



En la era de negocios on demand, @business on demand.™

Ocúpese de lo que a usted más le importa: su negocio.  
Y deje el resto en nuestras manos.

[ibm.com/ondemand/ar/leadership](http://ibm.com/ondemand/ar/leadership)

☎ 0810 www ibm com interno 2841  
**9 9 9 4 2 6 2**

de lunes a viernes de 9 a 18 hs.

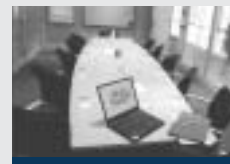
# Your Turn: The Global CEO Study 2004

Resumen Ejecutivo









## Un cambio en la estrategia de los negocios

De acuerdo con los resultados del estudio "Your Turn: The Global CEO Study 2004" llevado a cabo por **IBM Business Consulting Services**, existen tres elementos claves que encabezan las preocupaciones de los CEOs de hoy:

- El crecimiento del ingreso es la prioridad número 1.
- La capacidad de respuesta es una nueva competencia clave.
- Y la mejora de las aptitudes internas es el primer paso hacia el crecimiento.

El "Global CEO Study 2004" es parte del compromiso continuo de **IBM Business Consulting Services** por brindar un análisis y puntos de vista que ayuden a las organizaciones a generar valor para su negocio.

IBM comparte estos resultados con usted porque creemos que son relevantes, oportunos y convincentes. Los mismos ofrecen la oportunidad de obtener una perspectiva diferente y percepciones muy valiosas que podrían estimular una nueva forma de pensar dentro de su organización, ayudarlo a descubrir en qué lugar del mercado debería estar su compañía y a entender con mayor precisión a sus competidores y clientes.

"Debemos mejorar la capacidad de escuchar a nuestros clientes -escuchando realmente lo que nos dicen-, y luego tener la habilidad de responderles rápidamente."

"Hemos sido inflexibles por mucho tiempo. Contamos con 4.000 empleados alrededor del mundo y debemos reorganizarnos para responder mejor."



## Percepciones de los líderes de negocios alrededor del mundo.

Para este estudio, dirigido especialmente a CEOs y líderes de grandes unidades de negocios y organizaciones regionales, se entrevistaron más de 450 CEOs de las principales regiones e industrias lo cual proporciona una evaluación comprehensiva de sus prioridades para los próximos dos a tres años.

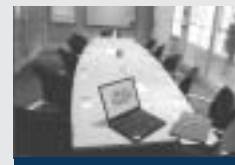
El objetivo de este programa de investigación fue entender las cuestiones estratégicas, ambiciones y preocupaciones que afectan a los CEOs en el mundo actualmente, y al mismo tiempo, ofrecer percepciones únicas en un momento crítico para muchas organizaciones. El estudio se elaboró mediante entrevistas personales conducidas principalmente por profesionales del área de "Strategy and Change" de **IBM Business Consulting Services**. La "Economist Intelligence Unit" y el "Nikkei Research Inc." también realizaron un número limitado de entrevistas.

El área de "Strategy and Change" de IBM Business Partners proporcionó el análisis de los resultados en colaboración con el "Institute for Business Value" de IBM, que también brindó un aporte invaluable en el diseño, compilación, análisis y presentación de los resultados.

## Resultados bajo la lupa.

El "Global CEO Study 2004" revela una coincidencia notable de las visiones sobre las principales cuestiones, tanto en las distintas geografías como industrias. Revela, en particular, un cambio en el humor de los CEOs a nivel mundial. Nuevamente se están focalizando en el crecimiento de los ingresos, están reconociendo la importancia de la agilidad y la capacidad de respuesta organizacional, y están buscando respuestas urgentes para enfrentar temas críticos de recursos humanos. Los CEOs reconocen que es la aptitud de su gente y su capacidad de cambio y liderazgo lo que en última instancia determinará los resultados. En efecto, existe una tendencia que señala un punto de inflexión para los CEOs y las organizaciones que lideran: cómo las gerenciarán en el futuro y cómo delinearán la agenda del mañana.

El estudio se titula "Your Turn" para reflejar esta tendencia individual y colectiva. También es "su turno" en otro sentido: ahora tiene "usted", y de hecho todos los CEOs, el desafío de abordar directamente las cuestiones claves de este estudio. Además es "su turno" para anticiparse a los competidores y llevar adelante la nueva agenda identificada por este estudio. Las conclusiones principales se sintetizan en tres temas básicos.

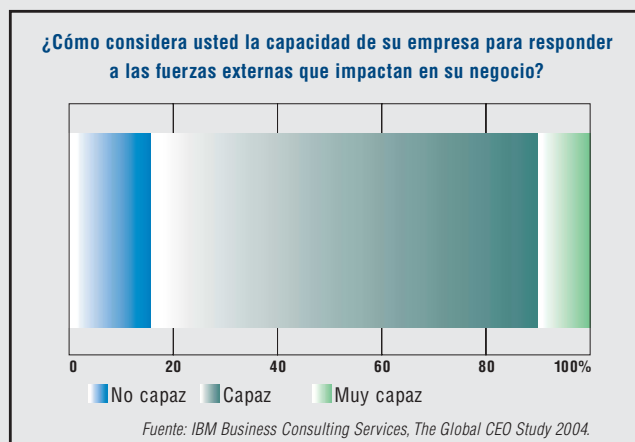
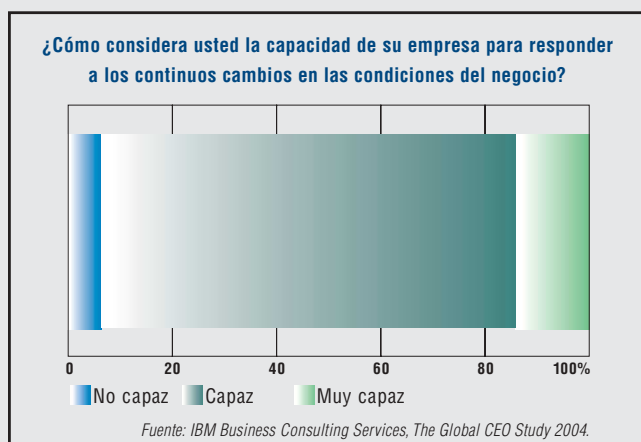


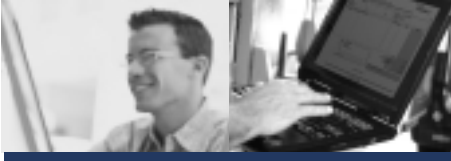
## El crecimiento en el centro de la escena

Los CEOs creen mayoritariamente que el crecimiento de los ingresos es su prioridad financiera número uno para los próximos años. Cuatro de cada cinco CEOs piensan que el crecimiento de los ingresos es el camino más importante para estimular el desempeño financiero. Al mismo tiempo, la mayoría considera que debe mantener el actual énfasis en el control de los costos. La reducción de costos se mantiene en un segundo lugar muy cercano al crecimiento de ingresos como un medio para impulsar el desempeño financiero, particularmente para las compañías europeas y japonesas. A medida que el péndulo se balancea nuevamente hacia el crecimiento, los CEOs consideran que ofrecer productos y servicios nuevos y diferenciados es la mayor fuente de crecimiento.

## Capacidad de respuesta: la nueva habilidad clave

Los CEOs saben que necesitan tener la capacidad para reconocer, analizar y responder más efectivamente a condiciones y riesgos de mercado continuamente variables. La agilidad ha sido señalada como una alta prioridad a través de la organización. Sin embargo, muy pocos CEOs consideraron que sus propias organizaciones estuvieran bien preparadas para responder a estas cambiantes condiciones y fuerzas externas. Por lo tanto, no es sorprendente que señalen "mejorar la respuesta rápida" como una prioridad esencial. También mencionan como un factor clave para alcanzar esa capacidad de respuesta, el relevo y utilización de la información sobre necesidades, preferencias y otros datos de los clientes. Reconocen, asimismo, la necesidad de crear procesos de negocios flexibles que permitan responder en tiempo real a las necesidades generadas por el cliente. En este sentido, son conscientes del poder de la tecnología y de las debilidades que pueden resultar de un atraso en este aspecto.



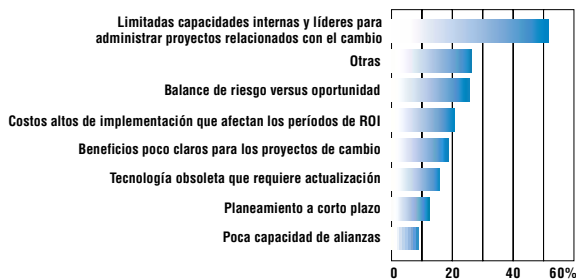


## El desafío está adentro

El otro desafío importante para los CEOs gira alrededor de las problemáticas de recursos humanos, las capacidades y el manejo del cambio. Los CEOs reconocen que el crecimiento y la diferenciación requieren grandes cambios, pero las deficiencias en aptitudes y capacidades (tanto dentro de la organización como en el mercado laboral en general) amenazan seriamente los planes de crecimiento. La reeducación y la retención son necesidades apremiantes, y el liderazgo gerencial un requisito cada vez más importante. Los CEOs también demuestran una predisposición a asociarse para superar las brechas en materia de capacidades. Tienen la inclinación de transformar sus organizaciones, pero han llegado a una difícil encrucijada, en la que convergen un fuerte deseo pero una capacidad limitada.

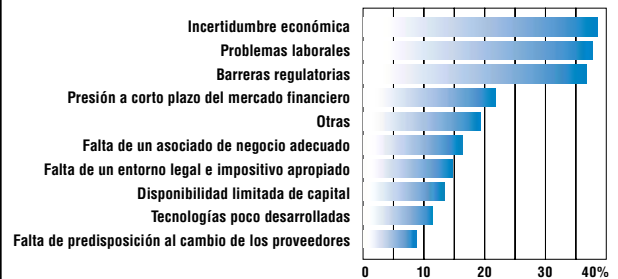
Este estudio es más que una "devolución" de las respuestas. Es la apertura hacia un importante diálogo.

### ¿Cuáles son las barreras internas más importantes que debe enfrentar su empresa para el cambio?



Fuente: IBM Business Consulting Services, The Global CEO Study 2004.

### ¿Cuáles son las barreras externas más importantes que debe enfrentar su empresa para el cambio?

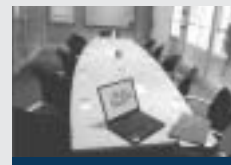


Fuente: IBM Business Consulting Services, The Global CEO Study 2004.

"Me enfoco en el crecimiento de las ganancias cuando me dirijo al equipo gerencial. Con la organización en general, me enfoco en la reducción de costos."

"Ahora se trata de aumentar los ingresos, al mismo tiempo que se controlan los costos".





## Renueve su organización

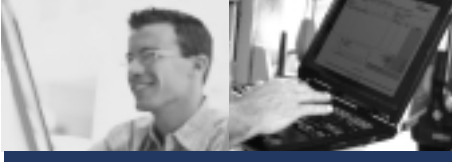
El Global CEO Study 2004 plantea algunos temas y preguntas estimulantes para los CEOs, independientemente de su ubicación geográfica o sector de la industria. No intenta resolver problemas particulares de negocios; en su lugar, proporciona un marco y un contexto dentro del cual pueden considerarse las futuras estrategias. Y para aplicar estas lecciones, es en efecto "su turno" de:

- Considerar en qué posición del esquema de prioridades de su organización se ubica el crecimiento rentable y administrado.
- Determinar cómo generar capacidad de respuesta y agilidad en su organización.
- Identificar cómo están impactando en su organización los recursos humanos internos y sus aptitudes, y qué acciones necesita tomar para avanzar.

Los resultados de este estudio le ofrecen una oportunidad para comenzar un diálogo continuo con IBM, que se concentre en identificar y ejecutar oportunidades para incrementar el valor de su empresa.

"Los recursos humanos determinarán la velocidad en que la compañía podrá adaptarse a los cambios."

"Los asuntos macro son importantes, pero hemos desatendido a la gente. Ahora debemos invertir en reclutamiento y capacitación como prioridades fundamentales".



## Conozca más sobre IBM Business Consulting Services

Con consultores y profesionales en más de 160 países, **IBM Business Consulting Services** es una de las organizaciones de servicios de consultoría más grandes del mundo. **IBM Business Consulting Services** ofrece a sus clientes experiencia en procesos de negocios e industria, una profunda comprensión de las soluciones tecnológicas que apuntan a temas específicos de cada sector y la capacidad para diseñar, construir y manejar esas soluciones, de manera que generen valor para el negocio.

## Sepa más sobre IBM Strategy and Change.

**IBM Business Consulting Services** ofrece una de las prácticas de “Strategy and Change” más grandes del mundo. “Strategy and Change” combina la estrategia de negocio con un entendimiento tecnológico profundo para ayudar a las organizaciones a desarrollar y alinear su visión de negocios en función de cuatro dimensiones estratégicas y así garantizar supervivencia y crecimiento:

- estrategia de negocios.
- estrategia de operaciones.
- estrategia del cambio organizacional.
- estrategia tecnológica.

“Strategy and Change” es una división reconocida por sus años de experiencia, aplicando su profundo conocimiento en más de 17 industrias, para generar estrategias innovadoras y decisivas para organizaciones líderes alrededor del mundo.

---

**Para más información visite [ibm.com/ondemand/ar/leadership](http://ibm.com/ondemand/ar/leadership) o [ibm.com/ar/services](http://ibm.com/ar/services)**

Esto es solo un extracto de "Your Turn: The Global CEO Study 2004". Para conocer más sobre este estudio, envíe un email a [services@ar.ibm.com](mailto:services@ar.ibm.com)

IBM, el logotipo de IBM, el logotipo de e-business, e-business on demand y su logotipo son marcas o marcas registradas de International Business Machines Corporation. Las otras marcas mencionadas son propiedad de sus titulares de derechos. IBM Argentina S.A., Pasaje Ing. Enrique Butty 275, Ciudad de Buenos Aires. CUIT 30-50396126-8. © 2004 IBM Corporation. Todos los derechos reservados.