



EL PODER DE  
**LOS ECO  
SYSTEMAS**

**Más allá de las plataformas**

TECHNOLOGY VISION 2017

**AMPLIFY YOU**

## Las empresas están integrando cada vez más sus funcionalidades del core business con terceros y sus plataformas

Pero en lugar de tratarlas como a las asociaciones del pasado, los líderes vanguardistas aprovechan estas relaciones para desarrollar su rol en los nuevos ecosistemas digitales, algo que será fundamental para liberar las próximas olas de crecimiento estratégico. Al hacerlo, están diseñando futuras cadenas de valor que transformarán a sus empresas, productos e incluso al mismo mercado.

A medida que más empresas se sumen a la Revolución de las Plataformas, la manera en que los líderes elijan desarrollar su portfolio de socios digitales será más importante que nunca. Para proporcionar servicios cada vez más innovadores y mejores resultados, tanto para sus negocios como para sus clientes, las empresas pertenecientes a las diferentes industrias están integrando actividades críticas con las plataformas digitales. Como resultado, las funciones del core business, desde atención al cliente hasta el mantenimiento de las máquinas, ahora no sólo incluyen, sino que también dependen totalmente de una red compleja de socios digitales, trascendiendo las paredes de una única organización.

Si bien algunas empresas consideran que estas nuevas relaciones son simplemente una evolución hacia cadenas de valor existentes, los líderes conocedores de tecnología son conscientes de que estas decisiones auguran un cambio estratégico mucho más profundo: hacia los nuevos ecosistemas multi-dimensionales que están redefiniendo a las industrias. Y, cada vez que una empresa aprovecha una plataforma de un tercero para respaldar aspectos de su propio negocio, de hecho, está eligiendo socios de alianza con los que contará para desarrollar su próxima generación de servicios.

Para seguir siendo competitiva a largo plazo, cada empresa debe comenzar a pensar más allá de las ganancias a corto plazo que las plataformas digitales proporcionan. Deben adoptar una estrategia más completa que balancee la toma de decisiones tácticas de TI con la inversión en ecosistemas digitales que abarquen crecimiento a largo plazo. Al hacerlo, las empresas establecerán los cimientos para construir sus futuras cadenas de valor digital, y posicionarse mejor en el corazón de los mercados digitales emergentes que determinarán quiénes serán los líderes y los rezagados de cada industria.

Algunas empresas ya están actuando en esa dirección. General Motors comenzó el 2016 con una inversión de \$500 millones en la plataforma de viajes compartidos de Lyft. Esta jugada le abrió a GM el camino para lanzar su servicio Express Drive, una oferta exclusiva para que los postulantes a choferes de Lyft que carecen de automóviles, puedan alquilárselos directamente a GM y empezar a trabajar de inmediato. El programa tuvo un éxito rotundo en el corto plazo, abriendo una nueva línea de negocios para GM: en el mes de julio, el 30% de los nuevos choferes de Lyft estaban solicitando un vehículo Express Drive directamente al inscribirse.<sup>1</sup>

Pero mucho más allá del éxito de Express Drive, GM está utilizando la plataforma de Lyft para sumarse a un ecosistema digital de transporte completamente nuevo, que conecta al fabricante tradicional de automóviles con líderes en materia de vehículos compartidos y autónomos. Además de asociarse con Lyft, GM también compró a la empresa de software para vehículos autónomos Cruise Automation por un valor superior a los \$1.000 millones y realizó otra inversión de mil millones de dólares para desarrollar un centro de prueba de vehículos autónomos en Detroit.

Lo que GM está realizando para desarrollar la plataforma de Lyft, que le permite expandirse hoy hacia nuevos mercados, son los primeros pasos para promover el ecosistema más amplio de vehículos compartidos, cuyo éxito le dará a GM un vector para poner en marcha sus eventuales vehículos autónomos. ¿Puedes imaginar una flota automática de vehículos de GM actuando como transporte público para toda una ciudad? GM sí puede y está trabajando para hacerlo realidad.

Y no son sólo las empresas de transporte las que están cambiando. Las empresas de cada industria comienzan a definir la próxima generación de sus cadenas de valor. Consideremos la asociación entre Whole Foods e Instacart. La plataforma de Instacart posibilita que los clientes hagan un

pedido en tiendas de alimentos, como por ejemplo Acme y Costco, e incluso de mascotas, como Petco. Los clientes hacen el pedido y los compradores de Instacart van a las tiendas, compran los artículos y los entregan a domicilio en un horario conveniente. Whole Foods, líder en el mercado

norteamericano focalizado en alimentos naturales y orgánicos, invirtió en Instacart, profundizando una relación existente entre ambas empresas.<sup>2</sup> Los clientes pueden utilizar Instacart para hacer un pedido a Whole Foods que se integra y empaqueta para ser retirado rápidamente de la tienda o recibirlo en el domicilio el mismo día, a través de la plataforma de entregas de Instacart. ¿Por qué Whole Foods confiaría un componente clave de su negocio a un tercero a punto tal de realizar una importante inversión en la empresa, especialmente cuando coloca a Whole Foods a la par de competidores de alimentos como por ejemplo Safeway y Costco, en una industria con ganancias operativas pequeñas que oscilan entre el 2-3%?<sup>3</sup>

## ¿Por qué Whole Foods confiaría un componente clave de su negocio a un tercero?

**La respuesta: acceso a un nuevo y poderoso ecosistema digital.**

La respuesta: acceso a un nuevo y poderoso ecosistema digital. Con la rápida expansión del mercado de entrega a domicilio, casi todas las cadenas de productos alimenticios están tratando de viabilizar las entregas de los pedidos online – especialmente dada la competencia que plantean nuevos ingresantes como por ejemplo Amazon Fresh. Whole Foods libera una ventaja competitiva a partir del acceso a la experiencia sólida y madura de Instacart. Lo que es más importante es que, además de los ahorros de costos que se cosechan al no tener que desarrollar sus propios servicios de entrega a domicilio, Whole Foods expande su negocio al obtener acceso a un enorme conjunto de clientes para los cuales la plataforma de Instacart ya es el gatekeeper.

Los nuevos ecosistemas digitales, desde el hogar conectado, hasta la agricultura de precisión y la salud conectada, siguen siendo pequeños. Pero ahora las empresas están eligiendo tanto a sus socios como los roles que desempeñarán en estos ecosistemas. Whole Foods y GM son las pioneras, y ambas actúan en pos de sus estrategias a largo plazo. En todas partes, al tomar decisiones tácticas relacionadas con los socios tecnológicos, las empresas están seleccionando involuntariamente socios a largo plazo y los ecosistemas en los que participarán.

Aquellas que avancen en esa dirección, utilizarán esas estrategias colectivas para hacer mucho más que lo que podrían hacer por sí mismas, pasando de mejorar sus productos a desarrollarse como líderes de un mercado en transformación. Ya sea que lo hagan a través de plataformas y servicios creados por proveedores de infraestructura, gatekeepers de clientes o socios de una industria, éstas son las decisiones que definirán la futura cadena de valor digital de una empresa y continuarán redefiniendo a las empresas de las diferentes industrias. ¿Quién será tu empresa en los próximos 10 años? Depende de qué cadena de valor digital elijas hoy.

# LAS PLATAFORMAS LIDERAN EL CAMINO

**Las plataformas se están convirtiendo rápidamente en “hubs” centrales para los ecosistemas digitales ricos y complejos que las empresas quieren acceder.**

Consideremos el surgimiento de empresas como Airbnb y Uber, cuyas plataformas conforman todo el negocio, o el hecho de que el 70% de los start-ups ‘unicornios’ son empresas que proporcionan plataformas.<sup>4</sup> Estas empresas que nacieron digitales se hicieron un lugar en mercados fragmentados o saturados al consolidar servicios en un punto de acceso único y conveniente. Así como Instacart actúa para el mercado de alimentos, o Expedia para hoteles y vuelos, el acto de simplificar la toma de decisiones puede ayudar a las plataformas de terceros a desarrollar una clientela paciente y dispuesta. En el Reino Unido, las plataformas digitales que consolidan seguros privados representan el 60–70% de las primas por nuevos negocios.<sup>5</sup> A medida que maduran y aumentan su clientela, otros negocios se congregan a su alrededor, buscando caminos internos para llegar a nuevos clientes. Esos negocios integran sus servicios con la plataforma, desarrollando y atrayendo a nuevos clientes, y así sucesivamente.

Dado que las empresas quieren expandirse hacia la próxima generación de ecosistemas digitales, algunas están desarrollando plataformas y creando nuevos ecosistemas colocando a su negocio en el centro.

Consideremos a Pegasus, una plataforma de pagos mediante smartphones. En África Oriental, los operadores de redes móviles les proporcionan a los ciudadanos un sólido poder adquisitivo a través de las mobile wallets, pero este tipo de pagos aún no está integrado con todas las empresas que quieren ofrecer la opción de pagar a través del teléfono celular. Pegasus maneja la integración con las empresas de servicios públicos y otros proveedores de servicios, de manera que los clientes puedan pagar las facturas de sus servicios utilizando wallets proporcionadas por diferentes operadores móviles. El servicio ahora controla 200.000 pagos de electricidad por mes, totalizando un valor trasladable de \$10 millones.<sup>6</sup>

Pero no todas las empresas deben ser proveedoras de plataformas. Si bien algunas organizaciones pueden tener esta oportunidad, para la mayoría será más económico y rápido aprovechar las plataformas existentes como medios para ingresar a los nuevos ecosistemas. Independientemente de que sean proveedores de plataformas o participantes en ofertas de otros, todas las empresas deberán saber aprovechar la fortaleza de las plataformas de sus ecosistemas para maximizar su éxito en la economía digital.

**Proveedores de servicios**  
Buscan acceso a clientes.



**Clientes**  
Buscan simplificar la toma de decisiones.

# FORJANDO NUEVAS CADENAS DE VALOR

**A medida que las plataformas se conviertan en la nueva normalidad para hacer negocios, las empresas deberán aprovechar esta oportunidad para comenzar a desarrollar la nueva cadena de valor digital.**

Actualmente más de un cuarto (27%) de los ejecutivos encuestados manifiesta que los ecosistemas digitales están transformando la manera en que sus organizaciones proporcionan valor. El mandato para los líderes es capitalizar las nuevas relaciones, desarrollando una red de socios digitales que no solamente mejorará su negocio existente, sino que también les permitirá forjar su camino hacia los nuevos ecosistemas digitales emergentes.

La disrupción que las empresas de consumo masivo están experimentando ejemplifica esta demanda. Se están consolidando ecosistemas de clientes en torno a varias plataformas digitales nuevas y las empresas están más motivadas que nunca antes de aprovechar estos puntos de ingreso. Las plataformas de comunicación, como por ejemplo WeChat y WhatsApp, y los intermediarios de IA como por ejemplo el Google Assistant, Alexa y Siri representan ecosistemas distintivos que brindan acceso sin precedentes a los clientes, y las empresas acuden en masa hacia ellos.

Los hoteles Hyatt utilizan Facebook Messenger para posibilitar que los huéspedes realicen sus reservas, verifiquen las reservas existentes y hasta realicen los pedidos de servicio de habitación durante su estadía, mientras que el banco Capital One desarrolló un 'skill' para Alexa de Amazon Echo, posibilitando que las personas controlen sus saldos y paguen las cuentas de sus tarjetas de crédito a través del dispositivo Echo.

Estas plataformas les brindan a las empresas rápido acceso a grupos de clientes y, por ende, pueden generar más ventas, mejorar la atención o crear una mejor experiencia para el consumidor. Pero al hacerlo, también transforman las cadenas de valor de las empresas desafiando el pensamiento tradicional. Al aprovechar estos puntos de entrega, las empresas ya no dirigen a los clientes hacia muchos de los puntos tradicionales de contacto utilizados para desarrollar sólidas relaciones, como sus propias apps, sitio web e incluso sus tiendas locales. En lugar de luchar contra este cambio, las empresas de vanguardia están adoptando medidas para fortalecer sus roles futuros dentro de este contexto, como por ejemplo haciendo que las APIs sean una parte esencial del crecimiento de su marca.

BBVA Compass reconoció el poder de una API y lo puso en uso para solucionar un problema común de demora en el procesamiento de los pagos financieros. En lugar de quedar limitado a los pagos procesados a través de la Cámara de Compensación Automática, que demora entre 24-48 horas, BBVA se asoció con Dwolla. A través del API Market de BBVA, esta asociación viabiliza pagos en tiempo real para los usuarios de la asociación BBVA Compass/Dwolla, 24/7.<sup>7</sup> Enfatizar el uso de APIs para respaldar el crecimiento de la marca en la era de las plataformas para una base distribuida de clientes es sólo un ejemplo de cómo las empresas están volviendo a priorizar iniciativas para respaldar la transformación de sus propias cadenas de valor.

Esta tendencia no se restringe solamente a las empresas de cara al consumidor; consideremos otras industrias que están realizando una transición hacia los ecosistemas digitales, como por ejemplo la salud conectada, la agricultura de precisión y el transporte autónomo. Estos amplios cambios de mercado traerán aparejadas nuevas cadenas de valor digital, y cada empresa debe encontrar dónde encaja en una industria caracterizada por la disrupción. Para llegar allí, cada organización debe decidir a qué ecosistemas sumarse y qué papel jugará.

Tomemos Qualcomm Life y Philips, dos empresas que están construyendo plataformas para la atención de la salud. En lugar de competir por toda la cadena de valor, ambas reconocieron las fortalezas en las plataformas de la otra y se asociaron para crear un enfoque más holístico hacia la medicina conectada. Ahora, los pacientes y prestadores que utilizan la Philips HealthSuite tienen acceso al rango de dispositivos médicos conectados que funcionan en la plataforma 2net de Qualcomm Life.

Las empresas como Philips, Qualcomm y General Motors están construyendo nuevas cadenas de valor que las posicionará como los líderes fundacionales de los ecosistemas digitales transformadores y emergentes. Las empresas de todo tipo deben comenzar a tomar nota de estas asociaciones, y mejor aún, forjar la propia. La ventaja competitiva del mañana no estará determinada por una sola empresa, sino por la fortaleza de los ecosistemas elegidos y los planes para ayudar a desarrollar los ecosistemas.

**Las organizaciones deben decidir a qué ecosistemas se sumarán y qué papel jugarán.**

# LOS PRIMEROS PASOS YA ESTÁN DADOS

**Muchas empresas, lo sepan o no, ya han tomado medidas para incorporarse a los ecosistemas, y lo han estado haciendo durante algún tiempo.**

En la encuesta “2016 State of the Cloud”, el 95% de los encuestados indicó que utilizaban tecnología cloud pública, privada o híbrida y el CIO Strategic Partner Index que publica IDC indica que el 29% de los líderes de TI están gastando más de la mitad de su presupuesto de tecnología en proveedores externos.<sup>9</sup> Individualmente, estas inversiones son movidas operativas tácticas, en base a ganancias funcionales y ahorros de costo a corto plazo. Pero en total, representan un conjunto mucho más grande de decisiones estratégicas. En otras palabras, las decisiones de infraestructura de las empresas influyen directamente los ecosistemas a los que se sumarán y la red de socios que aprovecharán para hacer realidad sus estrategias futuras.

Por ejemplo, tomemos AT&T. Con el surgimiento de los smartphones, las redes móviles experimentaron una enorme explosión del tráfico de datos, que aumentó 150.000% desde 2007 a 2015. Anticipando un crecimiento adicional diez veces mayor en el tráfico de redes para el año 2020, AT&T está utilizando OpenStack para incorporar la

tecnología cloud y virtualizar el 75% de su arquitectura de redes.<sup>9</sup> A corto plazo, esta transición soluciona los problemas de velocidad y agilidad y reduce el costo; a largo plazo, AT&T tiene ahora un interés creado en el desarrollo continuo y el éxito de la comunidad de código abierto de OpenStack. Para facilitar su propio crecimiento, AT&T no solamente está utilizando OpenStack, sino que promueve activamente su éxito. En la actualidad, AT&T dedica recursos a asegurar que la tecnología

de OpenStack siga mejorando, desarrollando el producto a lo largo de un ecosistema de socios corporativos como Intel, Hitachi y Comcast.<sup>10</sup>

A medida que empresas como AT&T y otras confían cada vez más en las plataformas y en el software-as-a-service como soporte de partes más grandes de su tecnología, estarán invirtiendo inherentemente en ecosistemas más grandes que impactarán en su crecimiento. Consideremos que sólo algunas de estas relaciones cliente-proveedor son del tipo “uno a uno”, el resto son “uno a muchos”: en el estudio Strategic Partner Index, más de la mitad de los líderes de TI informaron que sus proveedores de tecnología aportan start-ups o participantes de nicho adicionales a los

**Cada compromiso con una plataforma implica un futuro compromiso más fácil con otras empresas de la plataforma que utilizan la misma infraestructura.**

proyectos.<sup>11</sup> Estos ecosistemas de proveedores de tecnología se están fusionando rápidamente y los directivos deben entender que lo que puede aparecer como una inversión “off-the-shelf” o de suscripción mensual para una empresa es, de hecho, un compromiso profundo con una red de socios actuales y futuros.

Análogamente, cada compromiso con una plataforma implica un futuro compromiso más fácil con otras empresas de la plataforma que utilizan la misma infraestructura, y una asociación más difícil con aquellas empresas que se han comprometido con otras plataformas. Esencialmente, al elegir un proveedor de plataforma cloud, es probable que las empresas seleccionen el lugar del cual provengan sus futuros socios digitales.

## TENDENCIA 2

### **Ahora más que nunca, las asociaciones digitales que las empresas hagan hoy tienen implicancias a largo plazo para su futuro.**

Ya sea accediendo a nuevos puntos de contacto con los clientes o desarrollando nuevos mercados con las asociaciones de la industria, las plataformas externas en las que se basarán las empresas se están convirtiendo en puertas de ingreso a los nuevos ecosistemas digitales, y los pilares de una evolución en su cadena de valor.

Es hora de mirar más allá de las ganancias a corto plazo de las relaciones tácticas entre proveedores y socios y considerarlos en el contexto de mayores oportunidades, y desafíos, para el futuro de su empresa. La carrera está en marcha, dado que las empresas de las diferentes industrias comienzan a forjar las relaciones que impulsarán las próximas olas de crecimiento sin precedentes. En el horizonte se vislumbra una explosión de emprendimientos de colaboración entre líderes de la industria y el éxito de estos esfuerzos es lo que determinará quién liderará los nuevos mercados digitales y quién quedará rezagado.

Cada empresa necesita una estrategia de ecosistemas para poder avanzar, que la prepare para un futuro en el cual no solamente participe en un sólo ecosistema, sino en muchos. La manera en que una empresa seleccione y promueva los ecosistemas de negocios adecuados para cumplir sus objetivos definirá sus posibilidades futuras: la ventaja competitiva depende de la fortaleza de los socios y ecosistemas elegidos, y de los planes para ayudarlos a crecer. Básicamente, los ecosistemas están redefiniendo la manera en que las empresas hacen negocios y sería inteligente que su empresa comience a forjar estas relaciones hoy.





# PLAN DE 100 DÍAS

1

Realizar una auditoría identificando cuántas plataformas internas y externas utiliza su empresa y los objetivos para su uso. Identificar y abordar superposiciones innecesarias.

2

Determinar las plataformas en las que más se basa su organización, así como aquellas que más dependen de ti. Estos son los ecosistemas donde su organización debería mantener sus fortalezas estratégicas y de mercado.

3

Expandir la conversación: tener una cumbre de estrategia con tus socios más cercanos para entender sus objetivos a futuro. Descubrir objetivos compartidos y comprometerse a desarrollar un plan estratégico para lograrlos en forma conjunta.

4

Considerar el futuro de su organización a través de la lente de las mayores disrupciones que forjen su mercado, desde dentro y fuera de su industria. Delinear el rol ideal de su empresa en este futuro y desarrollar una lista corta de socios que podrían ayudarle a convertirlo en realidad.

5

Desarrollar métricas para cuantificar los resultados de la participación en ecosistemas. Pueden incluir crecimiento de ventas, pedidos de API, satisfacción de los clientes, crecimiento de nuevas asociaciones, y otras.

# PLAN DE 365 DÍAS

1

Extender una parte importante de una función del core business a una plataforma de terceros o a un consolidador de servicios digitales. Utilizar la oportunidad para desarrollar una participación mayor en un ecosistema emergente, trayendo sus fortalezas (como por ejemplo el acceso a nuevos clientes) a su organización.

2

Utilizar una asociación existente para realizar un piloto de la construcción de su propio ecosistema. Seleccionar en base a las fortalezas complementarias, como por ejemplo plataformas maduras o servicios digitales. Comenzar con una oferta conjunta, por ejemplo, combinar servicios en un único punto de acceso.

3

Preparar las bases para expandir su ecosistema, realizando una importante inversión en un start up o en un joint venture que establecerá un punto de apoyo en un área crítica para la transformación de su organización (por ejemplo, lo que hay hecho GM con los viajes en vehículos compartidos).

4

Designar a un equipo multi-funcional y a un sponsor de la alta dirección para guiar los esfuerzos a largo plazo referidos al ecosistema. Las responsabilidades principales de este equipo incluyen alinear las estrategias del ecosistema y de la empresa, desarrollar conocimientos y activos técnicos para generar crecimiento y coordinar el compromiso con las normas regulatorias y las políticas entre los involucrados internos y externos.

## TENDENCIA 2 **PREDICCIONES**

1

En cinco años, la mayoría de los clientes **comprarán bienes o servicios a través de un 'intermediario digital'**, como por ejemplo plataformas de mensajería, dispositivos conectados o asistentes inteligentes.

2

De aquí a cinco años, el 80% de los S&P 500 **participarán en múltiples ecosistemas de la industria**, y la mayoría habrá declarado públicamente que se basa en ecosistemas para aumentar los ingresos futuros.

3

En siete años, un líder de la industria de hoy se habrá transformado en una empresa de un ecosistema que abarca múltiples mercados. La empresa estará en el centro de un ecosistema disruptivo, **sin sede física y con poco personal permanente**. Su activo más valioso será una plataforma digital.

# REFERENCIAS

## TENDENCIA 2

- 1** "Lyft and GM Expand Express Drive Driver Rental Program," TechCrunch, July 11, 2016.  
<https://techcrunch.com/2016/07/11/lyft-and-gm-expand-express-drive-driver-rental-program>
- 2** "Whole Foods Invests in Instacart at 2014 Valuation," Bloomberg, September 23, 2016.  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-23/whole-foods-invests-in-instacart-at-2014-valuation>
- 3** "The Next Wave of Supermarket Competition," Progressive Grocer, March 20, 2015.  
<http://www.progressivegrocer.com/node/77296>
- 4** "The Rise of the Platform Enterprise – A Global Survey," The Center for Global Enterprise, January 2016.  
[http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf)
- 5** "Coming to Terms with Insurance Aggregators: Global Lessons for Carriers," Accenture, 2016.  
<http://ins.accenture.com/rs/897-EWH-515/images/Coming-to-Terms-with-Insurance-Aggregators-POV.pdf>
- 6** "The Business of Aggregators: A Changing Market," CGAP, February 10, 2016.  
<http://www.cgap.org/blog/business-aggregators-changing-market>
- 7** "APIs Blurring the Competitive Advantage Between Banking and Fintech," The Financial Brand, November 10, 2016.  
<https://thefinancialbrand.com/62117/api-banking-fintech-innovation>
- 8** "2016 State of the Cloud Report," RightScale, February 9, 2016.  
<http://www.rightscale.com/lp/2016-state-of-the-cloud-report?campaign=701700000015euW>; "The DNA of Strategic Vendor Partnerships – The CIO Executive Council's and IDC's 2016 Strategic Partner Index Study," IDC, Doc #US41491916, June 2016.  
<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US41491916>
- 9** "AT&T Deploys 74 OpenStack Clusters; Named Superuser," Mirantis, May 2, 2016.  
<https://www.mirantis.com/blog/at-named-superuser>
- 10** Companies Supporting the OpenStack Foundation, OpenStack web site, (n.d.).  
<https://www.openstack.org/foundation/companies>
- 11** "The DNA of Strategic Vendor Partnerships – The CIO Executive Council's and IDC's 2016 Strategic Partner Index Study," IDC, Doc #US41491916, June 2016.  
<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US41491916>

## ACERCA DE ACCENTURE

Accenture es una compañía global de servicios profesionales que provee una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, desarrollos digitales, tecnología y operaciones. Combinando su experiencia inigualable y sus habilidades especializadas en más de 40 industrias y en todas las funciones de negocios respaldadas por la red de Delivery Centers más importante del mundo. Accenture trabaja en la intersección del negocio y la tecnología para ayudar a sus clientes a mejorar su desempeño y crear un valor sostenible para todos los involucrados. Con aproximadamente 394.000 empleados que prestan servicios a clientes en más de 120 países, Accenture impulsa la innovación para mejorar la manera en que el mundo trabaja y vive. Visítenos en [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

## ACERCA DE ACCENTURE LABS

Accenture Labs realiza la incubación y prueba prototipos de nuevos conceptos mediante proyectos de I&D aplicados, que se presume tendrán un impacto importante en las empresas de los clientes a corto plazo. Nuestro equipo dedicado de tecnólogos e investigadores trabajan con los líderes en toda la empresa para invertir, incubar y lanzar ideas y soluciones innovadoras que ayuden a nuestros clientes a crear fuentes de ventajas de negocios. Accenture Labs tiene sedes en siete centros clave de investigación en todo el mundo: Bangalore, India; Beijing, China; Dublín, Irlanda; Silicon Valley, California; Sophia Antipolis, Francia; Washington D.C.; e Israel.

## ACERCA ACCENTURE RESEARCH

Accenture Research desarrolla tendencias y crea perspectivas generados por datos sobre los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones en todo el mundo. Combinando el poder de técnicas innovadoras de investigación con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de 250 investigadores y analistas abarcan 23 países y publican cientos de reportes, artículos y puntos de vista cada año. Nuestra investigación que invita a la reflexión, respaldada con datos propios y asociaciones con organizaciones líderes como por ejemplo el MIT y Singularity, guían nuestras innovaciones y nos permiten transformar teorías e ideas novedosas en soluciones del mundo real para nuestros clientes.

Copyright © 2017 Accenture  
Todos los derechos reservados.

Accenture, su logo y  
High Performance Delivered  
son marcas registradas  
de Accenture.

En este documento se hace una referencia descriptiva a marcas registradas que pueden ser propiedad de terceros. El uso de dichas marcas en el presente no constituye una afirmación por parte de Accenture respecto de la titularidad de las mismas y su intención no es representar ni implicar la existencia de una asociación entre Accenture y los titulares legítimos de dichas marcas registradas. La información relacionada con los productos, servicios y organizaciones de terceros fue obtenida de fuentes públicamente disponibles y Accenture no puede confirmar la precisión o confiabilidad de dichas fuentes o información. Su inclusión no implica el aval de ningún tercero.

Los puntos de vista y las opiniones vertidas en este artículo no deben ser consideradas como asesoramiento profesional con respecto a su negocio.