando.

Las plataformas rompen las convenciones. Una de las principales convenciones es el valor derivado de la ventaja de la propiedad. Los operadores de plataformas crean valor a partir de la reciprocidad: cultivan propuestas en las que todos ganan para la red de organizaciones en sus plataformas. Por encima de todo, los propietarios de plataformas están dispuestos a reasignar recursos desde la defensa de los mercados a la innovación en otros nuevos. Atraídos por el potencial de un rendimiento superior, el 28 % de los ejecutivos del sector encuestados informan que sus empresas están reasignando una parte del capital para construir nuestras plataformas. La reasignación pasada y futura podría aproximarse a un estimado de 1,2 billones de dólares en los próximos años.

Innovación en movimiento: Agilidad para la empresa

Cuando se les pidió que clasificaran las capacidades más decisivas para su éxito, los directores generales (CEO) citaron dos características por encima de todas las demás: una nueva voluntad de experimentar y el apoyo de los empleados empoderados. Las organizaciones líderes están reconsiderando el concepto del empleado en su nivel más elemental: están cultivando la autonomía y aprendiendo sobre la marcha mediante la implementación de una estructura de trabajo más fluida, compuesta por equipos multifuncionales. Para muchos, la inspiración inicial para hacerlo es acercarse a sus clientes, y ser más receptivos.

Los líderes de estas organizaciones esperan que los empleados desafíen y reformulen activamente sus propios puntos de vista sobre el curso que la empresa debe seguir a continuación. Dejan en claro que valoran la experimentación inteligente y la respuesta rápida a los cambios del mercado. Sus empleados no se alinean prolijamente tras ellos, sino que se los alienta a explorar como observadores del frente de batalla.

Como parte del Estudio Global C-Suite, entrevistamos a más de 2100 CEO para entender mejor cómo está evolucionando la función en respuesta al panorama descrito en dicho estudio. Nuestra investigación del CEO reveló tres puntos importantes: 1) Debido a que tienen una visión más clara de las amenazas a las que se enfrentan sus organizaciones, los CEO pueden anticiparse mejor a la disrupción y dejar de considerarla tan perturbadora. 2) Los CEO reconocen los beneficios dramáticos de innovar con socios en nuevas plataformas de negocios a través de ecosistemas, así como los retos crecientes de intentar innovar solos. 3) Debido a que no todas las organizaciones pueden (o deben) ser propietarias de una plataforma, algunas deben crear un nuevo valor como participantes esenciales de la plataforma.

Motivados por discusiones con miles de CEO en todo el mundo a lo largo de 15 años, nuestra perspectiva global bienal de CEO está en una posición única para rastrear las percepciones de los CEO sobre las disrupciones y sus respuestas a las mismas.

En el estudio sobre CEO del 2012 del IBM Institute for Business Value, “Liderando a través de las conexiones”, los 1800 CEO encuestados expresaron su malestar con los cambios tecnológicos y de la industria que estaban experimentando. Concluimos que “los CEO [se encuentran] en una situación algo vulnerable. Están rodeados de tecnologías y formas de relacionarse y trabajar que los recién contratados (e incluso sus hijos) pueden entender mejor que ellos”².

En 2014, muchos directores generales habían determinado que la rápida proliferación de las tecnologías digitales estaba afectando más profundamente a sus organizaciones. Vieron las mayores amenazas surgir de lugares inesperados. En “Reinventing the rules of engagement”

(Reinventando las reglas del juego), encontramos que “la mayor interrupción ocurre más a menudo en la intersección de lo físico y lo digital”. Observamos que “Las tiendas en Internet [que abarcaban] la venta al por menor virtual... dispositivos de monitoreo médico en todo, desde teléfonos inteligentes hasta inhaladores para el asma... e impresión en 3-D” estaban impactando dramáticamente las expectativas de los clientes³.

En el estudio del CEO de 2016, “Redefiniendo la competencia”, nos preguntamos cómo las empresas pueden tener éxito en una era de continuas disrupciones, y qué lecciones se pueden aprender de las organizaciones más exitosas del mundo. Concluimos: “Los CEO saben que necesitan prepararse para un futuro en el que la disrupción es omnipresente: un futuro en el que los avances tecnológicos ocurren a una velocidad vertiginosa, las clasificaciones tradicionales de la industria ya no existen y los ecosistemas revolucionan mercados enteros”⁴.

Perspectivas de los CEO

A la espera de lo inesperado

La disrupción como consecuencia de la tecnología ya no es la historia principal. El setenta y cinco por ciento de los CEO mundiales encuestados en nuestro último estudio nos dicen que solo están experimentando niveles de disrupción de bajos a moderados en sus industrias. Además, ya no consideran la tecnología como la fuerza externa más importante que impacta en su negocio. Una pluralidad de CEO identifican los factores del mercado como más importantes, donde las habilidades de las personas aumentan en importancia relativa a su nivel más alto desde 2012 (véase la Figura 1).

Los CEO no solamente nos dicen que los niveles absolutos de disrupción son bajos, sino que apenas el 25 % siente que su industria está siendo testigo de altos niveles de disrupción, y apenas el 19 % ve una necesidad urgente de transformar su empresa como resultado de ello. Estos sorprendentes hallazgos suscitan interrogantes: ¿Se ha disipado realmente la disrupción o los CEO la ven ahora de manera diferente? ¿Estaban los CEO exagerando ante la amenaza de disrupción en el pasado reciente? ¿Están sobreestimando su capacidad para responder con éxito a la posibilidad de una disrupción en el futuro?

Los CEO ya no consideran la disrupción tan perturbadora.

Los CEO reconocen los beneficios de innovar con los socios del ecosistema en las plataformas de negocios.

Pero no todas las organizaciones pueden ser propietarias de una plataforma; algunas sirven como participantes esenciales.

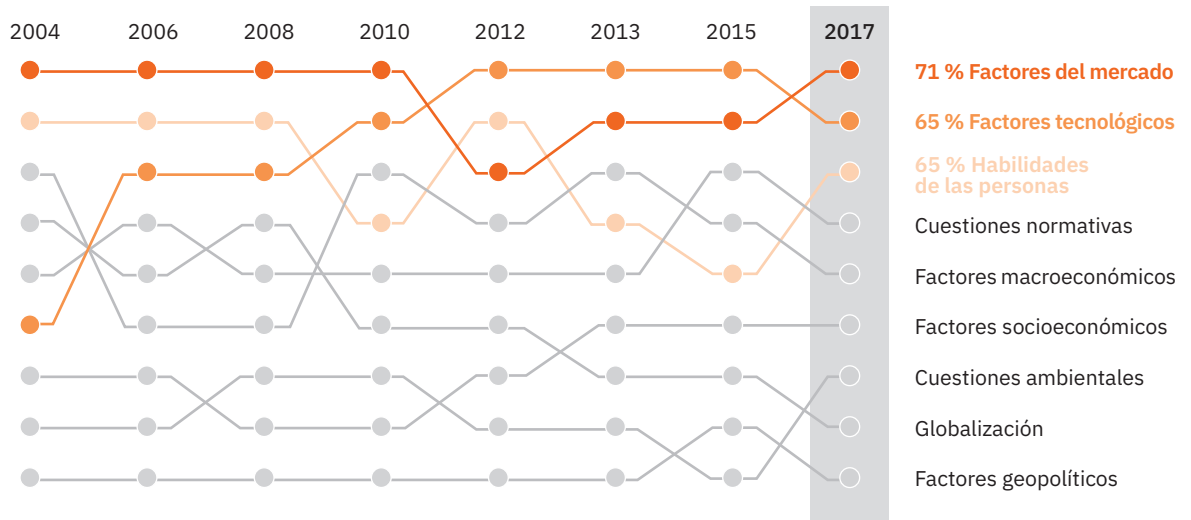
El sector bancario es emblemático del cambio que se está produciendo. Hace tan solo dos años, los comentaristas pronosticaban un futuro terminal para los bancos y el modelo bancario tradicional debido al auge de los negocios de tecnología financiera (fintechs). Sugirieron que los fintechs se comerían el almuerzo del banquero. Sin embargo, los rumores sobre la muerte de la banca resultaron ser muy exagerados.

En lugar de ser desintermediados por los fintechs, los bancos líderes comenzaron a asociarse con ellos. Los fintechs trajeron a la asociación su conocimiento de la tecnología y el ímpetu para la innovación radical. Por su parte, los bancos, sintonizados con los clientes a los que servían y bien versados en la navegación de entornos regulatorios complejos, aprendieron a compartir su espacio. En colaboración con las comunidades de fintech, los bancos tradicionales están creando ahora ecosistemas ampliados y plataformas bancarias que ayudan a impulsar nuevas experiencias convincentes para los clientes, empleando innovaciones derivadas de las profundas sinergias y los objetivos convergentes de fintechs y bancos⁵.

Figura 1

¿La desaparición de las máquinas?

La tecnología es ahora la número dos



P: ¿Cuáles son las fuerzas externas más importantes que afectarán a su empresa en los próximos 2-3 años? [Seleccionar hasta cinco respuestas].

Desarticular la disrupción

En todas las industrias, esta propensión a colaborar (para descubrir y crear nuevas formas de valor en colaboración con los socios) ha absorbido gran parte del impacto de la disrupción. Una vez que las cuatro paredes de la empresa se derrumbaron y las organizaciones comenzaron a participar en los ecosistemas, muchas organizaciones experimentaron menos puntos ciegos y un campo de visión más amplio. La disrupción en muchos aspectos se convirtió en un deporte de equipo.

De hecho, la disrupción se ha convertido en parte de la vida corporativa diaria. El setenta y tres por ciento de los CEO nos dicen que las empresas tradicionales innovadoras están liderando la disrupción en curso en sus respectivas industrias. Pero aunque la disrupción, por su naturaleza, a menudo tiene resultados inesperados e impredecibles, la mayoría de los puntos de inflexión más importantes se han estado gestando por largo tiempo.

Es revelador que dos tendencias se mantuvieron constantes entre el estudio del CEO de este año y el informe anterior dos años antes. Los directores generales siguen considerando la convergencia de la industria como la principal tendencia que requiere nuevas estrategias. Y esperan que las asociaciones comerciales y los socios comerciales crezcan en número, a menudo dentro de los ecosistemas. De hecho, seis de cada diez CEO comparten esta creencia en el predominio continuo de las ventajas de los ecosistemas.

“La tecnología y la digitalización han creado una plataforma para el crecimiento exponencial”.

CEO, Telecomunicaciones, Alemania

Nuestro análisis muestra que son menos las organizaciones que encuentran la posibilidad de buscar con éxito la innovación por sí mismas. En el caso de los coches autopropulsados, por ejemplo, dada la complejidad de las tareas a realizar, la colaboración entre los fabricantes de coches tradicionales, los fabricantes de piezas de automóviles, los fabricantes de electrónica y las empresas de tecnología de software ha demostrado ser esencial. Y las iniciativas de este tipo están surgiendo en los lugares más inesperados. Los automóviles autónomos, por ejemplo, requieren nuevas tecnologías y normas, lo que da lugar a una red de asociaciones entre nuevas empresas, muchas de ellas de reciente creación. El fabricante de chips Nvidia está trabajando con ocho fabricantes de automóviles diferentes, así como con el proveedor de la industria automotriz Bosch y la empresa de tecnología Baidu, para construir computadoras empotrables para automóviles autopropulsados⁶.

Si bien el impacto de la disrupción puede haber disminuido, las amenazas persisten. El 50 % de los CEO reportan que su actual modelo de negocio está siendo amenazado por los competidores que utilizan la tecnología para crear propuestas de valor más convincentes. El 26 % dice que los nuevos competidores están ganando cuota de mercado. Y solo el 18 % dice que su modelo de negocio está a salvo de amenazas. Lo que ha cambiado fundamentalmente es la forma en que los CEO están respondiendo a los desafíos actuales. Las reglas del éxito han cambiado (de poseer la habilidad de capear inesperados contratiempos, a darse cuenta de la capacidad de reinventar continuamente la organización y elegir a los socios correctos al hacerlo).

Más de un tercio de los CEO esperan lanzar modelos de negocio complementarios totalmente nuevos en un plazo de tres años, y más de la mitad esperan que su modelo de negocio principal cambie durante el mismo período. A menudo, estos nuevos modelos de negocio están impulsados por nuevas fuentes y nuevos flujos de datos de socios, clientes o dispositivos de Internet de las cosas (IoT). El fabricante de equipos John Deere, por ejemplo, adoptó la tecnología de IoT para desarrollar modelos sofisticados de mantenimiento predictivo y construir una base de datos expansiva que se utiliza para soportar múltiples modelos de negocio nuevos. John Deere considera ahora a los tractores y otros equipos como una plataforma de negocios integrada con sensores que pueden recopilar datos meteorológicos valiosos, proporcionar información sobre la calidad del suelo y otros aspectos, y apoyar una serie de nuevas actividades comerciales⁷.

Maersk, empresa de transporte con sede en Dinamarca, tiene la intención de aprovechar la tecnología de blockchain para mejorar la eficiencia y la seguridad en el comercio mundial de los participantes en la cadena de suministro, incluidos fabricantes, cargadores, transitarios, transportistas marítimos, puertos y autoridades aduaneras. Las transacciones que han permanecido en gran medida en papel debido a la preocupación por la autenticidad y el fraude pueden ahora digitalizarse y automatizarse de forma segura utilizando tecnologías de blockchain. Los proyectos piloto iniciales demuestran que los costos administrativos asociados con la documentación y el procesamiento del comercio, que pueden llegar a representar hasta una quinta parte de los costos totales de transporte, podrían reducirse considerablemente. Otras ventajas son la mejora de la coordinación, la seguridad y la fiabilidad, así como la reducción de los retrasos y el deterioro⁸.

El poder de la asociación

Las empresas tradicionales innovadoras han aprendido un par de cosas en las últimas oleadas de disrupción. A medida que comenzaron a formar nuevos ecosistemas, fueron capaces de evolucionar su cultura para darse cuenta de la velocidad y la agilidad necesarias para que las organizaciones trabajaran en conjunto. Al mismo tiempo, el triunfo estratégico de los gigantes digitales demostró el extraordinario valor creado por la orquestación de experiencias de clientes completamente nuevas. No es de extrañar que muchas empresas ya establecidas tradicionales de la industria aprendieran a emular a estos precursores digitales y a mejorar su juego. Por consiguiente, el 65 % de los CEO ahora creen que el panorama general de negocios está cambiando desde un enfoque centrado en el producto a uno centrado en la experiencia.

La empresa finlandesa Kone, por ejemplo, está añadiendo sensores y otras funciones a los ascensores que fabrica para reducir significativamente el tiempo de inactividad. Al emplear conocimientos únicos basados en datos, la compañía puede predecir y resolver mejor los problemas, mejorando el servicio al cliente y la experiencia del usuario⁹. La compañía aérea estadounidense JetBlue también está aplicando tecnologías digitales de nuevas formas en sus puntos de contacto con

“Las empresas deben entender todo el ecosistema al que sirven. Deberían tratar de aprender cómo entregar [más] valor a los clientes”.

CEO, Medios y Entretenimiento, Sri Lanka

los clientes. La aerolínea está probando un proceso de facturación simplificado y racionalizado que utiliza tecnologías de reconocimiento facial para identificar a los clientes a medida que llegan al aeropuerto y lograr procesos de facturación, seguridad y embarque más eficiente¹⁰.

Kroger, la cadena de supermercados minoristas más grande de Estados Unidos, está cambiando la experiencia de compra de comestibles mediante el uso de cámaras, sensores y algoritmos para monitorear el tráfico peatonal y programar a los cajeros en tiempo real. La compañía también está probando estanterías interactivas que pueden detectar a los compradores a través de sus teléfonos inteligentes y ofrecerles precios personales y sugerencias de productos¹¹.

Los consumidores demandan experiencias más profundas y significativas en todo lo que hacen, mucho más allá de las concepciones tradicionales de omnicanal. En consecuencia, el 66 % de los directores ejecutivos encuestados planean ampliar la gama y variedad de productos y servicios que ofrecen. Aún más, el 69 % tiene la intención de innovar más activamente en sus ofertas de productos y servicios.

La marca de ropa global Tommy Hilfiger, por ejemplo, se ha asociado con el Fashion Institute of Technology (FIT) de Nueva York para crear una serie de nuevos conceptos de diseño. Los estudiantes del FIT pueden aprovechar las capacidades de Inteligencia Artificial, incluyendo el aprendizaje de la máquina y la analítica, para obtener información y crear nuevos diseños de Tommy Hilfiger¹². De manera similar, el nuevo “cepillo conectado” de L’Oréal, líder en cosméticos con sede en Francia, utiliza sensores y algoritmos para analizar las idiosincrasias del cabello de un individuo y proporcionar recomendaciones personalizadas¹³.

“Estamos estableciendo una posición en el desarrollo de industrias que es disruptiva e innovadora. Y estamos creando nuevos modelos de negocio”.

Hiroki Totoki, CEO, Sony Mobile
Communications Inc, Japón

La vista desde arriba

Para entender cómo las organizaciones de alto rendimiento, en particular, navegan de forma diferente en las disrupciones, aplicamos definiciones de análisis de grupo establecidas en el Estudio Global C-Suite específicamente para los CEO. El Estudio Global C-Suite definió tres grupos arquetípicos: Reinventores, Practicantes y Aspirantes.

Las organizaciones de Reinventores, que representan el 21 % de todos los CEO encuestados, superan a sus competidores tanto en crecimiento de ingresos como en rentabilidad o eficiencia operativa. Su estrategia de TI y su estrategia de negocio están sincronizadas, y han optimizado los procesos de negocio para apoyar mejor sus objetivos estratégicos. Específicamente, los líderes de estas organizaciones expresan confianza en su capacidad de reinventar sus organizaciones desde cero. Y tienen estrategias bien definidas para manejar la disrupción.

En representación del 35 % de los CEO, los Practicantes (aunque ambiciosos) no han sido capaces de desarrollar las capacidades necesarias para alcanzar con éxito sus objetivos. A diferencia de los Reinventores, es menos probable que se asocien de manera extensiva y que tengan una cultura organizacional conducente a un cambio rápido.

Los Aspirantes, que reflejan el 44 % de todos los CEO, han quedado más rezagados. Están menos motivados por la tecnología y son más lentos a la hora de buscar nuevas oportunidades que requieren un cambio organizativo.

El análisis revela que los CEO de las organizaciones de Reinventores hacen dos cosas complementarias de manera diferente. Han cambiado su cultura para ser más proactivos en la búsqueda del cambio. Y, tras haber aprendido que es más difícil innovar por sí mismos, están llevando la ventaja del ecosistema a su conclusión final. El 69 % de los CEO Reinventores, por ejemplo, informan que tienen el ecosistema adecuado en funcionamiento hoy en día, en comparación con solo el 49 % de los Practicantes y el 32 % de los Aspirantes.

Los CEO Reinventores recurren a los ecosistemas para cerrar las brechas en sus capacidades, no solo en la creación de los tipos de experiencias que ahora se exigen, sino también en la experiencia humana, los activos y otros recursos. La mitad de los CEO Reinventores comparten recursos humanos con socios del ecosistema, en comparación con solo el 30 % de los Practicantes y el 19 % de los Aspirantes. Y el 43 % comparte los activos físicos en comparación con el 31 % de los Practicantes y el 22 % de los Aspirantes.

Seis de cada diez CEO Reinventores colaboran con socios para crear nuevos productos y servicios y acceder a nuevos y diferentes clientes o segmentos junto con habilidades críticas. Seis de cada diez cocrean nuevos productos, servicios o experiencias con sus clientes (véase la Figura 2). Además, en la búsqueda de nuevas y mutuas ventajas, el 56 % incluso colabora con sus competidores: una relación a veces llamada “amigo-enemigo”. En contraste, solo el 37 % de los Practicantes y el 19 % de los Aspirantes se atreven a entablar amistad con sus enemigos.

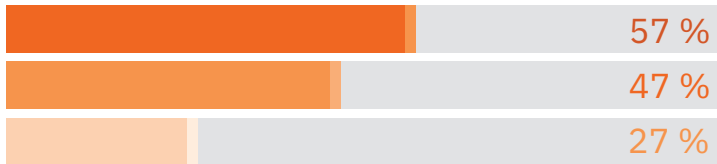
Figura 2

Juntos somos más fuertes

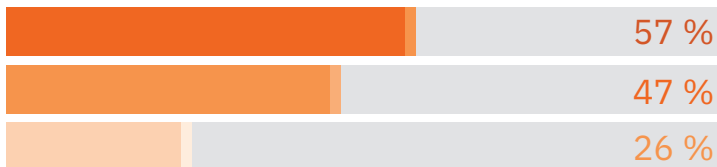
Cómo ampliar la colaboración
en todo el ecosistema

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

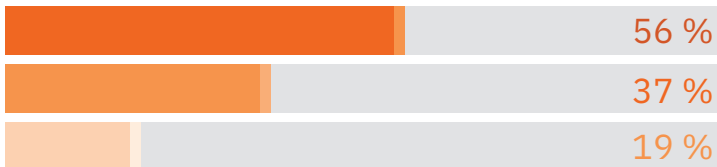
Colaborar con los socios para crear nuevos productos y servicios



Cocreación de nuevos productos y servicios con los clientes



Colaborar selectivamente con la competencia



P: ¿En qué medida colabora su empresa con socios, competidores y clientes?

“Manténgase ágil, acepte los fracasos, empodere a los empleados y cree una cultura de colaboración. Concéntrese y demuestre perseverancia”.

CEO, Viajes, Portugal

“Estamos adoptando la transformación digital a través de la cocreación con socios del ecosistema”.

En consecuencia, las relaciones de asociación innovadoras se han vuelto cada vez más prominentes en todos los sectores. Por ejemplo, Audi, BMW y Daimler, competidores alemanes del sector automotriz, han anunciado una colaboración para aumentar y mejorar las capacidades de movilidad autónoma. Como parte del plan, las empresas adquirieron el servicio de mapeo HERE de Nokia, que planean utilizar como una plataforma de código abierto para fomentar futuras aplicaciones, incluido el uso compartido del coche¹⁴.

En el campo de las ciencias de la vida, el gigante farmacéutico estadounidense Pfizer se está asociando con empresas tecnológicas líderes para mejorar las capacidades en el aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural con el fin de acelerar la identificación de nuevos medicamentos, las terapias combinadas y la selección de pacientes¹⁵. Y en la venta al por menor, el líder de los supermercados, Costco, se está asociando con Instacart para ofrecer un servicio ampliado de entrega en el mismo día para artículos comprados a través de la plataforma de Instacart¹⁶.

Cuando les consultaron sobre qué aceleraría su rendimiento en un futuro próximo, los CEO Reinventores sitúan una estrategia de negocio más dinámica entre sus principales iniciativas. En términos de rasgos de liderazgo, citan el aprender a pensar de manera más ágil y flexible como su principal ventaja. Y las organizaciones lideradas por los CEO Reinventores están impregnadas de agilidad. Demuestran un incesante impulso organizativo. Lo que es más, es más probable que lo hagan en conjunto con los socios del ecosistema.

Los CEO Reinventores, en marcado contraste con los Practicantes y Aspirantes, han creado una cultura que sobresale en el empoderamiento de los empleados, creando equipos de trabajo fluidos y multifuncionales y promoviendo el intercambio abierto de ideas entre los líderes, empleados, socios y clientes de las organizaciones. Una de las mayores brechas que diferencian a los CEO Reinventores de los otros es su actitud hacia el riesgo y la experimentación. El 59 % de los CEO Reinventores recompensan el fracaso rápido (véase la Figura 3).

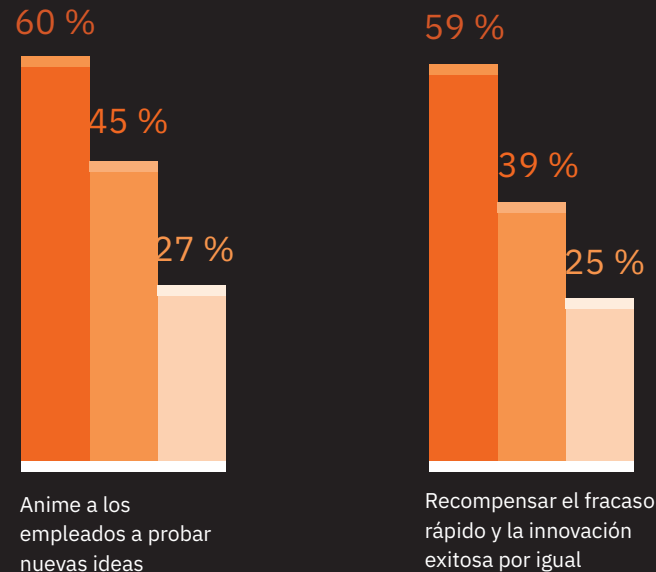
Hay ejemplos prominentes de organizaciones altamente exitosas con estas características abiertas y ágiles. Airbnb estructura su organización en torno a una filosofía que da prioridad a la agilidad y es líder en el montaje y el empleo de equipos interdisciplinarios de productos¹⁷. Tesla adopta una filosofía abierta de intercambio de conocimientos, que incluye poner las patentes a disposición de cualquiera, sin tener que pagar ninguna licencia¹⁸. Para ayudar a promover una colaboración más amplia, Amazon anima a sus empleados a salir de los espacios de trabajo tradicionales, por ejemplo, construyendo un enorme complejo de selva tropical en su sede central de Seattle¹⁹.

Figura 3

Cultivando la creatividad

Cómo crear una cultura de la innovación

Reinventores
Practicantes
Aspirantes



P: ¿Hasta qué punto su empresa capacita a los equipos para experimentar y probar nuevas ideas?

P: ¿Hasta qué punto su organización recompensa el fracaso rápido igual que el éxito?

Propagación de la plataforma

Los resultados de nuestro estudio principal del C-suite revelan la creciente importancia de la economía de la plataforma. Los líderes de muchas organizaciones -especialmente las organizaciones de alto rendimiento que encuestamos- destacan los planes a corto plazo para reasignar capital a modelos de negocio de plataformas, que se espera generen una amplia gama de nuevas oportunidades²⁰. De hecho, la inversión en plataformas podría acercarse a los 1,2 billones de dólares en tres años²¹.

“Hemos digitalizado nuestra plataforma de negocios para que nuestros clientes tengan un nivel de elección sin precedentes, transparencia de precios y respuestas inmediatas a sus consultas”.

CEO, Seguros, Polonia

Hay buenas razones por las que tantos líderes empresariales están adoptando una filosofía de plataforma. La evidencia reciente sugiere que los orquestadores de plataformas incrementan los ingresos más rápidamente y generan más beneficios que otros tipos de modelos de negocio²². De hecho, de acuerdo con otra encuesta reciente del IBM Institute for Business Value centrada en los ecosistemas de negocio, más de la mitad de los ejecutivos encuestados dicen que quieren poseer y orquestar las plataformas en las que operan²³.

Nuestra encuesta a CEO globales muestra que esta adopción estratégica de las plataformas y de la propiedad de las plataformas se hace más fuerte cuanto más grande es la organización (véase la Figura 4). Y no debería haber ninguna duda de que, en general, las grandes organizaciones poseen recursos más profundos de los que sacar provecho. Las grandes organizaciones tienden a tener las tecnologías y la experiencia tecnológica para crear plataformas de intercambio de datos. Es más probable que las grandes organizaciones inviertan en tecnologías emergentes como la IA y la computación cognitiva, IoT y blockchain, que ayudan a integrar a los participantes en una plataforma y apoyan el aprendizaje continuo necesario para tener éxito. Y nuestro análisis sugiere que las grandes organizaciones también tienen muchas más probabilidades de contar con la red de socios necesaria.

Figura 4

Construyamos una plataforma

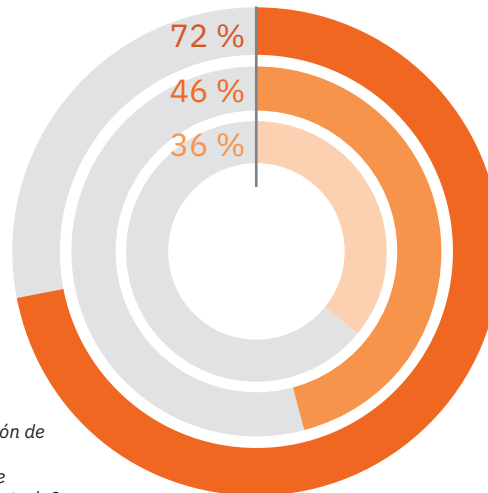
Adoptar una estrategia de plataforma

Grandes empresas
Empresas medianas
Pequeñas empresas

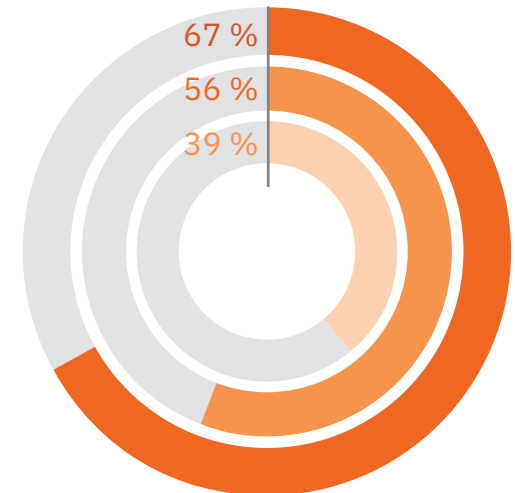
P: ¿En qué fase se encuentra su empresa en la construcción de un modelo de negocio de plataforma?

P: ¿Hasta qué punto tiene su empresa la red adecuada de socios, proveedores y distribuidores para ejecutar su estrategia?

CEO que consideren, construyan o ya participen en plataformas



Los CEO indican que tienen los socios de red adecuados



Las plataformas comprenden las estructuras digitales y, a veces, físicas a través de las cuales se puede producir una interacción entre agentes económicos, ya sea un compromiso de comunicación, colaboración o transacción. Las plataformas son una parte integral de la mayoría de los ecosistemas empresariales. Rakuten Ichiba, por ejemplo, creó la plataforma de mercado en línea más grande de Japón a través de la cual compradores y vendedores pueden conectarse. Pero Rakuten abrió con éxito su plataforma a un ecosistema más amplio de otros servicios, desde finanzas hasta viajes²⁴.

Alibaba, que inicialmente había construido una plataforma que conectaba a los fabricantes chinos con los compradores extranjeros, se ha expandido para crear un vasto ecosistema de servicios, entre los que se incluyen la gestión de activos financieros (Yu'E Bao), el monedero móvil (Alipay), el mercado compartido de consumidores (Taobao), la venta al por menor en línea (Tmall), el entretenimiento (Alibaba Pictures), los servicios tecnológicos (Ali Cloud) y los servicios sanitarios (Ali Health)²⁵.

Al crear un entorno común para la colaboración, las plataformas promueven un sentido más profundo de visión compartida e innovación. Proporcionan un lugar donde la actividad económica puede monetizarse más fácilmente y una estructura que genera y promueve efectos de red, que a su vez conducen a la evolución y expansión de nuevos tipos de servicios y nuevos tipos de interacciones.

Shazam, por ejemplo, es una popular aplicación de descubrimiento de música que identifica una canción basada en una muestra corta a la que se accede a través del dispositivo de un usuario²⁶. Pero, a diferencia de otras aplicaciones independientes, Shazam construyó con éxito una plataforma de compromiso musical más amplia. Una vez que la aplicación identifica una canción, a los usuarios se les dan opciones para comprar o transmitir la canción, ver el video o publicar sobre la canción en los medios de comunicación social. Cada una de estas opciones implica empujar a los clientes de Shazam a otras plataformas. En la práctica, Shazam construyó una plataforma sobre un ecosistema de otras plataformas. Y los datos recopilados - qué canciones tocan los clientes, cuándo las tocan y dónde - incluyen información valiosa que podría impulsar otros servicios innovadores²⁷. Esta información podría ser un factor en la decisión de Apple de comprar Shazam²⁸.

Efectos de red

Muchos estrategas creen que las plataformas ofrecen a sus propietarios un estatus de “el ganador se lleva la palma”, en el que la mayor parte del beneficio económico es apropiado por la parte que primero construye una plataforma que atrae a una masa crítica de usuarios²⁹. Nuestro análisis revela que la mayoría de los CEO encuestados para la 19.ª edición del Estudio Global C-Suite coinciden en la criticidad de las plataformas para sus estrategias. Pero mientras que los directores generales de las grandes organizaciones poseen la voluntad y los recursos para hacer realidad sus ambiciones de plataforma mediante la construcción y propiedad de nuevas plataformas, los directores de las organizaciones más pequeñas tienen menos confianza³⁰.

El poder de las plataformas a menudo reside en su capacidad para generar y mantener efectos de red, una situación en la que la adición de un participante más a un ecosistema o plataforma genera un mayor valor añadido al sistema en su conjunto que el valor incremental del propio participante adicional. Debido a la naturaleza escalable de los efectos de red de las plataformas, es probable que la mayoría de las industrias estén dominadas por una o, a lo sumo, un pequeño número de plataformas. Y estas pequeñas cantidades de plataformas suelen ser propiedad de grandes organizaciones.

¿Proveedor de la plataforma crítica o participante esencial de la plataforma?

Aunque no es probable que todas las organizaciones sean propietarias de una plataforma, eso no significa que las organizaciones que no son propietarias de una plataforma deban ser excluidas de la creación de plataformas de valor. Las plataformas comprenden no solo a los propietarios, sino también a los participantes. Y esas organizaciones participantes pueden y deben beneficiarse. Sin embargo, para hacerlo con éxito y evitar ser mercantilizados, los participantes de la plataforma deben establecer roles diferenciados en las plataformas y dentro de los ecosistemas en los que operan.

Específicamente, deben encontrar maneras de ser esenciales y únicas. Las organizaciones diversificadas pueden desempeñar diferentes papeles en diferentes entornos: proveedores de plataformas críticas en algunos, participantes de plataformas esenciales en otros. Sin embargo, independientemente de si una organización juega una multiplicidad de roles, el reto para los participantes de la plataforma es identificar roles que puedan cumplir y que sean centrales para las actividades económicas que ocurren en las plataformas.

“Nos gustaría expandir la innovación en nuestra plataforma. Específicamente, nos gustaría crear un nuevo mercado para la tecnología, el capital humano y el conocimiento”.

Taro Mineo, Presidente, PERSOL
CAREER CO., LTD., Japón

Generación de más funciones de la plataforma

Tres funciones en particular se prestan a una diferenciación única en las plataformas. Los proveedores de experiencia especializada crean y orquestan experiencias atractivas para el cliente.

Los proveedores de tecnología especializados proporcionan capacidades tecnológicas únicas cruciales para el funcionamiento exitoso de la plataforma. Y en un mundo en el que muchas organizaciones se están alejando de lo físico, los proveedores de activos especializados desempeñan un papel esencial a la hora de proporcionar los activos necesarios para materializar físicamente la promesa de las proposiciones que de otro modo serían digitales.

Proveedores de experiencia

Hilton Hotels está integrando la plataforma para compartir viajes de Uber con su propia plataforma digital para proporcionar experiencias más profundas y enriquecedoras a sus clientes. Los huéspedes miembros del programa de fidelidad del Hilton pueden configurar los “Ride Reminders” (recordatorios de viajes) de Uber -notificaciones automatizadas para solicitar viajes de Uber desde y hacia las propiedades de Hilton- así como registrarse en su hotel y acceder a una lista de sitios locales frecuentados por otros usuarios de Uber³¹. Un giro interesante de ser un proveedor de experiencia es el de Affirm, una empresa de servicios financieros que ofrece préstamos a plazos a los consumidores. Affirm se asoció con la plataforma líder de viajes Expedia y la plataforma de tecnología de eventos Eventbrite para ofrecer una evaluación de préstamos en tiempo real en el punto de compra para que los clientes adquieran experiencias de viajes o eventos³².

Proveedores de tecnología

El fabricante mundial de automóviles BMW lanzó CarData, una plataforma de datos abierta que ofrece a los clientes de BMW ConnectedDrive la posibilidad de compartir datos telemáticos de sus vehículos BMW con terceros de su elección. Actuando como proveedor de tecnología, IBM integrará las tecnologías de computación en nube y de IA con la plataforma CarData de BMW para mejorar los datos de los vehículos con servicios cognitivos y de análisis de datos que permitan a terceros, como talleres de reparación de automóviles o compañías de seguros, desarrollar experiencias totalmente nuevas para los clientes³³. De forma similar, el gigante tecnológico Google está proporcionando tecnología de vanguardia a Walmart para permitir compras más rápidas y atractivas con voz en las nuevas tiendas virtuales Walmart³⁴.

Proveedores de activos

Deliveroo, una nueva empresa británica de distribución de alimentos en línea, ha establecido una red de cocinas externas en zonas insuficientemente atendidas de Londres para permitir que los restaurantes que deseen ampliar sus operaciones compartan espacio en la cocina y atiendan a los clientes locales a través de su app³⁵. Y el fabricante de vehículos con sede en la India, Mahindra Group, está suministrando vehículos motorizados para la plataforma de intercambio de viajes de Ola con el fin de crear conjuntamente el primer ecosistema de movilidad eléctrica masiva de la India³⁶.

Alcanzar el futuro hoy

A medida que las industrias continúan convergiendo y las cadenas de valor se reconfiguran de nuevas maneras, los CEO nos han dicho que están más confiados que nunca en la capacidad de respuesta de las organizaciones que dirigen. La mayoría de los CEO ven el surgimiento de las plataformas y la creciente importancia de la economía de redes - tanto de escala como de alcance - como los impulsores cruciales del crecimiento en la próxima década. Y un pequeño grupo de CEO, en particular las grandes organizaciones líderes, confían en que sus empresas tienen la fuerza necesaria para convertirse en proveedores de plataformas. Otros directores ejecutivos reconocen que necesitarán encontrar nuevas funciones para sus organizaciones en las plataformas y en torno a ellas a medida que vayan surgiendo.

Independientemente del camino que elijan los directores ejecutivos -proveedor de la plataforma o participante-, los directores ejecutivos deben liderar primero sus organizaciones a través de un cambio digital fundamental, lo que llamamos Reinversión Digital™. La pregunta que deben considerar va más allá de qué tecnologías deben emplear y cómo pueden inculcar una filosofía verdaderamente centrada en el cliente para crear nuevas experiencias, buscar nuevas áreas de innovación e identificar nuevas oportunidades de crecimiento.

Acelerar la innovación y el crecimiento a través de la Reinversión Digital

Citando un importante estudio de IBM Institute for Business Value, “Digital Reinvention in action” (Reinversión digital en acción), “...La reinversión digital implica una reinversión fundamental de la estrategia, las operaciones y la tecnología. Estratégicamente, las empresas reinventadas digitalmente mantienen un enfoque global en la experiencia en lugar de en la producción.... Desde el punto de vista operativo, las empresas reinventadas digitalmente se comprometen a realizar calibraciones y mejoras continuas. Fomentan culturas de innovación

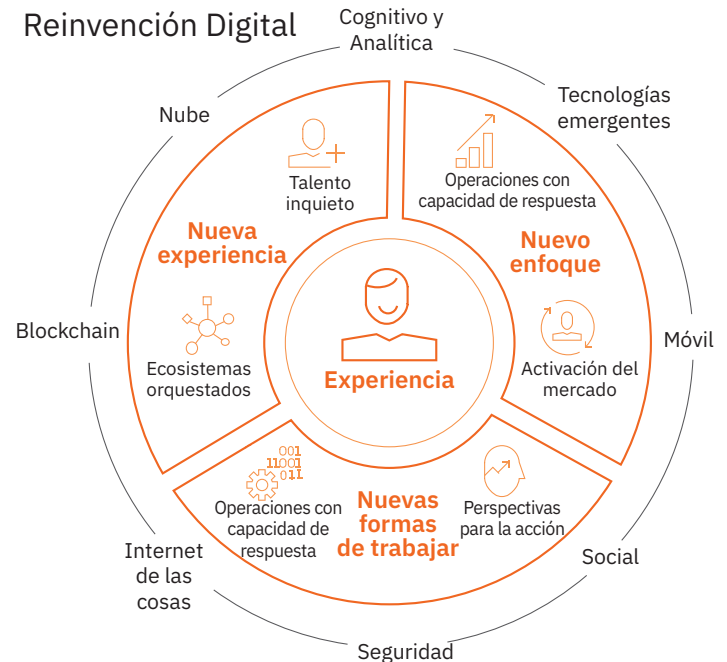
cotidiana entre los individuos y en todo el ecosistema, y trabajan para intercambiar sin fisuras entre lo físico y lo digital... Desde el punto de vista tecnológico, las empresas reinventadas digitalmente pueden cambiar sin esfuerzo entre capacidades propias o compartidas o alquiladas... ya sea directamente o con la ayuda de ecosistemas asociados³⁷.

La Reinención Digital logra un camino para que las organizaciones adopten una profunda centralidad en el cliente, abordando las necesidades y aspiraciones de los clientes a un nivel fundamental. Para lograr estos objetivos, los CEO llevan a cabo tres acciones específicas:

- Buscar un nuevo enfoque desarrollar nuevas formas de realizar y monetizar el valor y crear nuevos modelos de negocio, a la vez que se comprometen con el mercado, especialmente con los clientes, de manera más profunda y convincente.
- Establecer nuevas formas de trabajo: identificar, construir y retener el talento necesario para crear y mantener una organización digital, y perpetuar una cultura impregnada de innovación, incorporando el design thinking, el trabajo ágil y la experimentación sin miedo.
- Construir una nueva experiencia: digitalizar productos, servicios y procesos que redefinen la experiencia del cliente y construyen la organización, el gobierno y la conectividad del ecosistema que ayudan a asegurar que estas experiencias evolucionen continuamente (véase la Figura 5).

Figura 5

Marco de Reinención Digital



Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value.

Proceso de Reinención Digital

Para avanzar aún más en sus agendas de Reinención Digital, los CEO pueden iniciar cuatro pasos adicionales: Visualizar posibilidades, crear pilotos, profundizar capacidades y orquestar la reinención.

Visualizar posibilidades: utilizar sesiones de visualización que incluyan pensamiento creativo con socios, clientes u otros para definir un plan de reinención basado en nuevas ideas y escenarios inesperados. Si un CEO u organización cree que puede posicionarse con éxito como proveedor de plataformas, considere qué tipo de papel podría desempeñar una plataforma en el entorno, el mercado o el ecosistema. Identificar las razones clave por las que otros podrían usar la plataforma. Identificar nuevas áreas sin explotar en las que las plataformas puedan prosperar, las industrias estén preparadas para las disrupciones o las necesidades no satisfechas de los clientes. Conceptualizar nuevos modelos de negocio basados en plataformas. Si el éxito en la propiedad de la plataforma parece improbable, considere roles alternativos que su organización podría desempeñar como participante, incluyendo actividades esenciales y formas de evitar ser desintermediado por otros socios o competidores.

Crear pilotos: los CEO y sus equipos de liderazgo deben crear pilotos y prototipos utilizando un desarrollo ágil y mejoras de ciclo rápido a través de pruebas en vivo con los clientes hasta que el piloto o prototipo cumpla con los requisitos del cliente. Ampliar las

capacidades internas y externas, como la creación de equipos multifuncionales dedicados, la rápida digitalización de los procesos y la creación de un ecosistema de socios, que puedan apoyar la capacidad de escalar rápidamente las innovaciones exitosas o reducir las que no lo han sido.

Profundizar las capacidades: A medida que los proyectos piloto evolucionan, identificar los impedimentos para un mayor desarrollo o las limitaciones de las capacidades existentes. Seguir estrategias para crear o ampliar las capacidades necesarias, ya sea a través de un programa de desarrollo interno o con el apoyo de socios clave. Independientemente del enfoque, las empresas deben establecer estándares claros y métricas de desempeño que se recopilen y comuniquen de manera consistente para mejorar continuamente el programa.

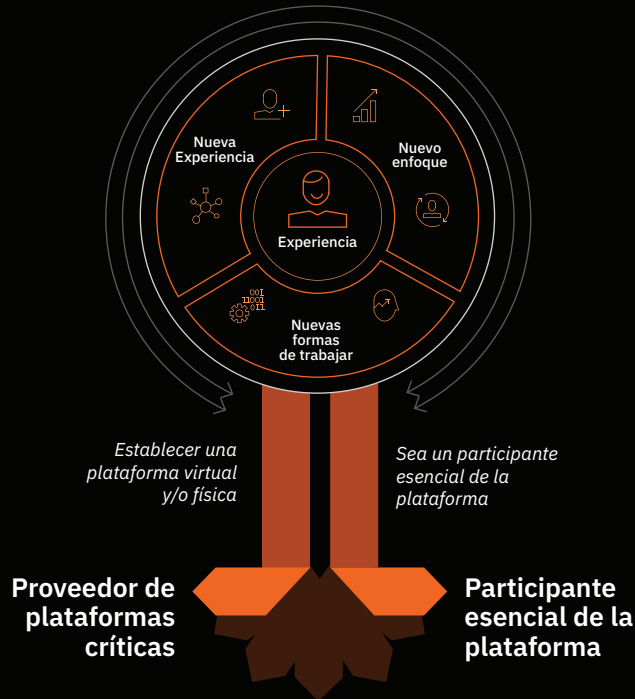
Orquestar la reinención: adoptar la reinención holística, no una serie de soluciones puntuales. Mantener un enfoque claro en las necesidades, aspiraciones y deseos subyacentes de los clientes. Comprometerse con los socios para formular y entregar nuevas propuestas de clientes. Y pensar lateral y ampliamente para crear y entregar la gama de productos, servicios e interacciones necesarias para experiencias profundas, ricas y convincentes. La conceptualización de una estrategia de propiedad o participación en la plataforma será un elemento crucial de cualquier proceso de Reinención Digital (ver Figura 6).

Figura 6

Lugares de destino

Conceptualizar una estrategia de propiedad o participación en la plataforma

El proceso de Reinención Digital



Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value.

Convertirse en un proveedor de plataformas críticas

Los proveedores de plataformas críticas se sitúan en el epicentro de los ecosistemas empresariales. A menudo se encuentran en un torbellino de cambio continuo. Los CEO que buscan ser proveedores de plataformas pueden avanzar en tres acciones.

1. Conceptualizar y probar la(s) plataforma(s) virtual(es) y/o física(s) y darse cuenta de las razones convincentes para que otras organizaciones participen y se comprometan plenamente. A partir de la visión definida en el proceso de Reinención Digital, construir estructuras y mecánicas de plataforma a través de las cuales se puedan producir conexiones. Diseñar una arquitectura robusta para apoyar el compromiso. Establecer un conjunto de normas, reglas básicas y gobernanza, así como una filosofía de compromiso compartido. Crear incentivos que atraigan a los socios, clientes y otros a la plataforma y desincentivos para salir. Demostrar visiblemente los acuerdos en los que se crea y comparte nuevo valor. Y penalizar el comportamiento destructivo o poco ético.

2. Aumentar la escala y el alcance de la plataforma para construir una masa crítica de participantes y actividad económica:

- Adquirir usuarios: sembrar la plataforma con productores y consumidores para estimular las interacciones. Incentivar la colaboración.
- Retener usuarios: centrarse solo en un conjunto de actividades o usuarios a la vez; apuntar a una masa crítica: el tamaño mínimo de la base de usuarios para lograr economías de escala y alcance.
- Monetizar las interacciones: formar un sistema para equilibrar cualquier subsidio necesario a corto plazo o que lleve a pérdidas, y evaluar el retorno de la inversión (ROI) deseado a mediano y largo plazo y el marco de tiempo para cualquier subsidio a corto plazo.

- Cosechar la reputación: adoptar métricas para hacer un seguimiento del rendimiento de la plataforma a lo largo del tiempo e identificar sinergias con otras actividades de negocio para acelerar el crecimiento de la plataforma (véase la Figura 7).

3. Explorar continuamente nuevas oportunidades pensando en la formación y calibración de plataformas como un proceso continuo e interminable.

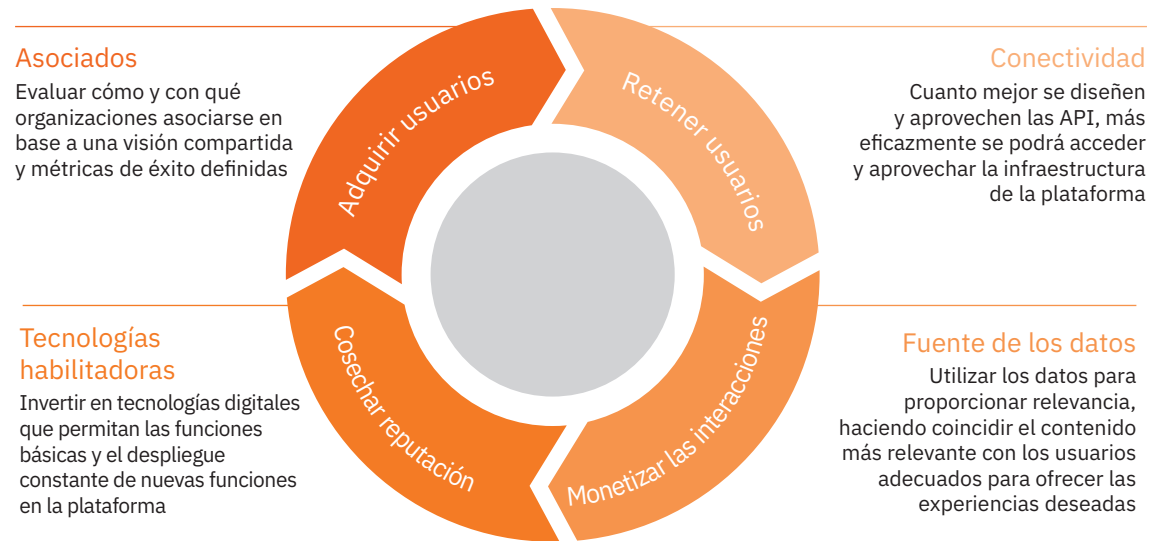
- Probar: responder rápidamente a entornos cambiantes y abordar nuevas oportunidades, aspiraciones o demandas de los clientes.

- Innovar: fomentar el pensamiento transformador, los enfoques diversos y las nuevas ideas, independientemente de su origen.
- Evaluar: investigar cómo las nuevas ideas podrían correlacionarse con las expectativas cambiantes de los clientes, los modelos de negocio o las oportunidades de monetización.
- Crear: participar en experimentos rápidos, como metas cortas (sprints), para probar la agilidad, que permitan construir nuevos tipos de plataformas mínimamente viables.
- Ejecutar: desplegar nuevas plataformas en el mercado e involucrar a socios externos, clientes y otros para evaluar su robustez y probable éxito. A continuación, vuelva a iniciar el proceso.

Figura 7

Plataforma en acción

Creando la plataforma perfecta



Convertirse en un participante esencial de la plataforma

Los participantes de la plataforma deben seguir siendo especialmente sensibles a los entornos de los ecosistemas. Deben estar atentos, atentos a las tecnologías emergentes y a la dinámica cambiante del mercado. Los CEO que buscan ser participantes exitosos de la plataforma pueden avanzar en tres acciones.

1. Comprender el entorno, los objetivos y la dinámica de la plataforma, evaluar las capacidades organizativas internas e identificar socios potenciales.
 - Establecer el contexto: analizar las condiciones y la dinámica del mercado, las expectativas de los clientes y las influencias perturbadoras.
 - Definir objetivos: comprender qué plataformas ya existen o es probable que surjan. Analizar cómo funcionarán las plataformas, quién puede participar y qué resultados pueden surgir.
 - Evaluar las capacidades: identificar las capacidades únicas que posee su organización, cómo se correlacionan con las actividades de la plataforma y qué nuevas capacidades se deben crear.
 - Identificar socios potenciales: en el contexto del mercado, la plataforma y el ecosistema, caracterizar y mapear las entidades participantes. Evaluar sus posibles objetivos, capacidades y patrones de relaciones existentes. Evaluar las funciones de los clientes, incluida la medida en que ellos mismos podrían convertirse en socios o incluso en competidores.

2. Concebir formas de ser esencial para las actividades y procesos de la plataforma, proporcionando capacidades únicas y diferenciadas. Definir un conjunto específico de oportunidades de plataforma que su organización en particular podría buscar dentro del contexto de un ecosistema más amplio. Identificar los fondos (pools) de valores de los ecosistemas y priorizarlos de acuerdo a su potencial valor realizable y viabilidad.

- Idear nuevos modelos de negocio para realizar y capturar los pools de valor que se identifican. Comprender las fortalezas de su organización en relación a los nuevos modelos de negocio y a las otras entidades identificadas en el sub-paso anterior. Determinar en qué actividades - o capacidades - invertir y en cuáles ceder a otros. Decida qué socios se involucrarán primero, determine las mejores maneras de hacerlo y, cuando sea necesario, calibre las actividades de su organización para alinearse con los socios del ecosistema, así como con el proveedor y la oferta de la plataforma.
- Definir un modelo de medición que evalúe con precisión los objetivos de negocio de su organización, los objetivos compartidos con sus socios y los de la plataforma o ecosistema en su conjunto. Recopilar los datos necesarios para analizar los resultados.

3. Innovar y evolucionar el rol o la propuesta de su organización dentro de la plataforma. Reinvente continuamente las ofertas de su organización para que sigan siendo cruciales a pesar de los imperativos cambiantes de los clientes, el mercado o el ecosistema.

- Anticipar los cambios del mercado, los competidores emergentes y las expectativas de nuevos clientes.
- Fomentar el pensamiento de disrupción, los enfoques diversos y las ideas originales. Y desalentar la miopía.

- Investigar cómo las nuevas ideas se correlacionan con las oportunidades para su organización en esta y otras plataformas.
- Reconocer que el papel de su organización puede diferir entre mercados, plataformas o ecosistemas. En algunos casos, su organización podría ser un participante en una plataforma y propietario de una plataforma en otro lugar. O el papel de participación de su organización puede variar de una plataforma a otra.
- Participar en experimentos rápidos y colaboraciones ágiles con socios, incluido el propietario de la plataforma.
- Desplegar nuevas capacidades y realizar calibraciones adicionales en función del fracaso o el éxito percibido.

Conclusión

Los CEO de hoy en día ya no están amenazados por la disrupción. Anticiparse y responder a cambios repentinos y dramáticos se han convertido en procedimientos operativos estándar. Los directores ejecutivos han perfeccionado las capacidades de sus organizaciones no solo para responder al cambio y navegar por él, sino también para anticiparlo y aprovecharlo. Los directores ejecutivos de empresas de alto rendimiento entienden que el éxito requiere la colaboración con socios dentro de los ecosistemas y en plataformas. De hecho, los CEO de todo el mundo están adoptando (y muchos están buscando convertirse en operadores de) nuevas plataformas de negocios. Aquellos que se encuentran incapaces de operar plataformas están reconociendo la necesidad de trabajar dentro de ellas, jugando nuevos roles como participantes esenciales en la economía de la plataforma. La gestión de las disrupciones se ha convertido en parte del modus operandi del CEO. Los principales ejecutivos han pasado de una postura reactiva a una proactiva, capitalizando la realidad de un entorno empresarial en constante cambio.

Informes ejecutivos relacionados con el programa IBV C-Suite de IBM

Para leer el informe completo “Las empresas tradicionales contraatacan”, visite ibm.com/globalcsuitestudy. Allí también puede encontrar copias de nuestros análisis mensuales y cuatro informes ejecutivos relacionados con el sector sobre IoT, inteligencia artificial, blockchain y la revolución de la experiencia.

Para obtener más información

Para obtener más información sobre este estudio de IBM Institute for Business Value, comuníquese con nosotros en iibv@us.ibm.com. Siga a @IBMIBV 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 su tienda de aplicaciones.

El socio correcto en 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 Global Business Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos empresariales acerca de problemas fundamentales de los sectores público y privado.

Notas y fuentes

- 1 “Las empresas tradicionales contraatacan: conclusiones del Estudio Global C-Suite”. IBM Institute for Business Value. Febrero de 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 2 “Liderando a través de las conexiones: perspectivas del Estudio global del director general”. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2012. https://www-935.ibm.com/services/multimedia/anz_ceo_study_2012.pdf
- 3 “Reinventando las reglas del juego: conclusiones del CEO del Estudio Global C-Suite”. IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2013. http://kpidigital.com/uploads/media/Reinventing_the_rules_of_engagement_white_paper.pdf
- 4 “Redefiniendo la competencia: información del Estudio Global C-Suite: perspectiva del CMO IBM Institute for Business Value.” Enero de 2016. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03719USEN&attachment=GBE03719USEN.PDF&cm_mc_uid=36788419335514540780823&cm_mc_sid_50200000=1454423499
- 5 Brill, Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Likhit Wagle y Anthony Marshall. “Banca redefinida: interrupción, transformación y el banco de la próxima generación”. IBM Institute for Business Value. Octubre 2015. https://www-935.ibm.com/services/multimedia/La_Banca_a_l_ere_cognitive_Oct_2015.pdf; Diamond, Sarah, Nicholas Drury, Anthony Lipp y Anthony Marshall. “Haciendo realidad el mañana de hoy: reinvenición digital en la banca”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03893USEN>
- 6 Gershgorn, Dave y Keith Collins. “Las enredadas alianzas del mundo de coches autoconducidos, visualizadas”. Quartz. 26 de julio de 2017. <https://qz.com/1034116/the-entangling-alliances-of-the-self-driving-car-world-visualized/>
- 7 Puri, Deepak. “John Deere lidera la agricultura de precisión impulsada por la IoT”. Network World. 30 de noviembre de 2016. <https://www.networkworld.com/article/3145640/internet-of-things/growing-more-with-less-john-deere-leads-the-way-with-iot-driven-precision-farming.html>
- 8 Gronholt-Pedersen, Jacob. “Maersk, IBM lanzarán una plataforma basada en blockchain para el comercio global”. Reuters. 16 de enero de 2018. <https://www.reuters.com/article/us-maersk-blockchain-ibm/maersk-ibm-to-launch-blockchain-based-platform-for-global-trade-idUSKBN1F51DE>
- 9 Slowey, Lynne. “Mira quién habla: KONE hace que los servicios de ascensores sean verdaderamente inteligentes con Watson IoT”. Blog de la Internet de las Cosas de IBM. 16 de febrero de 2017. <https://www.ibm.com/blogs/internet-of-things/kone/>
- 10 Boden, Rian. “JetBlue lanzará el primer programa de auto embarque de su clase usando reconocimiento facial”. NFC World. 1 de junio de 2017. <https://www.nfcworld.com/2017/06/01/352948/jetblue-launch-first-kind-self-boarding-program-using-facial-recognition/>
- 11 Nash, Kim. “En Kroger, la tecnología está cambiando la experiencia de comprar en las tiendas”. *Wall Street Journal*. 20 de febrero de 2017. <https://www.wsj.com/articles/at-kroger-technology-is-changing-the-grocery-store-shopping-experience-1487646362>
- 12 Arthur, Rachel. “La inteligencia artificial da poder a los diseñadores de IBM, Tommy Hilfiger y FIT Collaboration”. *Forbes*. 15 de enero de 2018. <https://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2018/01/15/ai-ibm-tommy-hilfiger/#8e3164178a0c>
- 13 Kell, John. “El cepillo ‘inteligente’ de L’Oreal quiere ayudar a resolver un gran problema de belleza”. *Forbes*. 4 de enero de 2017. <http://fortune.com/2017/01/03/loreal-smart-hairbrush-ces/>
- 14 Newcomb, Doug. “Dentro de Audi, BMW y la apuesta de \$3 billones de Daimler en el negocio de mapeo de HERE”. *Forbes*. 27 de junio de 2016. <https://www.forbes.com/sites/dougnewcomb/2016/06/27/inside-audi-bmw-and-daimlers-3-billion-bet-on-heres-mapping-business/#6555d59f6343>
- 15 Bartlett, Jessica. “Pfizer usará la supercomputación de IBM Watson para encontrar nuevos medicamentos”. *Boston Business Journal*. 1 de diciembre de 2016. <https://www.bizjournals.com/boston/news/2016/12/01/pfizer-to-use-ibm-watson-supercomputing-to-find.html>
- 16 Soper, Taylor. “Costco estrena nuevo servicio de reparto de comestibles y amplía su asociación con Instacart”. *Geek Wire*. 5 de octubre de 2017. <https://www.geekwire.com/2017/costco-debuts-new-grocery-delivery-service-expands-partnership-instacart/>
- 17 “The Power of the Elastic Product Team — Airbnb’s First PM on How to Build Your Own.” La Primera Ronda. <http://firstround.com/review/the-power-of-the-elastic-product-team-airbnbs-first-pm-on-how-to-build-your-own/>
- 18 Buschmann, Criag. “La estrategia de patentes de Tesla abre el camino a la sostenibilidad para el transporte y para sí mismo”. *TechCrunch*. 26 de mayo de 2016. <https://techcrunch.com/2016/05/26/teslas-patent-strategy-opens-the-road-to-sustainability-for-transport-and-for-itself/>
- 19 Soper, Spencer. “Dentro de las esferas gigantes de Amazon, donde los trabajadores se enfrían en un mini bosque lluvioso”. *Bloomberg*. 26 de enero de 2018. <https://www.bloomberg.com/news/features/2018-01-26/inside-amazon-s-giant-spheres-where-workers-chill-in-a-mini-rainforest>
- 20 “Las empresas tradicionales contraatacan: conclusiones del Estudio Global C-Suite”. IBM Institute for Business Value. Febrero de 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 21 Ibidem.
- 22 Libert, Barry, Megan Beckand y Jerry Wind. *El imperativo de la red*. Harvard Business Publishing. OpenMatters, LLC. 2016.
- 23 “¿Adentro o afuera? Tener éxito en la economía del ecosistema”. IBM Institute for Business Value. Julio de 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03850USEN&>
- 24 “Nuestras Fortalezas”. Sitio web de Rakuten. <https://global.rakuten.com/corp/about/strength.html>; “Rakuten es elegida la mejor plataforma de comercio electrónico de Brasil por segundo año consecutivo”. *PR Newswire*. 28 de junio de 2017. <https://www.prnewswire.com/news-releases/rakuten-is-elected-brazils-best-e-commerce-platform-for-second-year-in-a-row-300481440.html>
- 25 Saiidi, Uptin. “Alibaba es mucho más que la plataforma de comercio electrónico de China”. *CNBC*. 22 de septiembre de 2017. <https://www.cnbc.com/2017/09/22/alibaba-is-much-more-than-just-chinas-e-commerce-platform.html>; “Alibaba apuesta por la globalización del hágallo-usted-mismo”. *Financial Times*. 22 de mayo de 2017. <https://www.ft.com/content/8f5e79ba-30ab-11e7-9555-23ef563ecf9a>; “El brazo médico de Alibaba, Ali Health gana con un gran aumento de ingresos”. *The Street*. 17 de mayo de 2017. <https://www.thestreet.com/story/14140246/1/alibaba-s-pharmaceutical-arm-ali-health-gains-on-big-jump-in-revenue.html>
- 26 Orin, Andy. “Shazam puede ahora identificar automáticamente canciones en segundo plano”. *Life Hacker*. 18 de junio de 2016. <https://lifehacker.com/shazam-can-now-automatically-identify-songs-in-the-back-1782182567>
- 27 Chang, Lulu. “Shazam es ahora algo más que música: también tiene una plataforma AR”. *Tendencias digitales*. 6 de marzo de 2017. <https://www.digitaltrends.com/mobile/shazam-ar-platform/>; Baer, Drake. “Ahora que Shazam tiene tu oreja, también quiere tus ojos”. *Fast Company*. 7 de marzo de 2014. <https://www.fastcompany.com/3026906/now-that-shazam-has-your-ear-it-wants-your-eyes-too>

- 28 Andrews, Travis. "Por qué Apple compró Shazam, la aplicación de reconocimiento musical que está perdiendo popularidad". *The Washington Post*. 12 de diciembre de 2017. https://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2017/12/12/why-apple-bought-shazam-the-music-recognition-app-thats-been-declining-in-popularity/?utm_term=.a18af94916e6
- 29 Davidson, Steven, Edward Giesen, Martin Harmer y Anthony Marshall. "¿Adentro o afuera? Tener éxito en la economía del ecosistema". IBM Institute for Business Value. Julio de 2017. <https://www.philsimon.com/books/the-age-of-the-platform/>
- 30 "Demasiado de algo bueno". *The Economist*. 26 de marzo de 2016. <https://www.economist.com/news/briefing/21695385-profits-are-too-high-america-needs-giant-dose-competition-too-much-good-thing>
- 31 Ting, Deanna. "Hilton profundiza su relación en un nuevo impulso de lealtad". Skift. 30 de marzo de 2016. <https://skift.com/2016/03/30/hilton-deepens-expands-its-uber-relationship-in-new-loyalty-push/>
- 32 Tepper, Fitz. "Affirm se ha asociado con Expedia y Eventbrite para que puedas pagar por las experiencias con el tiempo". TechCrunch. 17 de mayo de 2016. <https://techcrunch.com/2016/05/17/affirm-is-partnering-with-expedia-and-eventbrite-so-you-can-pay-for-experiences-over-time/>
- 33 "IBM se integra con BMW CarData para ofrecer nuevos e innovadores servicios a los conductores". Comunicado de prensa de IBM. 14 de junio de 2017. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/52595.wss>
- 34 Thomas, Lauren. "¡Toma eso, Alexa! Wal-Mart se asocia con Google para ofrecer compras por voz". CNBC. 23 de agosto de 2017. <https://www.cnbc.com/2017/08/22/wal-mart-partners-with-google-to-offer-voice-shopping-via-google-home.html>
- 35 Yuen, Stacey. "El último truco en la entrega de comida podría ser enorme para los pequeños restaurantes". CNBC. 3 de octubre de 2017. <https://www.cnbc.com/2017/10/03/small-restaurants-could-win-from-deliveroo-editions-central-kitchen.html>
- 36 "Ola y Mahindra se unen de nuevo para lanzar un ecosistema de movilidad masiva de vehículos eléctricos en Nagpur". Tu Historia. 26 de mayo de 2017. <https://yourstory.com/2017/05/ola-mahindra-join-hands-launch-ev-mass-mobility-ecosystem-nagpur/>
- 37 Berman, Saul, Peter Korsten, and Anthony Marshall. "Reinvención digital en acción: qué hacer y cómo hacer que suceda". IBM Institute for Business Value. Mayo de 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América
Mayo 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 e información sobre marcas comerciales" en: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://www.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