

IBM Institute for Business Value

La nueva era de los ecosistemas

Redefiniendo las asociaciones en un entorno de ecosistemas



Datos y analítica a favor de una innovación más rápida y a gran escala

Para tener éxito en el entorno actual, las empresas deben liderar atravesando cada vez más complejidad y volatilidad, impulsar la excelencia operacional y permitir la colaboración entre las funciones internas, desarrollar talentos y liderazgo de mayor calidad gestionar, en medio del cambio constante y generar nuevas posibilidades a partir de los datos. La Práctica de Estrategia y Analítica de IBM combina la experiencia en consultoría de gestión con la ciencia analítica para fomentar el éxito de las organizaciones líderes.

Por Steven Davidson, Martin Harmer y Anthony Marshall

El ecosistema ya integra la cotidianidad de los negocios. Términos como “ecosistema de negocios”, “ecosistema de colaboración” y “ecosistema económico” se empiezan a usar universalmente en la búsqueda por articular el futuro de los negocios y la interacción con los clientes. Pero los ecosistemas reflejan mucho más que redes y se diferencian sustancialmente de un mercado. Si bien los ecosistemas transformarán en gran medida el funcionamiento actual de las empresas, es importante comprender por qué comienzan a aparecer ahora, en qué difieren de los mercados tradicionales, qué nuevos incentivos surgirán y cómo pueden responder las organizaciones. En este informe, se aborda cada uno de estos aspectos decisivos y se plantea una hoja de ruta para que las organizaciones consideren nuevos tipos de acuerdos para sus asociaciones a fin de avanzar y prosperar en la nueva era de los ecosistemas.

81% de los consumidores exige un mejor tiempo de respuesta.

76% pretende que las organizaciones comprendan las necesidades individuales.

68% espera una experiencia armónica para los consumidores.

Las nuevas tecnologías aumentan la inteligencia, la rapidez y la capacidad de ampliación de los negocios. Cuanto más conectado esté el mundo, mayor dificultad tendrán las organizaciones para competir como entidades individuales. En la era actual en la que los datos y la información aumentan de forma exponencial, y la digitalización está presente en todas partes, la nueva ecuación económica favorece la transparencia y la colaboración.

En la búsqueda de innovación, más de la mitad de los CxOs esperan abrir sus empresas y derribar las barreras que impiden ampliar la colaboración interior y exterior.¹ Como consecuencia, es probable que, en un futuro cercano, el enfoque de las organizaciones innovadoras ya no se centre en ellas mismas sino en los ecosistemas. Podemos pensar en un ecosistema como una red compleja de relaciones y empresas interdependientes que crea y asigna valor empresarial.

En esencia, los ecosistemas son amplios por naturaleza y pueden abarcar varias regiones geográficas e industrias, incluyendo instituciones públicas y privadas, así como consumidores (Figura 1).

Los ejecutivos enfrentarán el desafío de encontrar nuevas vías para establecer asociaciones que aprovechen las oportunidades que se presentan con la aparición de nuevos ecosistemas. Según el estudio de IBM C-Suite del 2013, el cambio más radical para las organizaciones puede ser un nuevo punto de vista de lo que significa colaborar con los clientes². En el futuro, las estrategias de las organizaciones tendrán un doble enfoque. Mantendrán su atención centrada en los negocios principales que corresponden a su industria primaria, pero también es probable que busquen otras oportunidades de crecimiento a partir de orígenes no tradicionales, aprovechando las funciones o actividades específicas que constituyan su verdadera ventaja competitiva. Como resultado, la especialización continua impulsará la convergencia entre industrias.³

En este informe, examinaremos cómo los ecosistemas modificarán la naturaleza de las actividades empresariales, ampliarán las capacidades y permitirán experiencias que superan las posibilidades actuales. Demostraremos cómo se pueden organizar relaciones de cooperación recíproca y cuáles serán los cambios en la creación y la captura de valor en entornos de ecosistema. Veremos cómo se requieren diferentes

estrategias para enfrentar entornos empresariales distintos. Exploraremos además la forma en la que las organizaciones líderes hoy ya se encuentran integrando a los ecosistemas.

Los negocios están cambiando

La maduración de las tecnologías como (social, movilidad, analítica, servicios en la nube, impresión 3D, biotecnología y nanotecnología) provoca cambios rápidos en el panorama competitivo. Las tecnologías emergentes crean un entorno conectado y abierto, simple e inteligente, rápido y escalable:

- Conectado y abierto, con la proliferación de dispositivos móviles y el acceso a Internet, se plantea la necesidad de contar con nuevos niveles de confianza y responsabilidad con los socios y los consumidores
- Simple e inteligente, los avances tecnológicos siguen reduciendo y disimulando la complejidad y las organizaciones aprovechan la analítica y el conocimiento práctico para tomar decisiones
- Rápido y ampliable, con transacciones que aumentan en cantidad y frecuencia, y con costos de colaboración cada vez más bajos dentro y fuera de la organización.

Aun cuando la tecnología que fomenta esta transparencia es cada vez más sofisticada, inteligente y predictiva, es también cada vez más fácil de usar. Los avances tecnológicos priorizan,

e·co·sis·te·ma /e ko sis `te ma /
Sustantivo

Origen: 1935

1. Una comunidad de organismos juntos que comparten el mismo hábitat, considerado como un sistema de relaciones interdependientes e interactivas
2. Red compleja o sistema interconectado

Un ecosistema es una red compleja de relaciones y empresas interdependientes que tienen el propósito de crear y asignar valor empresarial. En esencia, los ecosistemas son amplios y pueden abarcar varias regiones geográficas e industrias, instituciones tanto públicas como privadas, y también consumidores.

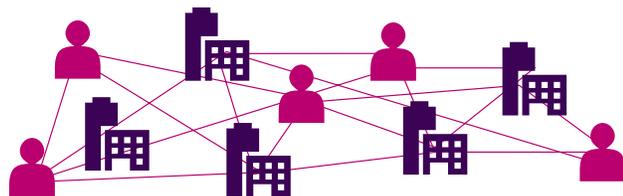


Figura 1: Un ecosistema refleja la interacción y la colaboración entre sus participantes.

la simplicidad y la facilidad de uso, aun cuando son más sofisticados en informática y funcionalidad, lo que permite a las organizaciones acceder a datos estructurados y no estructurados para tomar decisiones inteligentes y predictivas.

La rapidez en el desarrollo de nuevas tecnologías, la mayor apertura y el incremento de las expectativas de los clientes convergen en lo que se está convirtiendo en la tormenta perfecta para generar un cambio sustancial en las empresas. Los clientes ya tienen experiencias atractivas, individualizadas e integradas en algunas áreas (por ejemplo, la telefonía) y ahora esperan experiencias similares en todos los contextos de interacción, ya sea de empresa a consumidor, de empresa a empresa o de consumidor a gobierno. La mayoría de las organizaciones no están configuradas para ofrecer este tipo de experiencia y como secuencia, frecuentemente, se enfrentan a la frustración e, incluso, al enojo de los clientes. Al mismo tiempo, estos últimos saben que existe tecnología disponible capaz de hacer posible esa experiencia integrada: la tecnología en la nube, la analítica, la movilidad y la social. El desafío está planteado, y aquellas organizaciones que estén a la altura para enfrentarlo, son las que perdurarán.

Los Clientes esperan experiencias sencillas y sofisticadas

La experiencia con nuevas plataformas tecnológicas y modelos empresariales aumenta drásticamente tanto las expectativas como el empoderamiento de los clientes. Se está desarrollando un deseo insaciable por obtener experiencias atractivas en todas las áreas de la vida. El uso de una tecnología más sofisticada implica:

- Más información para los clientes, con más opciones disponibles y una mayor oportunidad de ejercer influencia en las organizaciones
- Mayor expectativa de obtener experiencias integradas y sofisticadas pero, a su vez, simples
- Menos lealtad a las marcas, con clientes más impacientes y dispuestos a alternar las marcas que consumen

Para responder a esto, las organizaciones están cada vez más presionadas para actualizarse con las últimas exigencias de los consumidores que requieren experiencias integradas y personalizadas. Estos esperan que todas sus experiencias estén personalizadas, desde los intercambios con las líneas aéreas hasta con los grandes comerciantes en Internet, las salas de exposiciones y las agencias automotrices. Pretenden la integración de todos los canales y puntos de contacto, y rápidamente pueden dejar de ser leales a una organización para elegir otra que satisfaga mejor sus necesidades. En la actualidad, el 81% de los consumidores del nuevo milenio exigen tiempos de respuesta más rápidos, el 76% pretende que las organizaciones comprendan las necesidades individuales, y el 68% espera de las organizaciones una experiencia armónica (Figura 2).⁴

El fabricante chino de teléfonos inteligentes Xiaomi, por ejemplo, quiere atraer a los consumidores conectados. Xiaomi recurre a la segmentación de clientes como elemento diferenciador de la marca. Vende teléfonos de gama alta a precios cercanos al costo, lo que equivale a menos de la mitad del precio de algunos competidores. La empresa aprovecha los comentarios de los consumidores que obtiene a través de Weibo (una aplicación de medios sociales similar a Twitter) para lanzar semanalmente nuevas versiones de su sistema operativo.⁵

Las nuevas tecnologías permiten a los clientes, pretender y obtener más que nunca antes

Mejor tiempo de respuesta

81%

Comprensión de las necesidades individuales

76%

Armonía en las experiencias de los consumidores

68%

Fuente: Estudio IBM Student Study: Connected Generation (La generación conectada), pregunta N° 5: ¿En qué medida deberían cambiar las organizaciones para responder a las expectativas de los consumidores? [Directores Ejecutivos: pregunta N° 9]

Figura 2: La última generación de consumidores exige experiencias similares en todos los aspectos de su vida.

El ejemplo de Xiaomi demuestra que, a fin de generar una oportunidad para poder ofrecer una experiencia diferenciada que se adapte a las expectativas de los consumidores, las organizaciones deben recurrir a los datos y a la analítica para respaldar la experiencia y promover la colaboración a través de los medios sociales. También será necesario que derriben las barreras para obtener colaboración y asociaciones.

La casa de moda de lujo Burberry, una marca tradicionalmente conservadora, adoptó la digitalización para crear una experiencia sin complicaciones para los consumidores. Burberry eliminó el límite físico-digital. Por ejemplo, equipó a sus empleados con iPads para otorgarles acceso a Internet y así aprovechar los datos de los consumidores para mejorar su experiencia en las tiendas. Gracias a la integración entre lo digital y lo físico, Burberry se transformó en una marca de lujo moderna, relevante y a la moda.⁶

El quiebre: romper con el statu quo

El quiebre provocado por el avance rápido de las tecnologías y los cambios en la economía empresarial asociados a ello, serán generalizados e inevitables. La mayoría de las organizaciones se está poniendo al día, pero muchos ejecutivos ya están al tanto de lo que implica este quiebre a causa de la tecnología. A menos que logren romper con el statu quo, las organizaciones pasarán por alto lo que parece que será un cambio estructural.

Dejarán en mano de sus competidores la oportunidad de llevar mayor ventaja. Según el estudio IBM Global Digital Reinvention del 2013, el 71% de los ejecutivos cree que los consumidores exigirán experiencias completas e integrales. Para generarlas, las empresas deben adaptarse al concepto, los mecanismos y las implicancias de los ecosistemas.⁷

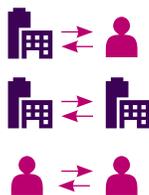
La aparición de nuevos ecosistemas

Los ejecutivos líderes reconocen que la velocidad y la agilidad serán factores clave que determinarán el éxito en una economía digital centrada en los consumidores. Los cambios se acelerarán y en consecuencia, la experimentación, la rapidez en la toma de decisiones y una ejecución sólida. Serán decisivas para la estrategia empresarial del futuro. Se diseñarán a diario nuevas funciones y modelos empresariales, que reinventarán constantemente las reglas de la competencia. De la misma manera, el 64% de los ejecutivos considera que los nuevos modelos empresariales tendrán un profundo impacto en sus industrias.⁸

A medida que el valor económico se desplaza rápidamente más allá de los mercados tradicionales, las organizaciones deberán reconsiderar la forma en que funciona su entorno empresarial, cómo establecen asociaciones y cómo interactúan con los clientes. Todo esto exige que surjan nuevos ecosistemas

Los mercados se componen de entidades que responden a sus propios intereses individuales

Un conjunto de personas u organizaciones que intercambian productos o servicios en un entorno que se rige por las leyes de la oferta y la demanda.



Los ecosistemas están compuestos por entidades que funcionan a partir de un interés en común, recíproco y organizado

Un conjunto de personas u organizaciones que funcionan juntas formal o informalmente para producir algo de mayor valor que beneficie de forma recíproca al ecosistema en su conjunto

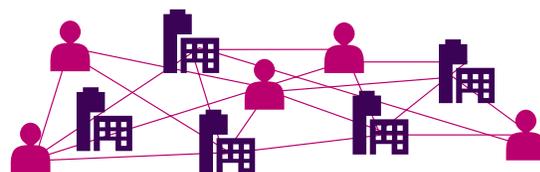


Figura 3: Las características que definen a un ecosistema son la colaboración recíproca y la organización.

económicos y que las organizaciones reconozcan que no pueden enfrentar el futuro de forma individual. Deben adaptarse al concepto de colaboración recíproca, un nivel de colaboración formal o informal entre las organizaciones en torno a ideales, estándares u objetivos en común (Figura 3).

Los ecosistemas se caracterizan por contar con una arquitectura que se aleja de los mercados tradicionales. Los ecosistemas son entornos con estructuras complejas poblados por diversos participantes con reglas de participación específicas.

La definición de ecosistema

Siempre pensamos en un ecosistema como una comunidad de organismos que funcionan juntos dentro de algún tipo de entorno físico. Podemos considerar la dinámica del ecosistema como un sistema de relaciones interactivas e interdependientes, como una red compleja o sistema interconectado.

En el contexto empresarial, un ecosistema es una red compleja de relaciones y empresas interdependientes que tienen el propósito de crear y asignar valor empresarial. Los ecosistemas de negocios incluyen un factor de reciprocidad y multiplicación: el todo es más que la suma de las partes. Si no fuera así, formar parte de ese sistema no representaría ningún incentivo. En esencia, los ecosistemas son amplios y pueden

abarcar varias regiones geográficas e industrias, instituciones tanto públicas como privadas, y también consumidores.

Los Ecosistemas comparten muchas características de los mercados tradicionales

Los ecosistemas y los mercados no son diferentes. Ambos están compuestos por participantes (las personas u organizaciones presentes en el entorno) y por interacciones (los productos o servicios que intercambian los participantes). Cada elemento, los participantes y las interacciones, está definido por tres componentes. En el caso de los participantes, estos componentes son: el rol que tiene en el entorno, el alcance dentro del entorno y la capacidad o propuesta de valor principal, es decir, qué es lo que el participante hará realmente en el entorno. En el caso de las interacciones, los componentes son: las reglas que rigen el entorno, las conexiones de los elementos y el curso que siguen las interacciones (Figura 4).

Las características que definen un ecosistema (aquello que lo convierte en lo que es) son la *organización y la colaboración recíproca*. Los mercados están compuestos por personas u organizaciones que intercambian productos o servicios en un entorno que se rige por las leyes de la oferta y la demanda. Los ecosistemas están compuestos por entidades que funcionan a partir de un *interés propio recíproco*. Los conforman conjuntos de

Participantes

Personas u organizaciones

Rol en el entorno

Función de los participantes o papel que desempeñan en un entorno determinado

Alcance dentro del entorno

Habilidad de los participantes para desarrollar actividades o interacciones dentro del entorno

Capacidad o propuesta de valor principal

Gama de actividades que los participantes pueden ejercer o emprender dentro del entorno



Interacciones

Productos o servicios que interactúan

Reglas que rigen en el entorno

Conjunto de principios explícitos o implícitos que rigen el comportamiento dentro del entorno

Conexiones de los elementos

Vínculos presentes en el entorno que conectan elementos tales como los datos, el conocimiento o los productos

Curso que siguen las interacciones

Velocidad y dirección del intercambio de contenidos o valor entre los participantes

Figura 4: Los ecosistemas comparten muchas características con los mercados.

personas u organizaciones que funcionan juntas formal o informalmente para producir algo de mayor valor que *beneficie de forma recíproca* a la organización y al ecosistema en su conjunto. Los ecosistemas existen porque los participantes pueden generar más valor dentro del ecosistema si actúan de forma conjunta. La *colaboración recíproca* refleja un nivel mejorado de coordinación con ideales, estándares u objetivos que se comparten formal o informalmente.

Por ejemplo, Doorman, un servicio de logística con sede en San Francisco, organiza el almacenamiento y la entrega para resolver el problema del último tramo en la entrega de encomiendas. El servicio recibe paquetes de transportistas, como FedEx y UPS, y los entrega según la conveniencia del cliente entre la finalización del horario de entrega tradicional y la medianoche. Esto permite que los consumidores controlen la logística de formas que antes no estaban disponibles.⁹

La *organización* se refiere a la coordinación, la preparación y la gestión de entornos complejos. En el contexto de un ecosistema, la *organización* hace referencia a la coordinación formal o informal de las interacciones o las colaboraciones entre los participantes dentro del ecosistema. La *organización* puede ser informal, a través de pautas e imperativos culturales, o formal, a través de reglas explícitas o de la presencia concreta de un *organizador*, una entidad explícita que facilita los procesos de *orquestación*.

Kaiser Permanente constituye un ejemplo excelente de organización explícita. Kaiser Permanente es un consorcio de atención médica integrado y gestionado con sede en los Estados Unidos que se encarga de la organización de los seguros, los hospitales y los médicos a fin de proporcionar servicios de atención médica integrados. La empresa coordina y organiza una base formada por 9 millones de miembros, además de doctores y centros médicos. El programa “Mi Organizador de Salud” de Kaiser Permanente facilita la prestación de cuidados preventivos conectando al personal sanitario, las farmacias y los médicos.¹⁰

Diferencia de los ecosistemas en la creación y la captura de valor

La forma en la que las organizaciones crean y capturan valor en un ecosistema difiere de la que se observa en los mercados tradicionales. Es imprescindible responder a dos preguntas específicas:

- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para crear valor en los ecosistemas?
- ¿Cómo hacen las organizaciones para capturar el valor que ayudan a crear en un ecosistema?

La creación de valor y la captura de valor están relacionadas, pero constituyen dos elementos distintos de la actividad y del intercambio en un ecosistema. La creación de valor se refiere al acto de hacer existir algo que tenga valor. Los participantes

Un ecosistema de ecosistemas

Inevitablemente, las organizaciones formarán parte de numerosos ecosistemas, lo que podríamos llamar un “ecosistema de ecosistemas”. En la naturaleza ya existen ecosistemas de ecosistemas y ecosistemas dentro de otros ecosistemas.

Un ecosistema de ecosistemas refleja la naturaleza...

Universo

Ecosistema interconectado de galaxias, sistemas solares y planetas

Galaxia

Ecosistema complejo de sistemas solares, distinto de otras galaxias

Sistema solar

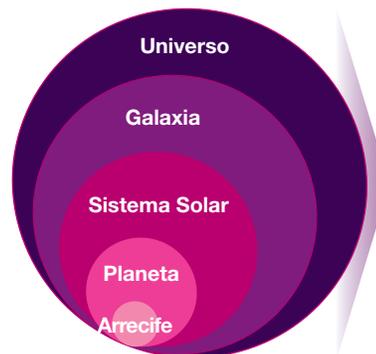
Ecosistema complejo de planetas, distinto de otros sistemas solares

Planeta

Ecosistema delimitado, distinto de otros planetas

Arrecife de coral

Ecosistema individual



... pero también está adquiriendo cada vez más relevancia para las empresas

Las organizaciones pueden:

- Formar parte de uno o varios ecosistemas
- Cumplir diferentes roles en diferentes ecosistemas
- Evolucionar en el rol que cumplen en el ecosistema, a medida que el ecosistema evoluciona

Figura 5: En última instancia, las organizaciones formarán parte de numerosos ecosistemas, un ecosistema de ecosistemas.

pueden crear valor innovando en productos, servicios o experiencias. Los socios de un ecosistema deben colaborar para crear y proporcionar algo cuyo valor los beneficie de forma recíproca.

Diferencias en la creación de valor entre los mercados tradicionales y los ecosistemas

La creación y la asignación de valor se modifican a medida que las organizaciones dejan de participar en los mercados o en cadenas de valor tradicionales para integrar ecosistemas. En los mercados tradicionales, la creación de valor es exponencial, ya que las organizaciones cubren los costos y les suman el rendimiento sobre los activos (Figura 6). En los ecosistemas, las organizaciones crean valor a través de su participación en el sistema tomado como unidad. Los consumidores no pueden interactuar con organizaciones individuales dentro de un ecosistema en particular, pero pueden pagar para acceder a este o para apropiarse de las ventajas que el ecosistema ofrece. En este contexto, el valor estará definido por la voluntad de paga de los consumidores.

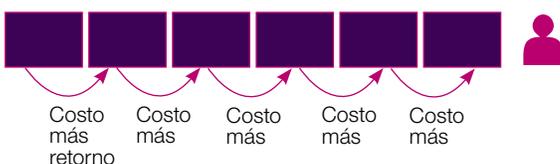
Debido a su naturaleza y como resultado de una existencia constante, los ecosistemas como un todo pueden producir más valor que la suma de los participantes individuales que actúan de forma independiente.

En el ecosistema que está surgiendo para los viajes, por ejemplo, es probable que la experiencia de los viajeros pase a ser personalizada y no presente complicaciones. En los viajes tradicionales, las organizaciones ofrecían a los consumidores opciones limitadas, y estos se veían obligados a elegir entre paquetes estándares o alternativas fragmentadas que debían ensamblar ellos mismos. En el nuevo mundo, los ecosistemas permitirán que las organizaciones creen y ofrezcan a los clientes experiencias personalizadas hasta el infinito, en las que éstos puedan elegir entre diferentes opciones integradas. Las líneas aéreas y los hoteles líderes adoptarán las alianzas estratégicas y aprovecharán la sinergia para crear una experiencia de viaje integrada y sin complicaciones, desde la casa hasta la playa y en el viaje de regreso.

Creación de valor

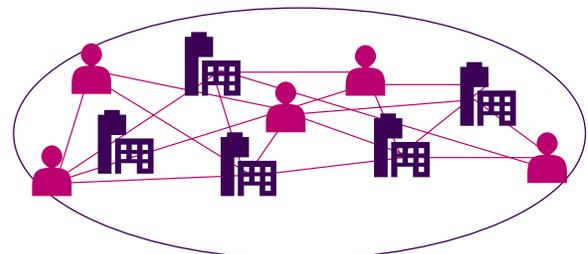
La creación de valor se refiere al acto de hacer existir algo que tenga valor. Los participantes pueden crear valor innovando en productos, servicios o experiencias. Los socios de un ecosistema deben colaborar para crear y proporcionar algo cuyo valor los beneficie de forma recíproca.

Creación de valor en un mercado o cadena de valor tradicional



- La creación de valor es exponencial ya que las organizaciones cubren los costos y les suman el retorno sobre los activos
- La captura de valor refleja un proceso de intercambio aditivo y secuencial

Creación de valor en un ecosistema



- La captura de valor refleja un proceso de intercambio en red y dinámico entre todos los participantes
- Los ecosistemas como un todo producen más valor que la suma de los participantes individuales que actúan de forma independiente

Figura 6: La creación de valor tiende a ser lineal en los mercados tradicionales y a ser en red y recíproca en los ecosistemas.

Para crear valor, las organizaciones necesitan identificar las oportunidades, desarrollar sus capacidades y aprovechar la sinergia. Al identificar las oportunidades, las organizaciones deben comprender cómo se crea valor en el ecosistema. Necesitan identificar y explotar los focos en los que se pueda llegar a crear valor. Y deben mantener la flexibilidad en el rol que adoptan dentro del ecosistema, como así también en el tipo de interacciones que establecen con los otros participantes.

Google es una organización que identifica constantemente tendencias y oportunidades futuras. Recientemente, Google inició y coordinó la Open Automotive Alliance para innovar en sistemas operativos incorporados en los vehículos, junto con GM, Honda, Audi, Hyundai y organizaciones como Nvidia. El objetivo del gigante de la tecnología es convertirse en el centro de los sistemas operativos personales a través de las asociaciones. Google pretende aprovechar los 80 millones de automóviles y camiones ligeros nuevos que se venden por año, una gran oportunidad para los servicios basados en Internet¹¹.

Las organizaciones también deben aprovechar la sinergia y las fortalezas complementarias que existen dentro de los ecosistemas a fin de impulsar la creación de valor. Para hacerlo, necesitarán hacer uso de sus capacidades en el ecosistema, identificar y enfocarse en las necesidades y brechas de compatibilidad, y desarrollar acuerdos contractuales y de conectividad a fin de penetrar para cubrir esas brechas y explotar otras oportunidades. Cuanto más imprescindible y excepcional sea la actividad que la organización puede llevar a cabo dentro de un ecosistema, mejor podrá conservar su posición y su rol.

Una oportunidad que identificó Amazon, por ejemplo, es la de utilizar las asociaciones existentes para alcanzar el próximo límite de las ventas en Internet. El comerciante minorista de la Web estableció una presencia física en los depósitos y centros de distribución de los proveedores existentes (por ejemplo, Procter & Gamble) mediante su iniciativa "Vendor Flex". Como resultado, Amazon está ampliando sus campañas de ventas a mercados nuevos y diferentes a través de asociaciones. Se reducen los costos en que se incurre para cumplir con los pedidos y los tiempos de entrega. A Amazon logra competir de manera más enérgica con otros comerciantes minorista.¹²

Captura de valor directa o indirecta

Los participantes pueden capturar valor de forma directa mediante las transacciones o indirecta a través de un organizador. Las organizaciones pueden capturar valor de forma directa mediante las transacciones que tienen lugar dentro del

ecosistema, en las que los participantes facilitan el intercambio de valor por los bienes o los servicios prestados. En estos casos, la captura de valor es instantánea y acorde a las transacciones. La gente realiza transacciones directas dentro de los ecosistemas a diario, por ejemplo, cuando paga un trayecto en transporte público.

Una situación alternativa para las organizaciones consiste en capturar valor de forma indirecta mediante la transferencia a partir de un organizador (que captura el valor directamente de los consumidores) de los bienes o servicios. En estos casos, los consumidores pagan para acceder al ecosistema y participar en él. Pagan a un organizador por un conjunto de bienes y servicios asociados, y éste asigna el pago a los participantes del ecosistema para incentivarlos a que sigan participando. La gente también realiza transacciones indirectas con ecosistemas en la vida cotidiana, cuando compran un pase para viajar de forma ilimitada en todos los tipos de transporte público de una ciudad (trenes, tranvías, autobuses o subterráneos) durante un periodo determinado, o cuando adquieren un dispositivo inteligente que les otorga acceso a un almacén de aplicaciones y otros servicios.

La tercera situación combina las formas directa e indirecta, con un componente en el que se paga para acceder y otro componente directo. En el futuro, es probable que distintas industrias tengan diferentes orientaciones respecto de la forma directa y la indirecta.

En el ecosistema de los productos de consumo masivo (CPG) del futuro, por ejemplo, es probable que las organizaciones capturen valor de forma directa. Su competencia será agresiva en un ecosistema fragmentado y con una organización mínima. En esta situación, la reinención de las marcas será fundamental para diferenciarse de la competencia homogénea, y las organizaciones tendrán que buscar enérgicamente a quiénes asociarse para optimizar las transacciones dentro de sus ecosistemas.

Captura de valor

La captura de valor es el acto o proceso de apropiarse o asignar valor. Los participantes pueden capturar valor de forma directa mediante las transacciones o indirecta a través de un organizador. La organización y la complejidad del ecosistema afectan el potencial y la naturaleza de la captura de valor.

Por otro lado, en el ecosistema de servicios financieros del futuro, es probable que las organizaciones capturen valor de forma indirecta. Las organizaciones de servicios financieros se asociarán a los organizadores para pagar y así participar en el ecosistema. Al ejercer funciones especializadas dentro de sus ecosistemas, los participantes adaptarán las condiciones de un organizador que provee un entorno para pagos universales. Desde la perspectiva de los consumidores, se exigirá facilidad y simplicidad absolutas que permitan pagar desde dispositivos móviles allí donde estén, en todos los canales, disimulando la complejidad inherente a un entorno de pagos globales rigurosamente organizado.

Amplieemos el ejemplo anterior sobre el transporte público a un ecosistema de movilidad (o de transporte) del futuro. Los consumidores pagarán para tener acceso a servicios que los transporten de un lugar a otro, independientemente de la ubicación en la que se encuentren, del momento en que quieran viajar y del destino al que quieran hacerlo. Es muy probable que estas organizaciones capturen valor de forma tanto directa como indirecta. Los proveedores de movilidad operarán en un entorno organizado, en el que las transacciones específicas basadas en el uso coexistirán con el sistema general de pago por el acceso. Los organizadores facilitarán ecosistemas de alcance global compuestos por numerosos servicios implícitos y asignarán valor a los participantes en función del rol que desempeñen en el ecosistema. Los consumidores podrán elegir si quieren pagar directamente por servicios específicos para determinada distancia o tipo de transporte. Las transacciones directas para servicios basados en el uso y para el acceso a la infraestructura podrían coexistir con un entorno organizado en el que se pague de forma indirecta por el acceso.

¿Cómo debemos ver la creación de valor en los ecosistemas?

- Los participantes del ecosistema pueden capturar valor de forma directa mediante las transacciones o de forma indirecta a través de un organizador.
- La captura de valor indirecta estará asociada a una organización sólida y explícita.
- La captura de valor directa estará asociada a formas de organización menos sólidas.

Las Estrategias dependen del entorno

Las organizaciones necesitarán llevar a cabo distintas acciones para capturar valor, que dependerán de la naturaleza subyacente de los ecosistemas en los que funcionan. Las estrategias que se adoptan en un entorno pueden diferir drásticamente de aquellas que se implementan en otros. El impulsor principal entre los factores que generan estas diferencias es el nivel de complejidad de las actividades que se emprenden, y le siguen en importancia el alcance y la formalidad de la organización en el ecosistema y en su entorno (Figura 7).

La complejidad resulta de la cantidad y la diversidad de participantes, la sofisticación de las actividades dentro del ecosistema y la variedad y naturaleza de las relaciones.

Un alto nivel de complejidad señala un entorno en el que hay muchas barreras para ingresar, y el riesgo de que haya nuevos integrantes es bajo. Sugiere que el rol de un participante en el ecosistema está relativamente asegurado, ya que normalmente lo que él hace (sus capacidades específicas) es difícil de replicar. Pensemos como ejemplo en la generación de electricidad a partir de energía nuclear o en la perforación de pozos petroleros en aguas profundas.

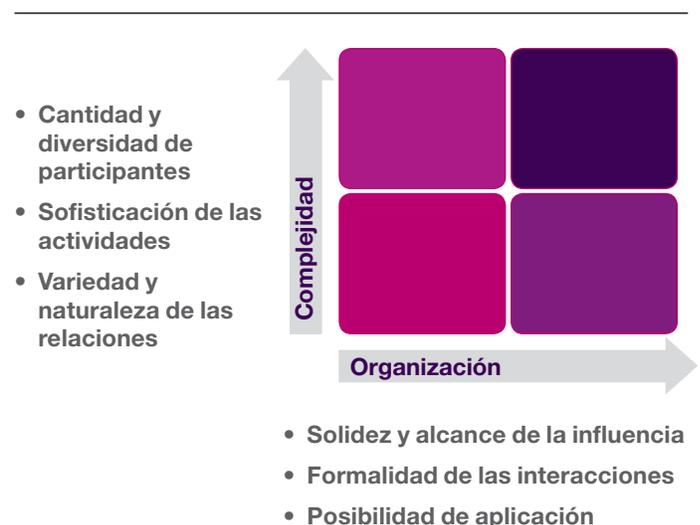


Figura 7: No todos los ecosistemas son iguales; existen aspectos básicos que los diferencian.

Un bajo nivel de complejidad señala una situación en la que hay pocas barreras para ingresar, y el riesgo asociado de que haya nuevos integrantes es alto. En este entorno, la posición de un participante en el ecosistema es relativamente vulnerable, ya que normalmente sus capacidades son fáciles de replicar. Podemos tomar como ejemplo la producción de bienes de consumo tales como los productos de panadería y muchos otros tipos de comercio minorista.

La organización refleja hasta dónde llega la influencia de las organizaciones sobre otros participantes dentro del ecosistema, la formalidad de las interacciones de éste y el grado en que puede aplicarse y cumplirse. Puede ser rígida o flexible. Una organización rígida implica que en ese entorno normalmente los organizadores pueden tener influencia sobre los comportamientos o las acciones en todo el ecosistema. Tomemos como ejemplo las industrias reglamentadas, como los servicios financieros, en los que las transacciones están facilitadas por varias organizaciones que se rigen por normas estrictas relativas a la privacidad, la seguridad y su cumplimiento. Las interacciones suelen estar basadas en normas, y los organizadores tienen la posibilidad de hacer cumplir su voluntad por sobre la de los demás.

Una organización flexible implica que en ese entorno ningún participante individual tiene una influencia significativa en el ecosistema. A menudo, no existe un coordinador central fuerte. Las interacciones suelen estar basadas en valores, y la posibilidad de que un participante en particular haga cumplir su voluntad por sobre la de los demás es limitada. Un ejemplo de esto es la existencia de Internet en lugares que cuentan con leyes sólidas acerca de la libertad de expresión. Si bien se proscriben algunos contenidos y comportamientos específicos por considerarse delictivos de igual modo que ocurre con leyes similares acerca de contenidos no publicados en Internet, en su mayor parte los individuos y las organizaciones tienen libertad para elegir cómo expresarse y comportarse.

En función de la complejidad y la organización, se pueden caracterizar distintos arquetipos de ecosistemas. Los llamaremos el tanque de tiburones, el nido de avispas, la jauría de lobos y la manada de leones (Figura 8).



Figura 8: En función de la complejidad y la organización, se pueden caracterizar distintos arquetipos de ecosistemas.



El tanque de tiburones se caracteriza por un bajo nivel de organización y de complejidad. En este arquetipo, las organizaciones están obligadas a encontrar formas de crear valor a través de medios nuevos e innovadores. No existe la presencia de un organizador sólido que proteja a los participantes del ecosistema. Cada uno de ellos debe defenderse por sí mismo, identificar las oportunidades, adaptar las capacidades y entablar las conexiones. Los participantes deben capturar valor de forma directa mediante las transacciones con otros participantes del ecosistema. La resignación por parte de un organizador central de los bienes o servicios prestados es mínima o, en la mayoría de los casos, inexistente. Los participantes están bajo amenaza constante, ya que nuevos participantes potenciales compiten para desafiar, eliminar y sustituir a los ya existentes, desempeñando un rol que ostensiblemente pueden intercambiar.

Encontramos un ejemplo de tanque de tiburones en el ecosistema del comercio minorista del futuro. A medida que las nuevas tecnologías reducen aún más los costos derivados de la entrada a la actividad, la competencia se volverá más intensa.

Los consumidores inestables cambiarán de productos a voluntad, mientras que los competidores potenciales observarán desde afuera, listos para abalanzarse y destronar a los existentes.

Los costos de la búsqueda serán todavía más bajos, y varias organizaciones intentarán constantemente atraer consumidores y establecer conexiones con ellos (y, por lo general, fracasarán en el intento).

En este contexto, los comerciantes minoristas estarán más obligados que nunca a diferenciar sus propuestas de valor para reinventar y mantener sus marcas. Estas organizaciones tratarán de construir ecosistemas para crear experiencias atractivas para los clientes, y, a su vez, para diferenciarse de sus competidores. Pero la exigencia de una experiencia que no deje de evolucionar será insaciable. Incluso si logran construir una marca sólida y una propuesta atractiva, como en el caso de determinados comerciantes de productos de gama alta, la mayoría estará a tan solo un paso concreto de perder relevancia y caer en la decadencia.



En la manada de leones, la amenaza de que ingresen nuevos participantes es baja debido a la relativa complejidad de las actividades que los participantes desempeñan. En este arquetipo, la organización suele ser formal y estar facilitada por un organizador. Este hará posible el desarrollo de las actividades dentro del ecosistema y las supervisará, y remunerará a las personas o las organizaciones participantes si su contribución al ecosistema es importante. Las operaciones específicas del ecosistema estarán guiadas por el organizador, que también suele contar con capacidades sólidas para hacer cumplir las reglas. En la manada de leones, el organizador tiene un rol de poder fundamental. Pero ese poder también genera la oportunidad de que haya un participante poderoso que derribe al organizador y asuma su rol, en lo que podría equipararse a un golpe de Estado. Los ecosistemas de manada de leones suelen proporcionar experiencias atractivas y sofisticadas en un contexto en el que se paga por acceder, con un organizador que define el tipo de experiencia que se ofrecerá y garantiza que se contará con los participantes que sean necesarios.

Es probable que el ecosistema del sistema de atención médica del futuro se parezca mucho a un ecosistema de manada de leones. Las organizaciones especializadas ocuparán una posición desde la que podrán organizar las actividades para proporcionar soluciones de atención médica sofisticadas.

Probablemente, un organizador facilitará y gestionará la intersección entre pacientes, proveedores y médicos en lo que seguramente evolucionará hasta convertirse en una experiencia completamente integrada de salud, bienestar y, cuando sea necesario, atención médica.



En el nido de avispas, el nivel de complejidad es alto, pero el de organización es bajo. La cantidad de barreras para ingresar es considerable, pero las organizaciones y las personas también estarán vinculadas entre sí por imperativos informales o culturales dentro del ecosistema. Es probable que no se elimine el rol de los intermediarios del ecosistema, pero este arquetipo suele ser más simple, y la mayor parte del valor se transfiere de forma directa a través de los pagos por actividades específicas.

Probablemente el futuro de los medios y el entretenimiento adopte la forma de un ecosistema del tipo nido de avispas. Por lo general, no es económico ni sencillo generar contenidos de calidad. Por cada video de gatitos o cachorros que suma millones de seguidores (likes), existen muchas series dramáticas que consumen dinero. De todas formas, seguramente los consumidores no querrán quedar limitados a un solo sistema para visualizar contenidos. Exigirán poder acceder a cualquier contenido que elijan en cualquier plataforma o dispositivo, cuando así lo quieran y en cualquier lugar del mundo. Ante la existencia de impedimentos legales o de otro tipo para poder conectarse verdaderamente en todas partes, con acceso universal a los contenidos y sin ninguna restricción en cuanto a las opciones de visualización a nivel global, la organización seguirá siendo un desafío.



Por último, la jauría de lobos se caracteriza por un nivel de complejidad relativamente bajo y niveles de organización altos. Las barreras para ingresar no son muchas, lo que indica que se puede pasar a formar parte del ecosistema con relativa facilidad. Aun así, el nivel de organización es alto, y eso sugiere que si bien las actividades individuales dentro del ecosistema son simples, el entorno general que se creó puede ser altamente sofisticado. Dado que en este arquetipo es improbable que un participante individualmente tenga mucho poder, el organizador en ejercicio está más seguro en un entorno de jauría de lobos que en uno de manada de leones. Desde la perspectiva del consumidor, el nivel de sofisticación de las experiencias que se puede alcanzar en la jauría de lobos será similar al de la manada de leones. Aunque la composición de los participantes del ecosistema puede cambiar con mucha más frecuencia en la jauría de lobos, esto puede pasar completamente desapercibido para los clientes individuales.

El futuro de la energía y los servicios públicos puede ser un ejemplo significativo del funcionamiento de un ecosistema del tipo jauría de lobo. En el futuro, todas las viviendas, los edificios, las instalaciones y los dispositivos podrán tanto consumir como producir energía. En el caso de las viviendas, por ejemplo, es probable que vendan energía a la red durante los tiempos de inactividad, como los momentos del día en que normalmente no hay nadie presente pero los paneles solares siguen activos. Durante las horas pico de demanda, las viviendas serán netamente consumidoras de energía. La presencia de un organizador sólido garantizará la medición de los flujos de energía, el almacenamiento de las reservas y el buen estado de funcionamiento de las redes.

En resumen, cada uno de los cuatro arquetipos principales de organizadores presenta características diferentes en las dos dimensiones de la complejidad y la organización: el tanque de tiburones, con complejidad baja y organización baja; la manada de leones, con complejidad alta y organización alta; el nido de avispas, con complejidad alta y organización baja, y la jauría de lobos, con complejidad baja y organización alta. Las estrategias de negocios óptimas y las estrategias particulares para la creación y la captura de valor serán diferentes según el entorno en el que las organizaciones se encuentren.

Recomendaciones: nuevas formas de conectarse a los nuevos ecosistemas

Cuanto más conectado esté el mundo, menos será el valor que creen y capturen las organizaciones siguiendo las vías tradicionales. En la nueva era de los ecosistemas, entablar asociaciones resultará fundamental para quienes aspiren a tener un rendimiento superior durante la próxima década e, incluso, después. La nueva ecuación económica favorecerá a aquellos que adopten la colaboración y establezcan asociaciones.

Las siguientes recomendaciones serán de utilidad para lograr las transformaciones necesarias:

1) Cambiar el modo de pensar de las organizaciones para crear valor de formas totalmente diferentes

Las organizaciones exitosas comprenderán cómo se crea valor en el ecosistema en el que operan. Los ejecutivos identificarán y explotarán los focos para la creación de valor potencial, y aprovecharán las capacidades y la sinergia en todo el ecosistema. Las organizaciones líderes podrán conservar su posición de liderazgo si prueban constantemente posibilidades de crear valor.

2) Establecer las conexiones apropiadas

Se trata de formar conexiones explícitas con organizaciones y de promover el cambio cultural, con una mayor apertura y entablando la conectividad que sea necesaria y relevante. Ninguna organización, individualmente, puede pretender hacer todo lo que hace falta en los nuevos ecosistemas. Las organizaciones exitosas comprenderán cuáles son sus capacidades y cómo identificar y concretar la sinergia con los socios del ecosistema. Busque socios que promuevan los objetivos y decida qué tipos de relaciones quiere establecer con ellos.

3) Aumentar la agilidad de la organización

Los ecosistemas seguirán evolucionando en la medida en que sus participantes interactúen entre sí, y los ecosistemas empiecen a formar intersecciones y a entrelazarse. Probablemente las organizaciones más exitosas serán aquellas que evolucionen junto con sus ecosistemas y que hagan evolucionar sus roles junto con los imperativos y las oportunidades presentes dentro de los ecosistemas y entre estos. Las API y la nube podrán aumentar el potencial de nuevos modelos empresariales dinámicos,

interacciones con los consumidores y flexibilidad en las organizaciones. Las empresas con más éxito combinarán la estrategia tecnológica con la estrategia de negocios, realizarán prototipos y probarán qué puede hacerse con las nuevas tecnologías, y se anticiparán a los imprevistos mediante una flexibilidad técnica y operativa sólida.

Más concretamente, las presiones que afectarán a los participantes de un ecosistema y sus estrategias óptimas dependerán del entorno en el que se encuentren.

Saltar con los tiburones

Los participantes de ecosistemas del tipo tanque de tiburones se encontrarán con una organización mínima y pocas barreras para ingresar. Para poder sobrevivir y prosperar en el tanque de tiburones, las organizaciones necesitan trabajar para diferenciarse lo más posible de sus competidores. Alejarse de la percepción de querer ser un actor básico les significará menos competencia en su rol y en su posición. En el tanque de tiburones, se debe estar al tanto de las amenazas y los desafíos competitivos específicos y mitigarlos. Cuanto más integral e integrada al ecosistema sea la participación, más probabilidades habrá de conservar su posición. Por eso, los participantes también deberían continuar identificando y relacionándose con nuevos socios, y fortalecer las relaciones ya establecidas en el ecosistema.

Rugir con los leones

Los participantes de ecosistemas del tipo manada de leones experimentan tanto una organización sólida como un alto nivel de complejidad en lo que hacen y en sus relaciones en el ecosistema. Para optimizar su éxito, estos participantes deberían trabajar para adaptar sus objetivos estratégicos a aquellos del organizador. En la medida en que puedan jugar un papel decisivo para el organizador para cumplir con la promesa del ecosistema, capturarán valor ya sea directa o indirectamente. Cuanto más pueda un participante de la manada de leones diferenciarse de sus competidores potenciales, menos probabilidades tendrá de quedar eliminado

del ecosistema. No obstante, más allá de eso, el poder que una organización pueda adquirir en este contexto aumentará las probabilidades de alcanzar una posición en la que pueda desafiar el dominio del organizador.

Volar con las avispas

El nido de avispas tiene un nivel alto de complejidad y bajo de organización. Si bien no es probable que los participantes del nido de avispas queden eliminados de su ecosistema, ante la falta de una organización sólida necesitan buscar su propia forma de capturar valor, mediante la búsqueda de oportunidades, la satisfacción de necesidades y la creación de relaciones. Al igual que en el tanque de tiburones, el alimento no viene gratis para las organizaciones del nido de avispas. Deben ganarse cada transacción, una a una. Por eso, cuántas más capacidades puedan crear para ofrecer los bienes y servicios que se demandan, más éxito tendrán.

Danzar con los lobos

Las organizaciones de la jauría de lobos experimentan una organización sólida pero un bajo nivel de complejidad. Están continuamente expuestas al riesgo de que los competidores nuevos o existentes eliminen su rol del ecosistema. Además de generar y mantener diferenciadores tales como la marca u otros atributos exclusivos, es fundamental que los participantes de la jauría de lobos construyan y mantengan relaciones sólidas con el organizador. El organizador de la jauría de lobos tiene el poder concreto de salvarlos o destruirlos. Si está contento con un participante, la posición de éste será indiscutible. No obstante, si algo desagrade al organizador, el rol y la posición del participante serán endebles.

Resumen

En resumen, será necesario que las organizaciones comprendan el impacto de los ecosistemas y reinventen sus negocios (Figura 9.)

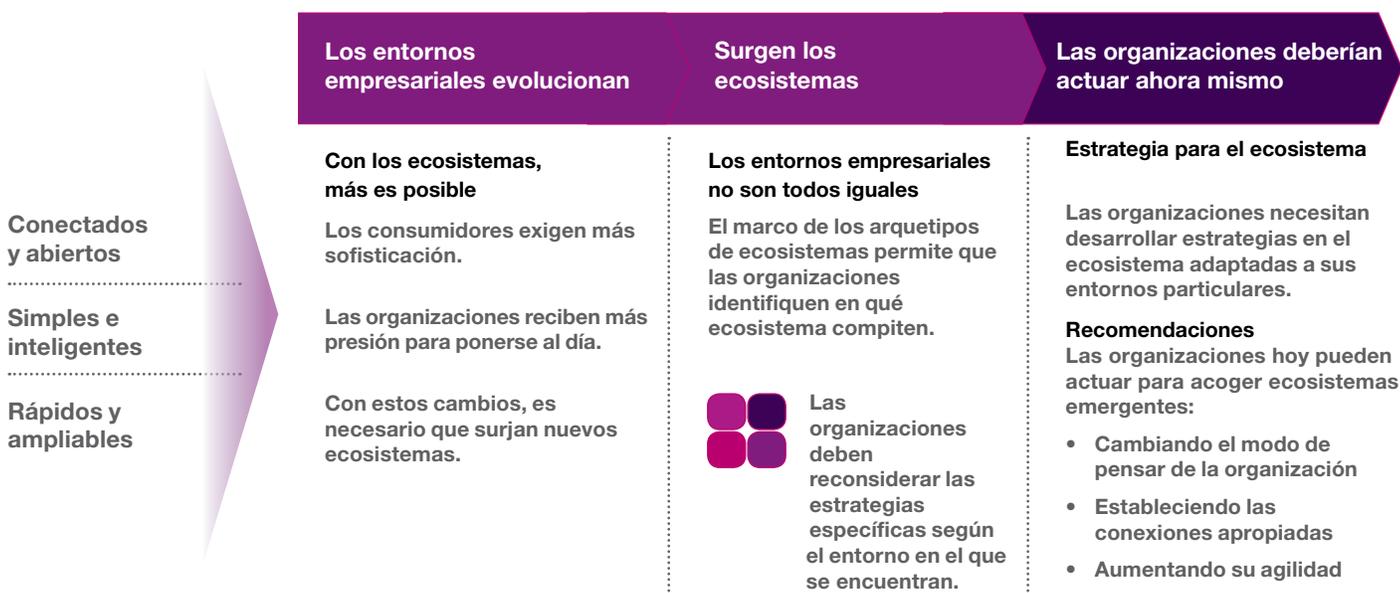


Figura 9: Será necesario que las organizaciones reinventen sus negocios en el contexto de los ecosistemas en los que participan.

En el mundo digital de hoy, las tecnologías emergentes ya han tenido un impacto significativo: crearon un entorno económico mucho más conectado y abierto, simple e inteligente, rápido y ampliable. Los consumidores están desarrollando un deseo insaciable de obtener experiencias atractivas y sofisticadas en todos los aspectos de sus vidas. Las organizaciones comienzan a sentir la presión intensa de tener que ponerse al día y responder a un conjunto de expectativas de los clientes que es muy diferente. Estos cambios coinciden con la aparición de nuevos ecosistemas. Para aprovechar las exigencias actuales y no quedar rezagadas en un entorno que se transforma rápidamente, las organizaciones deben actuar ahora mismo a fin de desarrollar estrategias para su ecosistema que se adapten a sus entornos

particulares. Deben desafiar y modificar el modo de pensar tradicional, establecer las conexiones adecuadas y avanzar para convertirse en una historia exitosa que se destaque en esta nueva era de los ecosistemas.

Para obtener más información sobre el estudio de IBM Institute for Business Value, escríbanos a iibv@us.ibm.com. Para consultar el catálogo completo de nuestra investigación, visite: ibm.com/iibv

Acceda a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value desde su tableta descargando la aplicación gratuita “IBM IBV” para [iPad](#) o [Android](#) desde su tienda de aplicaciones.

Apéndice

En este informe, se examina la forma en la que los ecosistemas emergentes transforman el modo en que las empresas participan en el mercado. El nivel de cambio se acelera como resultado de la maduración de numerosas tecnologías. Estas tecnologías afectan a las organizaciones y provocan la creación de ecosistemas.

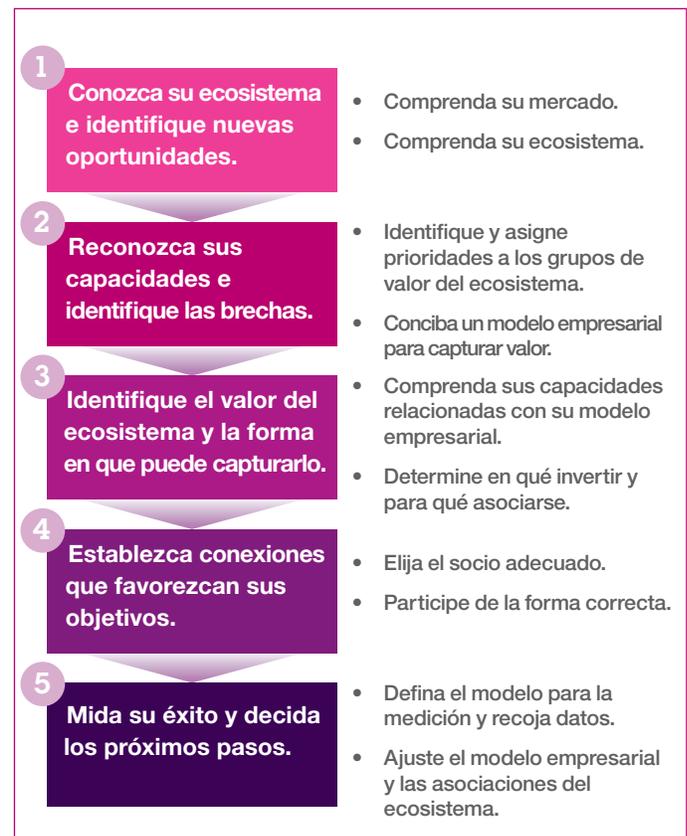
Facilitadores de la tecnología

Las nuevas tecnologías (por ejemplo, la nube), amplían de forma exponencial el potencial para que se generen nuevos ecosistemas dinámicos.



Claridad de acción: guía paso a paso

Una práctica guía paso a paso indica la necesidad de definir acciones claras.



Acerca de los autores

Steven Davidson está a cargo de la consultora sobre estrategia y analítica de IBM para el grupo de la región de Gran China. Lidera algunos de los trabajos de transformación más importantes de IBM con clientes de esa región y los equipos Digital Front Office, Globally Integrated Enterprise y Big Data & Analytics en China. Steven cuenta con más de 25 años de experiencia de gestión y consultoría, durante los cuales trabajó para equipos de primer nivel en varias industrias tales como servicios financieros, medios y editorial, servicios empresariales en Internet, electrónica, transporte, servicios públicos, administración de terrenos y bienes inmuebles, reformas globales a nivel gubernamental, asistencia médica y protección ambiental. Para ponerse en contacto con él, puede escribirle a steven.davidson@hk1.ibm.com.

Martin Harmer es ejecutivo de proyectos senior y vicepresidente de IBM Estados Unidos e IBM China. Martin cuenta con más de 40 años de experiencia a cargo de implementaciones de proyectos complejos en entornos internacionales y multiculturales. Con experiencia como director financiero y en contabilidad y auditoría, Martin trabajó extensamente en áreas tales como la transformación financiera, la externalización de procesos y la reingeniería de servicios compartidos. Para ponerse en contacto con Martin, puede escribirle a martin.harmer@us.ibm.com.

Anthony Marshall es líder de estrategia y analítica y director del programa Global CEO Study para IBM Institute for Business Value. Previamente, Anthony tuvo a su cargo numerosos proyectos en Strategy and Innovation Financial Services Practice de IBM, servicios centrados en la estrategia y la innovación empresariales. Anthony trabajó extensamente con clientes de Estados Unidos y de todo el mundo, con numerosas organizaciones de primer nivel, en la gestión de la innovación,

la estrategia digital, la transformación y la cultura de las organizaciones. También trabajó en economía de las reglamentaciones, privatizaciones y fusiones y adquisiciones. Anthony cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría, investigación y analítica. Para ponerse en contacto con él, puede escribirle a anthony2@us.ibm.com.

Colaboradores

Alex Giammarco, consultor gerente, IBM Global Business Services

Rachna Handa, consultora gerente, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Eric Lesser, director de investigaciones y líder para Norteamérica, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Jim Phillips, responsable de estrategias de contenido para el liderazgo del pensamiento, IBM Sales and Distribution

Corey Leong, consultor gerente, IBM Global Business Services

Raghav Virmani, consultor gerente sénior, IBM Global Business Services

Geoffrey Hamelin, asesor global de negocios, estrategia y transformación, IBM Global Business Services

Heather Fraser, líder de la industria de la salud y las ciencias biológicas, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Steve Peterson, líder de la industria de los viajes y el transporte, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Benjamin Stanley, líder de la industria automotriz, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Kali Klana, líder de la industria del comercio minorista, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Agradecimientos

Agradecemos también a Steve Ballou, Kathleen Martin, Corey Leong, Jennifer Kim, Lynn Kesterson-Townes y Yolanda Wang.

IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través de IBM Institute for Business Value, desarrolla visiones prácticas estratégicas a partir de hechos, destinadas a los ejecutivos sénior y sobre los problemas clave de la industria pública y privada. Este informe ejecutivo se basa en un estudio exhaustivo llevado a cabo por el equipo de investigación del instituto. Forma parte del compromiso continuo que asume IBM Global Business Services de proporcionar análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a obtener valor empresarial. Para obtener más información, puede ponerse en contacto con los autores o bien enviar un mensaje a iibv@us.ibm.com.

Referencias

- 1 “La empresa dirigida por el cliente. Conclusiones de The Global C-Suite Study”. IBM Institute for Business Value. Octubre del 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>
- 2 Ídem.
- 3 Berman, Saul, Anthony Marshall and Nadia Leonelli. “Reinvención digital: Preparándose para un mañana muy diferente”. IBM Institute for Business Value. Diciembre del 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention>
- 4 Estudio IBM Student Study: “Connected Generation” (La generación conectada)
- 5 Mozur, Paul. “A Chinese Mobile Brand Rattles the Globe.” (Una marca china de dispositivos portátiles hace vibrar al mundo). The Wall Street Journal. 17 de diciembre del 2013. <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304173704579264201052697272?KEYWORDS=xiaomi;>
- 6 Ortiz, Christina. “Digitally Integrated Burberry Flagship Store Opens in London” (Digitalmente integrada, abre en Londres la tienda estrella de Burberry). 14 de septiembre del 2012. Readwrite.com <http://readwrite.com/2012/09/14/digitally-integrated-burberry-flagship-store-opens-in-london#awesm=~oALJoudrIRTPfq>
- 7 Berman, Saul, Anthony Marshall and Nadia Leonelli.. “Reinvención digital: Preparándose para un mañana muy diferente”. IBM Institute for Business Value. Diciembre del 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention>
- 8 Ídem.
- 9 “The end of missed deliveries.” (Ya no más paquetes sin entregar). Sitio web de Doorman. <http://www.doorman.it>
- 10 “Fast Facts.” (Hoja informativa). Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/fast-facts-about-kaiser-permanente/>; “History.” (Historia). Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/history-of-kaiser-permanente/>
- 11 Serena NG. . “Soap Opera: Amazon Moves In With P&G” (De telenovela: Amazon convivirá con P&G). The Wall Street Journal. 14 de octubre del 2013. <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304330904579135840230674458>; Steven Musli. “Google reportedly partners with Audi for on-board Android” (Google se asociaría con Audi para ofrecer Android a bordo). CNET. 29 de diciembre del 2013. http://news.cnet.com/8301-1023_3-57616340-93/google-reportedly-partners-with-audi-for-on-board-android/; Aaron Souppouris. “Google launches the Android-based Open Automotive Alliance with Audi, Honda, GM, and more.” (Google lanza la alianza Open Automotive Alliance basada en Android con Honda, GM y otros). The Verge. 6 de enero del 2014. <http://www.theverge.com/2014/1/6/5279116/google-open-automotive-alliance-android-car-announcement>; Paul Sawers. “Google partners with Audi, GM, Honda, Hyundai and Nvidia to take Android into cars.” (Google se asocia con Audi, GM, Honda, Hyundai y Nvidia para incorporar Android a los coches). TNW. 6 de enero del 2015. <http://thenextweb.com/google/2014/01/06/google-partners-audi-gm-honda-hyundai-nvidia-take-android-cars/#!uux7C>; Jon M. Chang. “Google Expected to Partner With Audi to Put Android in New Cars.” (Asociación prevista entre Google y Audi para incorporar Android a vehículos nuevos). ABC News. 31 de diciembre del 2013. <http://abcnews.go.com/Technology/google-expected-partner-audi-put-android-cars/story?id=21374570>
- 12 Serena NG. “Soop Opera: Amazon Moves In With P&G”. The Wall Street Journal. 14 de octubre del 2013.



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

Redactado en los Estados Unidos de América.
Julio de 2014.

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchos lugares del mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM o de terceros. Encontrará una lista de las marcas actuales de IBM en “Copyright and trademark information” (Información de copyright y marcas registradas) de la página web www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado a la fecha de su publicación original y sujeto a cambios por parte de IBM en cualquier momento. No todos los productos ofrecidos están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL PRESENTE DOCUMENTO SE OFRECE EN EL ESTADO ACTUAL SIN GARANTÍA EXPRESA O IMPLÍCITA DE NINGÚN TIPO, COMO LA GARANTÍA DE APTITUD PARA EL COMERCIO O PARA FINES ESPECÍFICOS, Y SIN GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN DE DERECHOS DE TERCEROS. Las garantías que se aplican a los productos IBM son las derivadas de los términos y condiciones de los contratos que los rigen.

Este informe sirve únicamente como orientación general. No está redactado en reemplazo de una investigación detallada o de la aplicación de opiniones profesionales. IBM no asume responsabilidad por ninguna pérdida que pudiere sufrir alguna organización o persona a partir de esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros y no están verificados, validados ni auditados por IBM de forma independiente. Los resultados provenientes del uso de tales datos se ofrecen en el estado actual, e IBM no realiza declaración o garantía alguna, ya sea expresa o implícita.



Reciclar por favor