

IBM Institute for Business Value

# Conectando a los miembros de la dirección

*Reflexiones agregadas de las encuestas globales de IBM a CEOs, CFOs y CIOs*



---

## IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, pone a disposición de los altos directivos empresariales una perspectiva estratégica, basada en hechos, relacionada con temas críticos específicos del sector público y privado. Este informe ejecutivo se basa en un estudio en profundidad realizado por el equipo de investigación del Instituto. Forma parte del compromiso constante de IBM Global Business Services para proporcionar análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a conseguir valor de negocio. Para obtener más información, puede ponerse en contacto con los autores o enviar un correo electrónico a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Encontrará otros estudios del IBM Institute for Business Value en [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv).

---

# A lo largo de las últimas dos décadas

la integración global y las nuevas tecnologías han redefinido de forma radical nuestro entorno económico. La velocidad a la que se producen los cambios ha aumentado y el mundo se ha vuelto más pequeño y plano. Así, pues, ¿cómo pueden asegurarse los líderes empresariales que sus organizaciones prosperan?

Para responder a esta pregunta, IBM se ha reunido con más de 6.000 altos ejecutivos entre mediados de 2009 y mediados de 2010. Se han debatido los retos que se les presentan, sus expectativas y aspiraciones así como sus perspectivas en lo referente a cuestiones de negocio clave. Nuestras tres encuestas a altos ejecutivos han contado con la participación de 1.541 directores generales (CEOs), 1.917 directores financieros (CFOs) y 2.598 directores de informática (CIOs). Individualmente, cada una de ellas es la mayor encuesta en persona realizadas hasta el momento. En conjunto, se abarcan 33 sectores y 81 países, lo que proporciona un conocimiento sin igual de lo que piensan los líderes empresariales del mundo.<sup>1</sup>

Además de las encuestas globales a CEOs, CFOs y CIOs, IBM ha realizado otros estudios basados en entrevistas con otros miembros de la alta dirección, incluidos directores de cadena de suministro (CSCOs) y directores de recursos humanos (CHROs). Encuesta tras encuesta, muchos ejecutivos de la alta dirección han manifestado los mismos objetivos básicos e inquietudes en relación con el futuro de sus organizaciones.

En este informe, nos centraremos especialmente en los resultados conjuntos de las tres encuestas más recientes a altos ejecutivos. Nuestros estudios muestran que aunque tanto los CEOs como los CFOs y los CIOs reconocen que están trabajando en una nueva era económica, sus opiniones difieren considerablemente en cuanto a qué fuerzas externas tienen el mayor impacto. Por ejemplo, los CEOs están más preocupados por factores tecnológicos y más convencidos de la necesidad de cambio que los CFOs y los CIOs. También encontramos diferencias significativas entre las actitudes y las acciones de los líderes de las organizaciones de mayor éxito y las de los que están en organizaciones con menor éxito.

Aunque nuestros estudios ya revelan muchas áreas de alineación, si los CEOs, los CFOs y los CIOs quieren ayudar a sus organizaciones a triunfar en un entorno económico complejo y volátil, deben trabajar juntos. El CEO deberá liderar el camino mientras el CFO y el CIO le apoyan desde sus respectivas áreas de competencia. Será sólo actuando al unísono cuando podrán esquivar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se abren gracias a una mayor conectividad tecnológica, económica y social.

## El nuevo entorno económico

La economía global ya estaba experimentando una profunda transformación mucho antes de que empezara la reciente crisis financiera. El desarrollo de nuevos modelos de negocio, el ritmo cada vez más frenético del cambio y la tendencia hacia una mayor integración en las organizaciones son elementos que reflejan el cambio en el paradigma tecnológico que se está produciendo con la llegada de Internet y las nuevas tecnologías de comunicación.

Por tanto, ¿de qué forma colaboran los altos ejecutivos para afrontar tales cambios? Para completar nuestra última serie de encuestas a altos ejecutivos hemos realizado entrevistas personales a más de 6.000 CEOs, CFOs y CIOs. Aquí comparamos los resultados de las tres encuestas para identificar en qué se ponen de acuerdo los altos ejecutivos o, lo que es igual de importante, en qué difieren, y cómo los CFOs y los CIOs ayudan a los CEOs a prepararse para el futuro. También hemos recurrido a encuestas previas a altos ejecutivos en las que éstos proporcionaban información adicional.

## Conectividad y complejidad

El hecho de que las economías, las empresas, las sociedades y los gobiernos estén cada vez más interconectados ha dado lugar a nuevas y enormes oportunidades. Sin embargo, una mayor conectividad también ha creado fuertes interdependencias que con demasiada frecuencia se desconocen. El nuevo entorno económico, dicen los CEOs, es mucho más volátil, incierto y complejo.

Muchos CEOs se sienten mal equipados para hacerle frente. Un destacable 79% nos ha dicho que espera que el entorno se vuelva considerablemente más complejo durante los próximos cinco años, pero sólo el 49% cree que sabe cómo puede lidiar con éxito con esta complejidad. Es decir, los CEOs se enfrentan a una “brecha de la complejidad” que supone un reto mayor que cualquiera de los observados en los ocho años que llevamos realizando estos estudios.

En 2004, cuando preguntamos a los CEOs qué fuerzas externas pensaban que tendrían el mayor impacto en sus organizaciones en los tres años siguientes, situaron los factores tecnológicos en la sexta posición en cuanto a orden de importancia. En 2010 han situado los factores tecnológicos en el segundo lugar, sólo por detrás de los factores del mercado; esto subraya la gran importancia de la tecnología en sus decisiones estratégicas.

No obstante, cuando les formulamos la misma pregunta a los CFOs y CIOs, éstos ven la tecnología como una influencia externa menos crítica, lo que sugiere que tienen una percepción muy diferente de su rol (véase la figura 1). Los CFOs parecen percibir la tecnología principalmente como una herramienta que les permite desempeñar su trabajo de forma más efectiva. En el caso de los CIOs, parece que lidiar con tecnologías cambiantes es algo totalmente natural y, por tanto, no lo ven como un reto prioritario.

Los CEOs también son más conscientes de la necesidad de cambio, aunque las diferencias en este área son menos pronunciadas. El 68% de los CEOs piensa que será necesario un cambio sustancial para enfrentarse a las fuerzas externas que afectan a sus organizaciones, frente al 64% de los CIOs y el 57% de los CFOs. “El tiempo es un lujo del que ya no disponemos. Solíamos decir: ‘Espera a que esta crisis termine y todo vuelva a la normalidad’, pero eso ya no sucederá.



Figura 1: los CEOs conceden a los factores tecnológicos mucha más importancia que los CFOs y los CIOs.

Debemos ser “animales de cambio”, afirma el CEO de una organización del sector público de Canadá. Resulta evidente que los CEOs deberán colaborar con sus compañeros de la alta dirección para planificar de forma proactiva cómo se debe afrontar este cambio incremental.

## Tomar ejemplo de los mejores

Por supuesto, reconocer la necesidad de cambio es una cosa, y saber qué cambios hay que realizar, otra muy distinta. Sin embargo, The Global CEO Study 2010 arroja algo de luz en este sentido. Durante la realización de los estudios hemos identificado varias organizaciones que han tenido un rendimiento de negocio sólido tanto en los buenos como en los malos tiempos. Estas organizaciones *sobresalientes*, así es como las llamamos, fueron capaces de mejorar su margen de explotación en los cuatro años anteriores a la recesión, cuando la economía era relativamente estable. Pero también fueron capaces de hacerlo durante la crisis financiera que siguió en 2008 y 2009.

Estas organizaciones *sobresalientes* operan en todos los sectores y en cualquier parte del mundo. Lo que diferencia a estas organizaciones de las menos prósperas es el modo en el que han enfocado la complejidad. Nuestro análisis exhaustivo de cómo difieren muestra que los CEOs que lideran las organizaciones *sobresalientes* se están centrando en tres áreas concretas: incorporar un liderazgo creativo, reinventar las relaciones con el cliente y desarrollar una destreza operativa.<sup>2</sup>

## Cómo ayudan los CFOs y los CIOs a los CEOs a ser líderes creativos

Los líderes creativos aceptan la ambigüedad, cruzan fronteras, “piensan lo impensable” y están cómodos a la hora de tomar decisiones antes de disponer de todos los detalles. Asumen riesgos y apoyan innovaciones drásticas ajustando continuamente sus modelos de negocio y aprendiendo de las mejores prácticas en otros sectores. También van más allá de los estilos de gestión “probados y comprobados”, prefieren la persuasión a la vieja técnica de control y mando, y utilizan gran variedad de métodos para hacer llegar su mensaje, incluida la comunicación viral.

Los CIOs ayudan igualmente a los CEOs a ejercer un liderazgo creativo en su capacidad promoviendo de forma activa la innovación en toda la organización. Los CIOs con visión de futuro pretenden garantizar que las tecnologías que adopten den pleno apoyo a las estrategias de negocio de sus organizaciones, cocrear y favorecer la innovación, y entender exactamente qué avances tecnológicos aumentarán la competitividad de su organización. “La innovación debería basarse en tecnología práctica que pueda hacer cumplir los objetivos de negocio dentro de un margen de tiempo y unos costes razonables que puedan ser absorbidos por la empresa”, manifiesta un CIO de la India.

Sin embargo, existen algunas diferencias notables entre los CIOs que hemos entrevistado. Hemos analizado el rendimiento financiero de las organizaciones en las que trabajan y clasificado estas organizaciones en tres categorías: de alto crecimiento, de crecimiento medio o de bajo crecimiento.<sup>3</sup> Los resultados obtenidos demuestran que los CIOs que trabajan en organizaciones de alto crecimiento, o “CIOs de alto crecimiento” tal y como los denominamos a título de referencia, están participando mucho más en el fomento de la innovación y la promoción de nuevos canales de comunicación que otros CIOs. Tienden la mano a la cocreación y abogan por la innovación con más frecuencia que sus colegas de organizaciones de bajo crecimiento (véase la figura 2). Asimismo, utilizan las tecnologías de colaboración y asociación de forma mucho más activa para estimular la innovación, y tienen más éxito a la hora de promover el cambio mediante el despliegue de dichas tecnologías.

Tradicionalmente, la mayoría de los líderes verían un “CFO creativo” como algo negativo, tal vez porque la creatividad en asuntos financieros insinúa incorrección. Pero los CEOs de hoy en día necesitan CFOs creativos, creatividad que permite a los CFOs contemplar situaciones de forma novedosa y evaluar rápidamente y con precisión si una iniciativa nueva está teniendo buenos resultados. Esto permite a los propios CEOs ser creativos para tomar decisiones rápidas en condiciones en las que el riesgo está controlado.

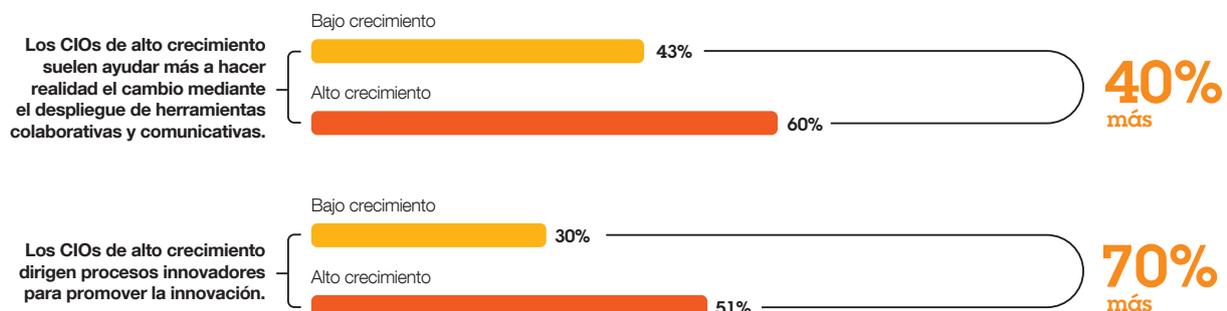


Figura 2: los CIOs de alto crecimiento son especialmente efectivos a la hora de ayudar a los CEOs a romper barreras.

La mayoría de los CFOs ya juegan un papel importante en lo que se refiere a ayudar a los CEOs a actuar como líderes creativos. Combinan datos financieros y operativos para obtener el conocimiento del negocio necesario para moverse en situaciones de incertidumbre, establecer sistemas de alerta rápida, supervisar el rendimiento de sus organizaciones y gestionar los riesgos de la empresa. Además, todo esto lo hacen de forma mucho más activa que cinco años atrás (véase la figura 3). Los CFOs, por ejemplo, casi han doblado la importancia que otorgan a la gestión de riesgos en la empresa; esto constituye un signo claro de que reconocen la volatilidad creciente de las condiciones en las que sus organizaciones deben operar.

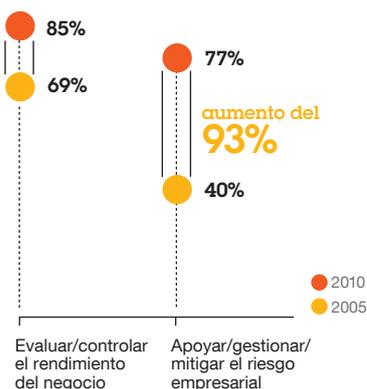


Figura 3: los CFOs ayudan a los CEOs a gestionar riesgos, afrontar la incertidumbre y supervisar el impacto de innovaciones drásticas.

Muchos CFOs van aún más lejos. El 78% de los participantes en The Global CFO Study 2010 está asesorando o jugando un papel decisivo en la toma de decisiones sobre áreas clave como la planificación estratégica de beneficios y la innovación del modelo de negocio. Los CFOs más proactivos también proporcionan información con visión de futuro, aunque admiten que esto cuesta mucho. “Hemos hecho lo necesario para estar medio paso por delante de la empresa”, observa un CFO de una organización estadounidense, “pero con la velocidad de cambio actual, medio paso no es suficiente”.

## Cómo ayudan los CFOs y los CIOs a los CEOs a reinventar las relaciones con el cliente

El liderazgo creativo no es la única cualidad que separa a las organizaciones *sobresalientes* del resto; también lo hace la capacidad de reinventar las relaciones con el cliente. La gran mayoría de los CEOs entrevistados quiere acercarse a los clientes para entenderlos mejor, prever lo que desean y proporcionárselo, pero para aquellos que lideran las organizaciones con más éxito es la prioridad número uno. Honran a sus clientes por encima de todo, hacen del valor del cliente su primer objetivo y evalúan regularmente a todos los empleados según criterios de satisfacción o valor del cliente.

Los CEOs que se concentran más en forjar una relación más estrecha con el cliente también convierten a los clientes en parte de su equipo. Interactúan y coinnovan con los clientes de formas novedosas y ofrecen procesos realmente transparentes. Sacan partido de la “explosión de la información” al aprovechar el valor de datos ilimitados y la capacidad de análisis para generar información útil y aplicable, y comparten libremente la información con los clientes para crear confianza.

Tanto los CFOs como los CIOs juegan un papel fundamental a la hora de facilitar tales actividades. Los CIOs proporcionan la base mientras que los CFOs proporcionan los estándares y directrices para hacer el mejor uso de los datos captados, lo que, en última instancia, hace que puedan ser transformados de forma proactiva en información.

Los CIOs también ayudan a los CEOs a reinventar las relaciones con el cliente: convierten los datos en información útil y aplicable, crean canales nuevos para los clientes y entienden que éstos esperan integración de los canales y transparencia. Los CIOs de alto crecimiento son especialmente efectivos en este aspecto. Apoyan a los CEOs en sus iniciativas de segmentación de los clientes de modo más preciso convirtiendo los datos en información y sugiriendo mejores formas de utilizar los datos con mucha más frecuencia que los CIOs de bajo crecimiento (véase la figura 4). También son mucho más conscientes de hasta qué punto las expectativas de los clientes están cambiando y se están preparando de forma más activa para ofrecer mayores niveles de integración y transparencia a lo largo de los próximos cinco años.

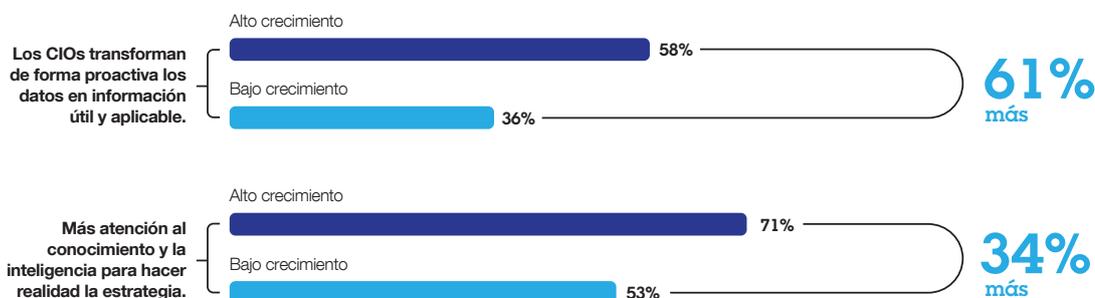


Figura 4: los CIOs de alto crecimiento son especialmente proactivos en lo referente a transformar datos en información y utilizar los datos de forma más imaginativa.

Los CFOs se centran mucho en los datos:

- Identifican qué datos son necesarios y con qué frecuencia.
- Fijan responsabilidades en relación con su obtención y exactitud.
- Los sintetizan para lograr una “visión general”.

La integración de la información ocupa ahora un lugar mucho más importante en su agenda que hace cinco años (véase la figura 5).

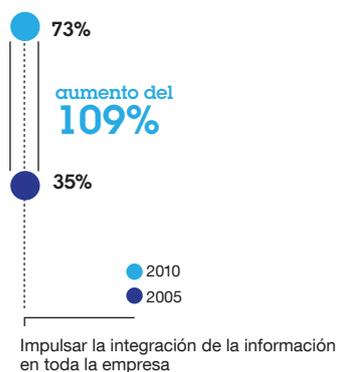


Figura 5: los CFOs han montado el rompecabezas.

Sin embargo, los CFOs que tienen más éxito a la hora de generar conocimiento de negocio son los que se dan cuenta de la importancia de utilizar el mismo lenguaje en toda la empresa automatizando los criterios financieros y operativos clave y empleando técnicas de análisis sofisticadas. Sin una terminología compartida, argumenta un CFO de Canadá, “no nos va muy bien gestionando muestras oportunidades comerciales. No tenemos procesos estándares y el personal de ventas interpreta los datos de forma distinta”.

### Cómo ayudan los CFOs y los CIOs a los CEOs a adquirir destreza operativa

Una tercera característica que distingue a las organizaciones sobresalientes de otras organizaciones es el énfasis que ponen en la destreza operativa. Simplifican sus interacciones con clientes y socios, simplifican sus productos y servicios y simplifican sus procesos de negocio para gestionar la complejidad más efectivamente. Los CEOs con mayor destreza también abrazan la velocidad y la flexibilidad, corrigen el rumbo cuando es necesario, convierten los costes fijos en costes variables cuando es posible y buscan constantemente oportunidades para sacar partido de eficiencias globales sin dejar de ocuparse de las necesidades locales.

Aquí también los CFOs y los CIOs juegan un papel importante a la hora de ayudar a los CEOs a efectuar tales cambios. Los CFOs lo hacen estandarizando procesos y rebajando los costes de la empresa, aunque se trata casi de un malabarismo, tal y como afirma el CFO de una empresa de productos de consumo. “No queremos destruir lo que nos hace tener éxito... ¿Cómo podemos obtener valor de los estándares sin perder agilidad empresarial?”, pregunta. Muchos CFOs también se centran en conseguir que sus departamentos sean escalables, ágiles y rápidos, y en implementar mejoras constantes.

Pero algunos CFOs son especialmente expertos en adquisición de destreza operativa. En nuestra encuesta global a CFOs, The Global CFO Study 2010, hemos identificado un grupo de funciones financieras que son especialmente eficaces.<sup>4</sup> Estas funciones no sólo utilizan plataformas comunes en una proporción más grande que las menos eficaces, sino que también, comparándolas con el resto, es el doble de frecuente que, para determinados procesos, tengan responsabilidad en toda la empresa (véase la figura 6).

Los CIOs también ayudan a adquirir destreza recortando costes. Luchan por crear una infraestructura de TI centralizada y completamente estandarizada y procesos de negocio de bajo coste, así como por aprovechar cualquier oportunidad para reducir costes de tecnología. Por ejemplo, más de tres cuartas partes de los CIOs que participaron en The Global CIO Study 2009 esperaban que sus organizaciones tuvieran infraestructuras altamente centralizadas en el plazo de cinco años.

De nuevo, no obstante, los CIOs de alto crecimiento marcan el camino. Otorgan más peso a la utilización de procesos de negocio estandarizados que sus colegas de organizaciones de bajo crecimiento, ya que reconocen que la estandarización y la automatización son medios esenciales para aumentar la flexibilidad y la velocidad y también para recortar costes (véase la figura 7). Un CIO con sede en el Reino Unido señala: “Las expectativas han cambiado. Ahora se trata de ofrecer un servicio a través de un proceso simple que pueda repetirse”.

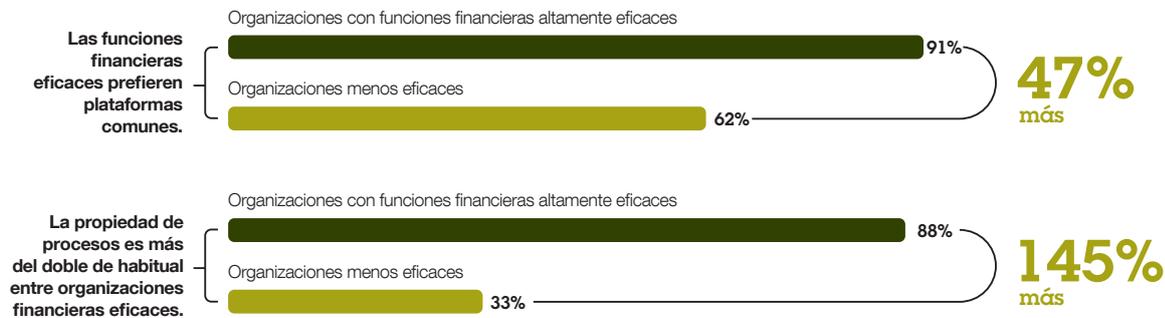


Figura 6: los CFOs estandarizan para obtener velocidad y ahorro.

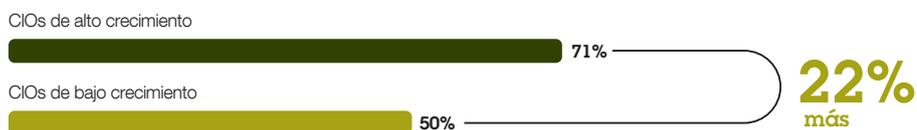


Figura 7: los CIOs se centran en hacer posible la adquisición de destreza mediante la eliminación de costes y el aumento de la flexibilidad.

### Trabajar juntos

Las nuevas tecnologías de la información están transformando el entorno económico, acelerando el ritmo de cambio y creando cada vez más complejidad. Con estos retos por delante, CEOs, CFOs y CIOs no pueden operar de forma aislada; más bien necesitan actuar como un equipo integrado unificado por una visión compartida.

Es tarea de los CEOs articular dicha visión y marcar el paso ejemplificando y fomentando la creatividad, rompiendo el *statu quo*, experimentando con modelos de negocio nuevos, forjando vínculos más estrechos con los clientes y creando una organización flexible que pueda responder rápidamente a amenazas y oportunidades nuevas. Pero el CFO y el CIO pueden jugar un papel vital a la hora de ayudar al CEO a lograr estos objetivos; y muchos lo están haciendo.

En conjunto, nuestras encuestas a altos ejecutivos revelan que los CFOs y los CIOs de hoy en día están profundamente implicados en el desarrollo y la implementación de la estrategia de negocio así como en la generación del conocimiento necesario para crear productos, servicios y procesos nuevos. Los CFOs también ayudan a gestionar riesgos y sintetizan y analizan la información para producir nuevo conocimiento del negocio, mientras que los CIOs ayudan a hacer realidad la innovación y a ampliar el impacto de la TI en la empresa desarrollando formas más efectivas de recopilar, acceder y analizar datos y convirtiéndolos en información de forma proactiva. Tanto los CFOs como los CIOs vigilan de cerca, simultáneamente, los costes y estandarizan todo lo que pueden (véase la figura 8).

Incorporar un liderazgo creativo	
<b>CFOs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar el conocimiento de negocio necesario para moverse en momentos de incertidumbre.</li> <li>• Establecer controles sólidos y sistemas de alerta rápida.</li> <li>• Supervisar el rendimiento del negocio y gestionar el riesgo empresarial.</li> <li>• Implicarse en la planificación estratégica de beneficios y la innovación del modelo de negocio.</li> </ul>	<b>CIOs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar la estrategia de TI y la estrategia de negocio.</li> <li>• Establecer un contacto activo con otros miembros del negocio para crear conjuntamente innovación y abogar por ella.</li> <li>• Entender las prioridades técnicas principales que mejorarán la competitividad.</li> <li>• Ayudar a hacer posible la visión corporativa y de negocio.</li> </ul>
Reinventar las relaciones con el cliente	
<b>CFOs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los indicadores y parámetros clave.</li> <li>• Establecer responsabilidades en relación con la integridad de los datos.</li> <li>• Impulsar la integración de los datos en toda la empresa para generar conocimiento y ayudar a tomar decisiones de gestión.</li> </ul>	<b>CIOs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar los datos en información de forma proactiva.</li> <li>• Desarrollar formas más efectivas de utilizar los datos.</li> <li>• Mejorar el acceso a los datos y la calidad de éstos.</li> </ul>
Desarrollar una destreza operativa	
<b>CFOs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar procesos.</li> <li>• Utilizar plataformas comunes.</li> <li>• Mejorar continuamente la función financiera.</li> <li>• Mejorar la utilización de los activos y recortar costes.</li> </ul>	<b>CIOs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar como objetivo los procesos de negocio de bajo coste y completamente estandarizados.</li> <li>• Planificar con vistas a una infraestructura centralizada.</li> <li>• Centrarse firmemente en la reducción de los costes de tecnología.</li> </ul>

Figura 8: una visión integrada.

Aunque están alineados en algunas áreas, hay lugar para una integración aún mayor en toda la alta dirección, incluidos los CSCOs y los CHROs. Los CFOs y los CIOs difieren de los CEOs por lo que respecta a la lectura de las condiciones externas y al grado en el que creen que el cambio es necesario. Existen diferencias notables también entre lo que hacen los CFOs y los CIOs de las organizaciones más prósperas y lo que hacen los de aquellas organizaciones con menos éxito. Solamente eliminando estas diferencias y aprendiendo de los mejores podrán los altos ejecutivos actuar en total acuerdo y esquivar los obstáculos para hacer realidad todo el potencial que ofrece el futuro.

Si desea información más detallada sobre los puntos que hemos tratado, lea nuestros informes completos.

“Liderar en la Complejidad: Conclusiones de **The Global CEO Study 2010**”. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2010. [ibm.com/ar/ceostudy](http://ibm.com/ar/ceostudy)

“El Nuevo Integrador de Valor; Conclusiones de **The Global CFO Study 2010**”. IBM Institute for Business Value. Marzo de 2010. [ibm.com/ar/cfostudy](http://ibm.com/ar/cfostudy)

“La Nueva voz del CIO: Conclusiones de **The Global CIO Study 2009**”. IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2009. [ibm.com/ciostudy2011/ar](http://ibm.com/ciostudy2011/ar)

### Publicaciones relacionadas

“La Cadena de Suministro más inteligente del Futuro: **The IBM Chief Supply Chain Officer Study**”. IBM Institute for Business Value. Febrero de 2009. [ibm.com/ar/services/bcs/studies/scof09/](http://ibm.com/ar/services/bcs/studies/scof09/)

“Trabajar más allá de las fronteras: Conclusiones de **The IBM Chief Human Resource Officer Study**”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2010 [ibm.com/chrostudy/ar](http://ibm.com/chrostudy/ar)

Sea de los primeros en conocer los últimos informes del IBM Institute for Business Value. Suscríbase a IdeaWatch nuestro boletín electrónico mensual, con informes ejecutivos que presentan información y recomendaciones estratégicas basadas en la investigación del IBV:

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

### Para más información

Líder global, IBM Institute for Business Value  
Peter Korsten, [peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:peter.korsten@nl.ibm.com)

Líderes de España, Portugal, Israel y Grecia:

Líder Gestión de la Relación con los Clientes  
David Ballester, [david.ballester@es.ibm.com](mailto:david.ballester@es.ibm.com)

Líder Gestión Financiera  
Rafael Estébanez, [Rafael.Estebanez.Lazaro@es.ibm.com](mailto:Rafael.Estebanez.Lazaro@es.ibm.com)

Líder Gestión del Capital Humano  
Alejandro Modarelli, [Alejandro.Modarelli@es.ibm.com](mailto:Alejandro.Modarelli@es.ibm.com)

Líder Gestión de la Cadena de Suministro  
Luis Pérez Ballester, [luis.perez.ballester@es.ibm.com](mailto:luis.perez.ballester@es.ibm.com)

Líder Estrategia y Cambio  
Jose González del Yerro, [jose.gonzalez.del.yerro@es.ibm.com](mailto:jose.gonzalez.del.yerro@es.ibm.com)

### El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM colaboramos con nuestros clientes aunando conocimiento empresarial, investigación y tecnología con el objetivo de ofrecerles una ventaja diferenciadora en el entorno actual en constante y rápido cambio. A través de nuestro enfoque integrado del diseño y ejecución del negocio ayudamos a transformar las estrategias en acción. Y gracias a la experiencia adquirida en 17 sectores y a nuestras capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a nuestros clientes a anticiparse a los cambios y a sacar provecho de las nuevas oportunidades.

### Para más información

Visítenos en:

[ibm.com/aplicaciones/ar](http://ibm.com/aplicaciones/ar)

o envíe un correo electrónico a:  
[smart@ar.ibm.com](mailto:smart@ar.ibm.com)

## Notas y fuentes

- 1 Nuestra encuesta global a CEOs de 2010, The Global CEO Study 2010, se ha realizado con entrevistas personales a 1.541 CEOs, directores generales y altos dirigentes del sector público en representación de organizaciones de todos los tamaños de 33 sectores y 60 países. La muestra de respuestas obtenidas en cada región ha sido sopesada de acuerdo con el producto interior bruto (PIB) regional real de 2008 según la base de datos de perspectivas de la economía mundial del Fondo Monetario Internacional, “2008 Actual Regional GDP”. Octubre de 2009. Nuestra encuesta global a CFOs de 2010, The Global CFO Study 2010, se ha realizado con entrevistas personales a 1.917 CFOs y profesionales financieros de alta responsabilidad de organizaciones que operan en 32 sectores y 81 países, mientras que la encuesta global a CIOs de 2009, The Global CIO Study 2009, se realizó con entrevistas personales a 2.598 CIOs de organizaciones de 19 sectores y 78 países. Para facilitar la lectura, nos referimos a estos tres grupos como *CEOs*, *CFOs* y *CIOs* independientemente de los cargos exactos que ostenten tales personas.
- 2 Hemos analizado las diferencias entre las organizaciones *sobresalientes* y el resto sobre la base de su rendimiento financiero a largo y corto plazo en comparación con el de empresas semejantes en los casos en los que disponíamos de tal información. Hemos utilizado las tasas de crecimiento anual compuestas de margen de explotación de cuatro años, de 2003 a 2008, para calcular el rendimiento a largo plazo, y las tasas de crecimiento del margen de explotación de un año, de 2008 a 2009, para calcular el rendimiento a corto plazo. Esto nos ha permitido identificar a las organizaciones *sobresalientes* que han podido mejorar su margen de explotación tanto a corto como a largo plazo.
- 3 Hemos clasificado las organizaciones para las que trabajan los CIOs que han participado en el estudio de acuerdo con el crecimiento de sus beneficios antes de impuestos entre los años 2004 y 2007 en relación con el de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector. En el caso de las organizaciones que no tenían disponible esta información, la clasificación se ha realizado aplicando una correlación estadística basada en la similitud global más estrecha posible entre las respuestas.
- 4 Hemos evaluado la eficiencia de las funciones financieras de los CFOs que han participado en nuestro estudio mediante técnicas estadísticas para correlacionar el rendimiento financiero de las organizaciones en las que trabajan con las respuestas de los CFOs que las lideran. Entre los parámetros que se han evaluado encontramos el uso de un plan de cuentas financiero estándar, procesos financieros comunes, definiciones y gobernanza comunes de datos financieros y existencia de una filosofía corporativa en lo referente a estándares de información en toda la empresa. Hemos definido la “alta eficiencia financiera” como la adopción de estándares comunes (para un plan de cuentas financiero, procesos y datos) en más del 50% de la organización unida al uso de estándares obligatorios o recomendados para toda la empresa en lo relativo a la información.



**IBM España**

Santa Hortensia, 26-28  
28002  
Madrid  
España

Puede acceder a la página principal de IBM en [ibm.com](http://ibm.com).

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas registradas o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si estos u otros términos de marcas registradas de IBM están marcados la primera vez que aparecen en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), significa que se trata de marcas registradas o bajo derecho común en EE.UU. propiedad de IBM en el momento de publicar esta información. Estas marcas registradas pueden estar también registradas en otros países.

Encontrará una lista de las marcas registradas de IBM en el apartado de Copyright y marcas registradas en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Los demás nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicios de terceros.

Las referencias hechas en esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que IBM tenga previsto comercializarlos en todos los países en los que opera.

© Copyright IBM Corporation 2010  
Todos los derechos reservados