

IBM Institute for Business Value

Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study

# *Liderar en la complejidad*

*Conclusiones del estudio  
mundial de CEO*





*Este estudio se basa en entrevistas personales con más de 1.500 CEOs de todo el mundo.*



Samuel J. Palmisano  
Presidente del Consejo, Presidente y Director Ejecutivo  
IBM Corporation

## *Un mensaje para mis colegas CEOs*

En el primer capítulo de este informe en el que se aborda la complejidad, el CEO de una compañía de productos industriales define al entorno económico del año 2009 como «una llamada de advertencia».

Estoy de acuerdo. Sólo me gustaría agregar que fue la última de una serie de advertencias que repercutieron durante la primera década de este nuevo siglo. En muy poco tiempo, hemos tomado conciencia del cambio climático mundial, de la problemática geopolítica que afecta al suministro de agua y energía, de las vulnerabilidades de las cadenas de abastecimiento de alimentos, medicamentos e, incluso, talentos y de las amenazas que indican peligro para la seguridad mundial.

¿El denominador común? Las realidades, y los desafíos, de la integración mundial.

Habitamos un mundo que está conectado desde múltiples dimensiones y, si ahondamos en el tema, podemos decir que se trata de un sistema global de sistemas. Esto quiere decir, entre otras cosas, que está sujeto a fallas a nivel de sistemas, que a su vez, requieren un análisis a ese mismo nivel sobre la eficacia de sus infraestructuras físicas y digitales.

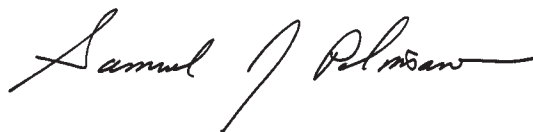
Este nivel sin precedentes de interconexión e interdependencia es lo que avala los resultados más importantes de este informe. Dentro de esta perspectiva reveladora en las agendas de los líderes del sector público y de negocios mundiales, se destacan tres perspectivas ampliamente compartidas.

- 1) Los líderes mundiales del sector público y privado consideran que el rápido crecimiento de la «complejidad» es el desafío más grande al que se deben enfrentar. Esperan que continúe e incluso que se acelere en los próximos años.
- 2) Está igualmente claro que sus empresas, en la actualidad, no están equipadas para enfrentarse de modo eficaz a esta complejidad en el entorno mundial.
- 3) Por último, reconocen que la «creatividad» es la competencia de liderazgo más importante para las empresas que buscan abrirse camino a través de esta complejidad.

Lo que escuchamos en el transcurso de nuestras largas conversaciones (a mí me entrevistaron el 2 de diciembre de 2009) es que los acontecimientos, las amenazas y las oportunidades no sólo se están abalanzando sobre nosotros rápidamente o de manera más imprevista, sino que también convergen y se influyen entre sí para crear situaciones completamente únicas. Estos primeros desarrollos en su clase necesitan un grado sin precedentes de creatividad –que se ha convertido en la cualidad de liderazgo más importante superando a atributos como la disciplina en la administración, el rigor o la capacidad operativa.

Como siempre, nuestra evaluación bianual de las prioridades de los CEOs de todo el mundo ofrece un panorama excelente sobre cómo estos ejecutivos ven el mundo y, en última instancia, qué caracteriza a las empresas que tienen el mejor desempeño. En mi opinión, hay un hecho que me parece sumamente fascinante. Durante el transcurso de más de 1.500 entrevistas personales con los CEOs y otros líderes, ni una sola pregunta incluyó el término «Planeta más Inteligente», y, sin embargo, de las conversaciones se desprendía de modo directo lo que IBM precisamente ha estado diciendo sobre los desafíos y las oportunidades de este cambio fundamental en la manera en la que el mundo funciona.

Es un placer presentarles este informe llamado «*Liderar en la complejidad*».

A handwritten signature in black ink, reading "Samuel J. Palmisano". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Samuel J. Palmisano  
Presidente del Consejo, Presidente y Director Ejecutivo  
IBM Corporation

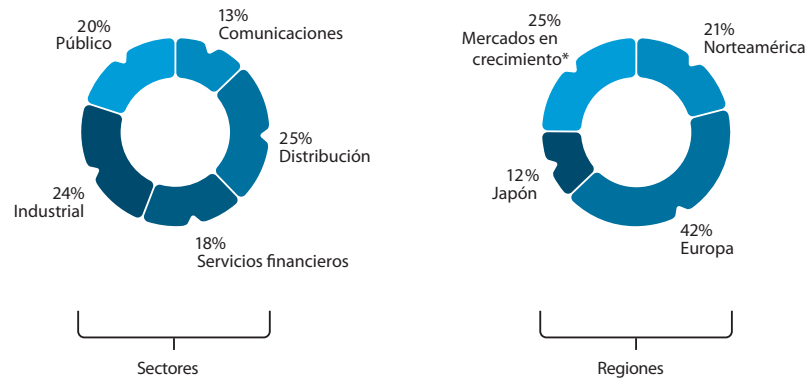
	Cómo se llevó a cabo nuestra investigación	6
	Resumen ejecutivo	8
Introducción	<i>Sobresalir en un mundo complejo</i>	13
Capítulo uno	<i>Incorporar un liderazgo creativo</i>	23
Capítulo dos	<i>Reinventar las relaciones con los clientes</i>	37
Capítulo tres	<i>Desarrollar una destreza operativa</i>	51
La agenda del CEO	<i>Liderar en la complejidad</i>	63
	Para obtener más información	71

## Cómo se llevó a cabo nuestra investigación

Este estudio es la cuarta edición de nuestra serie bianual del Estudio mundial de CEO, llevado a cabo por el IBM Institute for Business Value e IBM Strategy & Change.

Para entender mejor los desafíos y los objetivos de los CEOs de la actualidad, nos reunimos personalmente con la muestra más grande de estos altos ejecutivos. Entre septiembre de 2009 y enero de 2010, entrevistamos a 1.541 CEOs, gerentes generales y altos directivos del sector público que representan a organizaciones de distintos tamaños pertenecientes a 60 países y 33 industrias.

**Figura 1** Acerca de nuestra investigación  
Más de 1,500 CEOs de todo el mundo participaron en este estudio.



\*Los mercados en crecimiento incluyen Latinoamérica, Asia Pacífico (excepto Japón), Medio Oriente y África.



Para este informe, realizamos un análisis exhaustivo con el fin de comparar los resultados actuales con los de nuestros Estudios mundiales de CEO de los años 2004, 2006 y 2008. Como parte de nuestra investigación del año 2010, también intentamos entender qué diferencia a las organizaciones sobresalientes del sector financiero de las demás organizaciones. Nuestro análisis de desempeño se basó en el desempeño a largo plazo (cuatro años) y a corto plazo (un año) en relación con organizaciones similares de la industria, en lo posible.

El desempeño a largo plazo incluyó una tasa de crecimiento anual compuesta del margen operativo de cuatro años desde el año 2003 hasta el año 2008.<sup>1</sup> El desempeño a corto plazo incluyó una tasa de crecimiento del margen operativo de un año desde el 2008 hasta el 2009.<sup>2</sup> Esto nos permitió identificar a las organizaciones «sobresalientes» que lograron mejorar los márgenes operativos a largo y a corto plazo.

Además de nuestras entrevistas a los CEOs, les hicimos un subgrupo de las preguntas del Estudio de CEO a 3.619 estudiantes de más de 100 universidades importantes de todo el mundo. Este primer Estudio de estudiantes de IBM ofrece una visión general en relación con los puntos de vista de los futuros líderes. El cuerpo docente y los administradores invitaron a los estudiantes universitarios y de postgrado a participar desde octubre de 2009 hasta enero de 2010.

El 46 por ciento de los estudiantes encuestados aspiraba a obtener una maestría y otros títulos de licenciatura, con un 3 por ciento de estos en programas de doctorado. El 54 por ciento restante estaba inscrito en una amplia variedad de carreras universitarias.

Las muestras de las respuestas de los estudiantes y de los CEOs fueron ponderadas en función del Producto Interno Bruto (PIB) regional real del año 2008.<sup>3</sup>

---

*«No debemos considerar a la complejidad como una carga que se debe evitar; debemos considerarla como un catalizador y un acelerador para crear innovación y nuevas maneras de prestar servicios con mayor valor».*

**Juan Ramón Alaix**, Presidente,  
Pfizer Animal Health

---

## Resumen ejecutivo

¿Cómo responden los líderes a un entorno económico y competitivo jamás antes visto? Para averiguarlo, llevamos a cabo entrevistas personales con 1.541 CEOs, gerentes generales y altos directivos del sector público de todo el mundo.<sup>4</sup> Dichas conversaciones, junto con nuestros análisis financieros y estadísticos, nos permiten apreciar las agendas y las medidas que toman los líderes mundiales.

En nuestros tres últimos estudios de CEO, los CEOs manifestaron constantemente que enfrentarse al cambio fue su desafío más apremiante. En el año 2010, nuestras conversaciones identificaron un nuevo desafío fundamental: la complejidad. Los CEOs nos comunicaron que operan en un mundo que es considerablemente más volátil, incierto y complejo. Muchos estuvieron de acuerdo en que los cambios graduales ya no son suficientes en un mundo que funciona de maneras completamente diferentes. Surgieron cuatro resultados fundamentales de nuestras conversaciones.

Sólo se espera que la complejidad actual aumente y más de la mitad de los CEOs dudan de su habilidad para manejarla. El 79 por ciento de los CEOs predicen una complejidad aún mayor en el futuro. Sin embargo, un grupo de organizaciones, a las que llamamos «organizaciones sobresalientes», ha transformado a la elevada complejidad en una ventaja financiera durante los últimos cinco años.

La creatividad es la cualidad de liderazgo más importante de acuerdo con los CEOs. Las organizaciones sobresalientes practican y fomentan la experimentación e innovación en toda su estructura. Los líderes creativos esperan realizar cambios más profundos en el modelo de negocio para materializar sus estrategias. Para tener éxito, toman más riesgos calculados, descubren nuevas ideas e innovan constantemente la manera en que lideran y se comunican.

**Las organizaciones más exitosas crean productos y servicios conjuntamente con sus clientes e integran a sus clientes en los procesos clave.** Estas organizaciones están adoptando nuevos medios para involucrarse y conectarse con sus clientes. Al obtener más conocimiento de los datos disponibles, los CEOs exitosos hacen que la familiaridad con sus clientes sea su prioridad número uno.

**Los mejores ejecutivos se encargan de la complejidad en nombre de sus organizaciones, clientes y socios.** Lo hacen simplificando las operaciones y los productos y aumentando su destreza para cambiar la manera en que trabajan, acceden a los recursos e ingresan a los mercados de todo el mundo. Comparados con otros CEOs, los líderes que cuentan con destreza operativa esperan que un 20 por ciento de los ingresos futuros de sus organizaciones provengan de fuentes nuevas.

### Cómo los CEOs pueden liderar en la complejidad

Los efectos de la complejidad en aumento exigen que los CEOs y sus equipos lideren con una creatividad audaz, usen su imaginación para conectarse de nuevas formas con sus clientes y diseñen sus operaciones para lograr agilidad y flexibilidad a fin de posicionar a sus organizaciones para el éxito en el siglo XXI.



---

### Perspectivas de los estudiantes

A lo largo de este informe, las notas enmarcadas en los recuadros titulados «Perspectivas de los estudiantes» presentarán algunas de las citas y resultados más notables del Estudio de estudiantes de IBM.

Las respuestas de más de 3.600 estudiantes ayudan a comprender mejor cómo las opiniones y las expectativas de los futuros líderes se comparan con los puntos de vista de los CEOs.

---

---

«El conocimiento y la predicción están vinculados con el liderazgo. El conocimiento es lo que ayuda a aprovechar oportunidades».

**Zhou Ming**, Vicepresidente Ejecutivo y Secretario General, Consejo Chino para el Fomento de la Inversión Internacional

---

Por lo tanto, ¿en qué difieren estos objetivos de las antiguas aspiraciones de los CEOs, ahora que han determinado que la complejidad en aumento es el desafío más grande en el nuevo entorno económico? Anteriormente, los CEOs reconocieron la necesidad de la innovación en el modelo de negocio, pero, en la actualidad, luchan por encontrar el liderazgo creativo necesario para producir dicha innovación. En el pasado, nos dijeron que necesitaban estar cerca de sus clientes; ahora, deben ir aún más lejos ya que necesitan que sus clientes sean parte de sus organizaciones. Y, si bien la integración mundial no es un objetivo nuevo, los CEOs se han dado cuenta de que deben llevarla aún más lejos y considerar aumentar la destreza operativa en general. Para liderar en la complejidad, los CEOs deben llevar a cabo lo siguiente:

### Incorporar un liderazgo creativo

Al enfrentar a un mundo que se está volviendo drásticamente más complejo, es interesante que los CEOs hayan seleccionado a la creatividad como el atributo de liderazgo más importante. Los líderes creativos invitan a la innovación disruptiva, alientan a otros a dejar de lado enfoques desactualizados y corren riesgos equilibrados. Mantienen una actitud abierta y son ingeniosos a la hora de ampliar sus estilos de comunicación y gestión, en especial, a la hora de relacionarse con una nueva generación de empleados, socios y clientes.

### Reinventar las relaciones con los clientes

En un mundo sumamente interconectado, los CEOs priorizan la familiaridad con el cliente como nunca antes. La globalización, junto con los grandes aumentos en la disponibilidad de la información, ha ampliado de modo exponencial las opciones de los clientes. Los CEOs afirmaron que la participación permanente y la creación conjunta de productos y servicios con los clientes han permitido que ciertas organizaciones se diferencien del resto. Consideran que la explosión de información es la oportunidad más grande que tienen para conocer más a fondo las preferencias de sus clientes.

### Desarrollar una destreza operativa

Los CEOs están modernizando sus operaciones para estar listos para actuar cuando surjan oportunidades o desafíos. Simplifican y, algunas veces, disimulan la complejidad que se encuentra dentro de su control y ayudan a los clientes a hacer lo mismo. Las estructuras de costos flexibles y las capacidades para asociarse les permiten poder ampliar o disminuir sus operaciones.

# Liderar en la complejidad...



# Sobresalir en un mundo complejo

La mayoría de los CEOs dudan seriamente de su habilidad para enfrentar la complejidad que aumenta rápidamente. Sin embargo, un grupo de organizaciones constantemente ha tenido un muy buen desempeño. ¿Cómo es que estas organizaciones sobresalientes disminuyen la complejidad e incluso la convierten en una oportunidad?

---

«Usted está listo,  
pero ¿listo para qué?»

**Andreas Coumnas**, Director Ejecutivo  
de Europa, Baltimore Aircoil

---

### Un mundo completamente diferente

Economías, empresas, sociedades y gobiernos cada vez más interconectados han originado innumerables oportunidades nuevas. Sin embargo, una sorprendente cantidad de CEOs nos informaron que no se sienten preparados para el entorno más complejo de la actualidad. Además, una mayor conectividad ha generado interdependencias fuertes, y, con mucha frecuencia, desconocidas. Por este motivo, la consecuencia resultante de cualquier decisión, con frecuencia, no se llega a entender.

Aún así, se deben tomar decisiones. Mientras que los CEOs ponen su atención en el crecimiento, una cantidad importante dijo que su éxito depende de la duplicación de sus ingresos provenientes de nuevas fuentes en los próximos cinco años. Un CEO del sector de telecomunicaciones de Brasil predijo: «Los servicios, que representan el 80 por ciento de nuestros ingresos en la actualidad, serán apenas nuestra segunda fuente más grande de ingresos en los próximos cinco años». Descubrir estas nuevas categorías de crecimiento no es fácil en un entorno que se caracteriza por una cantidad incalculable de mercados diferenciados, proliferación de productos y categorías de servicios y segmentos de clientes cada vez más individualizados.

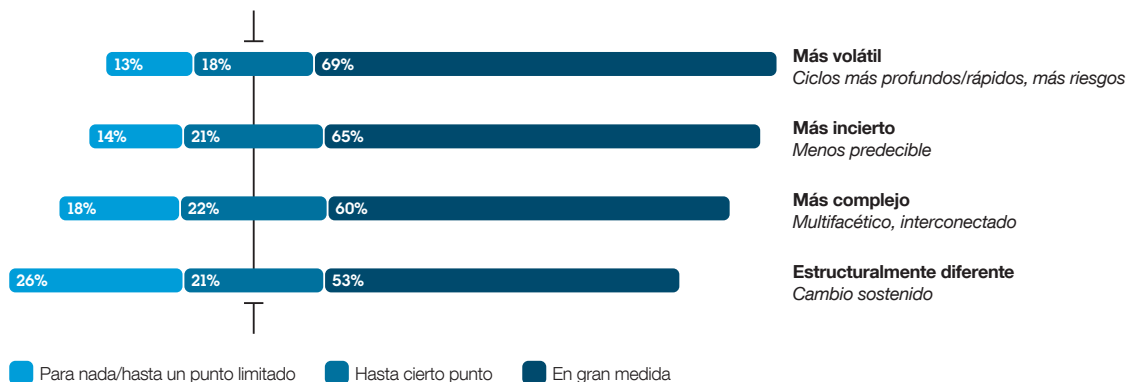
Esto quiere decir que los CEOs deben reorganizar sus carteras, modelos de negocio, viejas formas de trabajo e hipótesis arraigadas. Deben enfocarse en lo que ahora les interesa a los clientes y deben volver a evaluar cómo se genera el valor.

Con sólo pocas excepciones, los CEOs esperan que continúen surgiendo interferencias de una manera u otra. Están de acuerdo en que el nuevo entorno económico es considerablemente más volátil, mucho más incierto, cada vez más complejo y estructuralmente diferente. Un CEO del sector de productos industriales de los Países Bajos resumió el sentimiento de muchos cuando lo describió el año pasado como «una llamada de advertencia», y agregó que «fue como mirar en la oscuridad sin luz al final del túnel».



**Figura 2 Las organizaciones están experimentando una conmoción importante**

Los cambios en el nuevo entorno económico son a gran escala, importantes y radicalmente diferentes.



En la actualidad, a medida que las organizaciones emergen, o se preparan para emerger, de una recesión mundial que echa por tierra la confianza, muchos líderes admiten que realmente no saben qué esperar. Sin embargo, en nuestras conversaciones con los CEOs, comprendemos mejor el camino que se debe seguir. Exigirá estilos de liderazgo completamente nuevos, nuevos enfoques para entender mejor a los clientes y estructuras flexibles y nuevas para sus empresas.

**Los cambios mundiales intensifican la complejidad**

Los CEOs nos informaron que la tendencia actual hacia la globalización no disminuirá. Predicen el cambio del poder económico a los mercados de rápido desarrollo y vislumbran gobiernos cada vez más grandes y normas más estrictas en el futuro. Estos cambios son inexorables y contribuyen a la noción de un mundo cada vez más incierto, volátil y complejo.

---

*«Esta recesión económica fue más que simples fluctuaciones del ciclo económico. Creemos que es un verdadero cambio del paradigma que está revolucionando, no sólo las estructuras económicas, sino también las sociales».*

---

**Fumiyuki Akikusa**, Presidente y CEO,  
Mitsubishi UFJ Morgan Stanley  
Securities Co., Ltd.

---

Curiosamente, las ideas sobre la fuerza y el impacto de estos cambios difieren en cuanto a las ventajas se refiere. En Norteamérica, que enfrentó una crisis financiera que llevó a los gobiernos a convertirse en los principales accionistas de empresas privadas, los CEOs desconfían más de los «grandes gobiernos» que el resto de los CEOs en cualquier otro lugar. Un total del 87 por ciento predice una regulación e intervención mayor por parte del gobierno durante los próximos cinco años, lo que intensifica su sensación de incertidumbre.

En Japón, el 74 por ciento de los CEOs prevé que el cambio del poder económico de los mercados maduros a los mercados de rápido desarrollo tendrá un impacto significativo en sus organizaciones. Por el contrario, la Unión Europea está menos preocupada por este cambio y tan sólo el 43 por ciento de los CEOs esperan verse afectados.

China demostró ser más resistente que la mayoría de las otras naciones durante la recesión económica. En este país, los CEOs están menos preocupados por la volatilidad que los de otras regiones y están más enfocados en el desarrollo de una nueva generación de líderes que ofrezcan un pensamiento global.

Entender estas y otras diferencias bien marcadas que emergen de las distintas regiones es más importante en un mundo en el que las economías y las sociedades están estrechamente relacionadas. Las organizaciones hacen frente a estas diferencias a medida que expanden sus operaciones traspasando fronteras y en diferentes regiones.

---

«La próxima generación, como nativos del mundo digital, tendrá consecuencias que revolucionarán la política, el sector público y la manera en la que hacemos negocios. El ciudadano impulsará el cambio y traerá revolución social, no evolución».

**Peter Gilroy**, CEO,  
Concejo del Condado de Ken

---

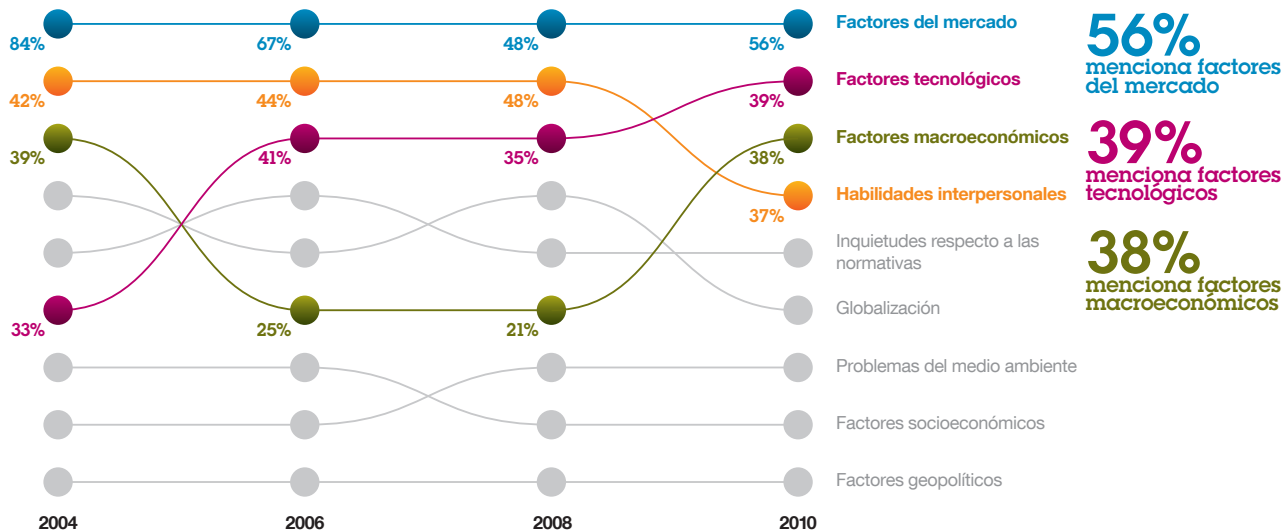
La tecnología continúa aumentando

Cada dos años desde 2004, les hemos pedido a los CEOs que mencionen las tres fuerzas externas que tendrán el impacto más grande en sus organizaciones. Los factores del mercado han encabezado la lista de manera regular mientras que los factores tecnológicos han aumentado su importancia relativa y ahora se encuentran en el segundo lugar.

La tecnología también contribuye a la creciente complejidad, creando un mundo sumamente interconectado, con una convergencia general de sistemas de todos los tipos, tanto sistemas creados por el hombre como cadenas de abastecimiento o ciudades, y sistemas naturales, como los patrones climáticos o los desastres naturales.

**Figura 3 Principales factores externos**

El impacto relativo de la tecnología como factor externo aumenta todos los años.



Nuestro mundo está cada vez más sujeto a fallas que exigen enfoques y análisis a nivel de sistemas y en distintos sistemas. Las consecuencias de cualquier decisión pueden repercutir con una rapidez sin precedentes en todos los ecosistemas de negocio de la manera en que la reciente crisis económica afectó a casi todos los mercados.

Ya no es suficiente, ni siquiera posible, ver al mundo dentro de los límites de una sola industria, disciplina, proceso o, incluso, una nación. Sin embargo, el surgimiento de tecnologías avanzadas, como el análisis de negocio, puede ayudar a descubrir patrones y correlaciones escondidos anteriormente y proporcionar una confianza y claridad mayores a la hora de tomar muchas de las decisiones comerciales.

### Aumento de la complejidad

Es posible que una de las sorpresas más grandes sea la agilidad con la que la complejidad ha penetrado en el pensamiento de los líderes. Seis de cada diez CEOs manifestaron que el nuevo entorno económico es considerablemente más complejo. Con vista a los próximos cinco años, ocho de cada diez líderes esperan que el nivel de la complejidad aumente. Afirmar que nunca se enfrentaron a una curva de aprendizaje tan pronunciada.

**Figura 4** Nivel esperado de complejidad  
Los CEOs están de acuerdo en que la complejidad continuará aumentando.

En la actualidad experimentan un nivel alto/muy alto de complejidad



Esperan un nivel alto/muy alto de complejidad durante los próximos cinco años



**32%**  
más

#### Perspectivas de los estudiantes

En un mundo en el que los sistemas físicos, sociales y económicos están todos interconectados, los estudiantes son sumamente conscientes de la complejidad que tendrán que enfrentar en sus profesiones. Más estudiantes que CEOs observan un gran impacto en las organizaciones debido a la complejidad, el 70 por ciento comparado con el 60 por ciento. Y entre los que ya tienen una maestría, el 78 por ciento observa un gran impacto debido a la complejidad.

«Mi generación tiene una opinión y un punto de vista completamente diferente de la conectividad social sin límites e infinita, de la ciencia y la tecnología y de la conglomeración cultural que conduce a ambiciones interconectadas más abiertas».

**Estudiante**, Estados Unidos

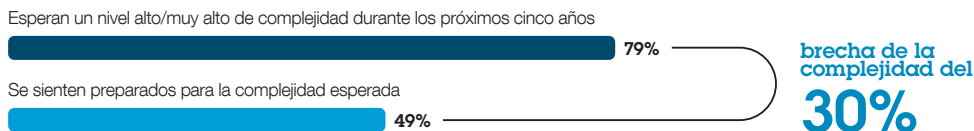
Un aspecto fundamental de su aprendizaje será determinar qué elementos de la complejidad, por ejemplo, los procesos internos demasiado complicados o interacciones inflexibles con los clientes, son innecesarios o dificultan la creación de valor. Asimismo, necesitarán identificar qué aspectos se pueden aprovechar para aumentar la eficiencia, la innovación o el crecimiento. Para hacerlo, un CEO del sector de productos de consumo de Bélgica afirmó que su organización trabaja para verdaderamente entender y manejar la complejidad: «Nuestra organización está bien preparada para manejar la complejidad, pero se la debe desmitificar y estandarizar».

#### Lucha contra un nuevo dilema: la «brecha de la complejidad»

Hace dos años, los líderes del sector privado y público definieron el desafío principal que enfrentaban como «cambio». Señalaron lo que nosotros denominamos «brecha de cambio», es decir, la diferencia entre el cambio que esperaban y su habilidad para manejarlo. En la actualidad, los CEOs tienen más confianza para enfrentarse al cambio, pero han identificado un dilema completamente nuevo.

**Figura 5 La brecha de la complejidad**

Mientras que ocho de cada diez CEOs predicen una complejidad importante en el futuro, menos de la mitad se sienten preparados para manejarla.



Nuestras entrevistas revelaron que los CEOs ahora se enfrentan con una «brecha de la complejidad» que representa un desafío aún más grande que cualquier factor que hayamos medido en ocho años de investigación de CEOs. Ocho de cada diez CEOs esperan que su entorno sea cada vez más complejo y menos de la mitad considera que sabe cómo hacerle frente con éxito.

Cuando se les preguntó qué tan preparados estaban para la complejidad que se avecina, algunos, como un CEO del sector de seguros de Alemania, fueron cautelosamente optimistas: «En relación con otros, estamos bien preparados. Pero, en términos generales, será difícil». Otros admitieron directamente que no estaban preparados para el desafío, como un CEO del sector de energía y servicios públicos de los Estados Unidos confesó: «La mayoría de las personas miran para atrás, deseando que sea todo como antes».

**Aprendiendo de las organizaciones excepcionales**

Históricamente, determinadas organizaciones han tenido resultados empresariales sólidos incluso durante la última recesión económica. Estas organizaciones sobresalientes provienen de todas las industrias y de todas partes del mundo. Y, cabe destacar, se sienten mucho más preparadas para la complejidad.

---

*«En realidad, no le tengo miedo para nada a la complejidad. Al contrario, sólo me motiva».*

**Jacques Pellas**, Secrétaire Général,  
Dassault Aviation

---

«Estamos ingresando a un período de diez a veinte años de nuevas inversiones importantes. Nos encontraremos con oportunidades e incertidumbre nunca antes vistas».

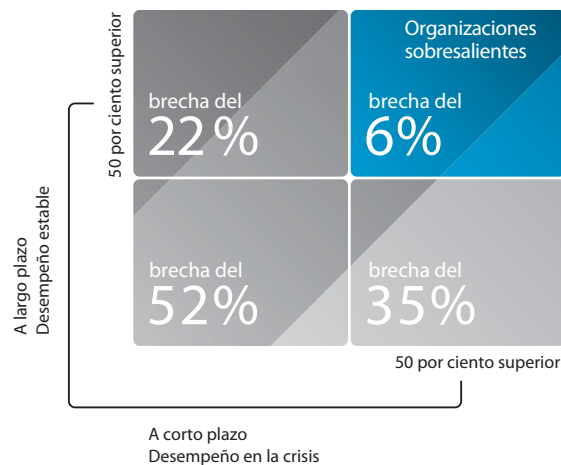
**Tom King**, Presidente, National Grid U.S.

Analizamos el desempeño en relación con organizaciones similares de la industria tanto a corto plazo durante la crisis económica como a largo plazo antes de la crisis. El desempeño a largo plazo incluyó una tasa de crecimiento anual compuesta del margen operativo de cuatro años desde el año 2003 hasta el año 2008. El desempeño a corto plazo incluyó una tasa de crecimiento del margen operativo de un año desde el 2008 hasta el 2009.

Organizaciones sobresalientes: cómo atravesar la complejidad con éxito

Comparadas con organizaciones similares de la industria, las organizaciones sobresalientes tuvieron incrementos mayores en el margen operativo de un año a otro. Aún más asombroso, durante la crisis económica, el crecimiento de los ingresos de las organizaciones sobresalientes fue seis veces mayor que el del resto de la muestra. Por lo tanto, ¿qué está haciendo este grupo para prosperar?

**Figura 6** Las organizaciones sobresalientes están mejor preparadas para manejar la complejidad esperada  
Brecha de la complejidad: Diferencia entre la complejidad esperada y la medida en la que los CEOs se sienten preparados para manejar la complejidad.



Las organizaciones sobresalientes predicen una mayor complejidad en el futuro, pero tienen una brecha de la complejidad de tan sólo el 6 por ciento. Esto representa un marcado contraste con otros CEOs.

Esta importante disparidad refleja la confianza de las organizaciones sobresalientes en sus capacidades para sobrellevar la complejidad.

Las organizaciones sobresalientes enaltecen el valor de tomar decisiones con rapidez, probarlas en el mercado y, luego, hacer las correcciones necesarias sobre la marcha.

A partir de nuestro análisis exhaustivo de cómo las organizaciones sobresalientes son únicas y diferentes, descubrimos que los CEOs que lideran en la complejidad han enfocado su atención en tres áreas:

- Incorporar un liderazgo creativo: Los líderes creativos ahora consideran métodos sin precedentes para mejorar radicalmente las empresas, preparando el terreno para la innovación que los ayuda a relacionarse de manera más eficaz con los clientes, socios y empleados de hoy.
- Reinventar las relaciones con los clientes: Gracias a Internet, los nuevos canales y los clientes a nivel mundial, las organizaciones se han replanteado los enfoques para entender mejor a los clientes y ciudadanos, interactuar con ellos y prestarles un mejor servicio.
- Desarrollar una destreza operativa: A pesar de que al principio la complejidad en aumento puede sonar como una amenaza, reestructurar esa reacción inicial es de fundamental importancia. Los CEOs exitosos modernizan sus organizaciones, haciéndolas más rápidas, más flexibles y capaces de usar la complejidad para su beneficio.

---

«Ya no podemos darnos el lujo de tomarnos nuestro tiempo. Antes solíamos decir: “Esperemos hasta que esta crisis termine y volvamos a la normalidad”, pero eso nunca pasa. Tenemos que convertirnos en “animales de cambio”».

**Michele McKenzie**, Presidentey CEO,  
Comisión Canadiense de Turismo

---





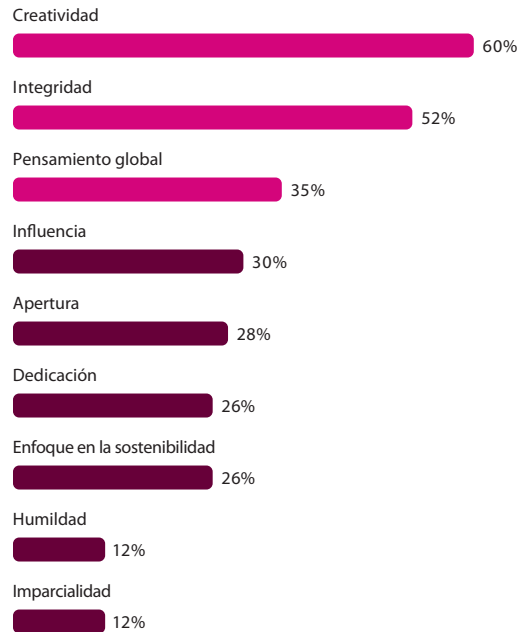
# Incorporar un liderazgo creativo

Los CEOs ahora se dan cuenta de que la creatividad supera a las otras características de liderazgo. Los líderes creativos se sienten cómodos con la ambigüedad y la experimentación. Para poder comunicarse con una nueva generación e inspirarla, se dirigen e interactúan de maneras completamente nuevas.

### Desafiar a la complejidad con la creatividad

El grado de dificultad que los CEOs predicen, basado en el remolino de la complejidad, los ha llevado a un punto de inflexión. Al pedirles que priorizaran las tres cualidades de liderazgo más importantes en el nuevo entorno económico, la creatividad fue la más seleccionada en comparación con otras opciones.

**Figura 7** Principales cualidades de liderazgo  
Los CEOs mencionaron que la creatividad será la cualidad de liderazgo más importante durante los próximos cinco años.



#### Perspectivas de los estudiantes

Como los CEOs, seis de cada diez estudiantes clasificaron a la creatividad entre las tres cualidades principales de liderazgo, superando a cualquier otra cualidad. Sin embargo, las diferencias son asombrosas. Los estudiantes le atribuyeron al pensamiento global un 43 por ciento más que los CEOs y al enfoque sobre la sostenibilidad le atribuyeron un 36 por ciento más.

«El pensamiento global es un deber para los líderes, pero debe existir una relación entre este pensamiento y el enfoque en la sostenibilidad y la integridad; de lo contrario, las empresas serán efímeras».

**Estudiante, Japón**

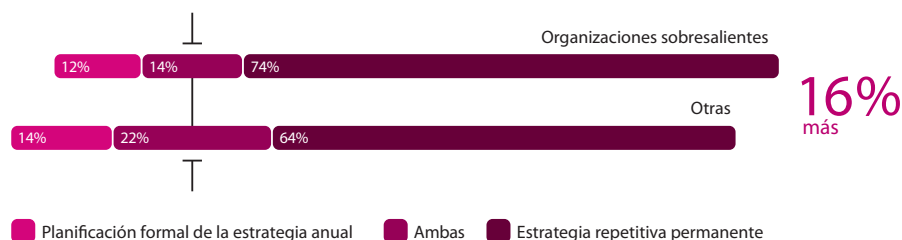
Los CEOs reconocen que para liderar de modo creativo necesitarán despojarse de algunas creencias arraigadas. Sus enfoques deben ser originales en lugar de tradicionales. Deben ser distintivos y, en algunas ocasiones, radicales en su concepción y realización, no sólo ligeramente mejores que los métodos y modelos con los que ya cuentan. O, como un CEO del sector de las telecomunicaciones de la India manifestó: «La creatividad debe estar en todo».



### Comprometidos a cambiar el status quo

Los CEOs de las organizaciones sobresalientes expresaron tener un poco de temor de volver a analizar sus propias creaciones o enfoques estratégicos comprobados. De hecho, el 74 por ciento de estos CEOs eligió un enfoque repetitivo en relación con la estrategia, comparado con el 64 por ciento de los otros CEOs. Las organizaciones sobresalientes confían más en volver a concebir su estrategia continuamente en lugar de adoptar un enfoque basado en una planificación anual formal.

**Figura 9** Proceso estratégico  
Las organizaciones sobresalientes buscan el desarrollo permanente de la estrategia repetitiva más que el resto de organizaciones.



No es que los CEOs recién ahora se estén dando cuenta de la importancia de la creatividad; hace mucho que se han dado cuenta de la necesidad de innovar en sus productos, sus procesos y sus experiencias con los clientes. Incluso en el año 2004, los CEOs nos decían que «los CEOs de todo el mundo se estaban enfocando nuevamente en el crecimiento y observaban que la innovación era la manera de obtenerlo». <sup>6</sup> Sin embargo, en la actualidad, la creatividad misma ha sido elevada a un estilo de liderazgo. Los enfoques tradicionales para manejar las organizaciones necesitan de nuevas ideas; ideas pensadas para cambiar el status quo.

Los CEOs manifestaron que el nuevo imperativo es la inmediatez. Ya no es suficiente pensar, gestionar o delegar en función de los horizontes cronológicos o ciclos de planificación estratégicos tradicionales. Tanto las nuevas amenazas como las oportunidades emergentes exigen la habilidad de ver lo que se avecina, predecir los resultados cuando sea posible, actuar a pesar de la incertidumbre y, por lo tanto, empezar todo de nuevo.

### Actuar a pesar de la incertidumbre

En un entorno en el que los márgenes de error se reducen prácticamente a cero, los CEOs reconocen que ya no pueden darse el lujo de hacer un estudio y un análisis prolongados antes de tomar decisiones. En nuestras conversaciones, los CEOs manifestaron que están aprendiendo a responder rápidamente con nuevas ideas para abordar los cambios profundos que afectan a sus organizaciones.

Las organizaciones sobresalientes dominan este dilema buscando maneras de deshacerse de la incertidumbre del pasado. Para el 54 por ciento de ellas era más probable que confiaran en decisiones rápidas en lugar de efectuar un estudio minucioso. Por supuesto que nadie defendió la toma irreflexiva de decisiones, pero evitar demoras innecesarias fue una ambición recurrente. «El mundo gira más rápido», comentó un CEO del gobierno de Australia. «Debemos seguirle el ritmo».

---

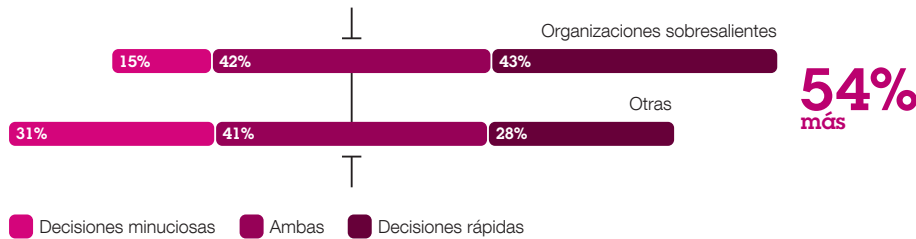
*«El entorno de gestión se está volviendo cada vez más complejo. En estos tiempos de incertidumbre, la necesidad de tomar decisiones de manera rápida y eficaz es más importante que nunca».*

**Shuzo Sumi**, Presidente y Director Ejecutivo, Tokio Marine Holdings, Inc.

---

**Figura 10** Estilo de decisiones

Las organizaciones sobresalientes se enfocan en decisiones rápidas incluso en tiempos de incertidumbre.



Muchos CEOs admitieron que se sentían abrumados por la gran cantidad de datos y la falta de tiempo para poder asimilarlos. Creen que un mejor manejo de la información y un dominio del análisis para predecir las consecuencias de las decisiones podrían contribuir a reducir la incertidumbre y a forjar respuestas que sean rápidas y correctas.

Al mismo tiempo, los líderes no pueden dudar en actuar cuando no hay incertidumbre. Y, por último, es el líder quien debe adoptar una posición contraria al sentido común, abrirse paso ante la inercia heredada y dirigir al equipo. Aquellos que dudan saben que los competidores más seguros están aprovechando las oportunidades que son cada vez menores.

**Abrirse camino con nuevos modelos de negocio**

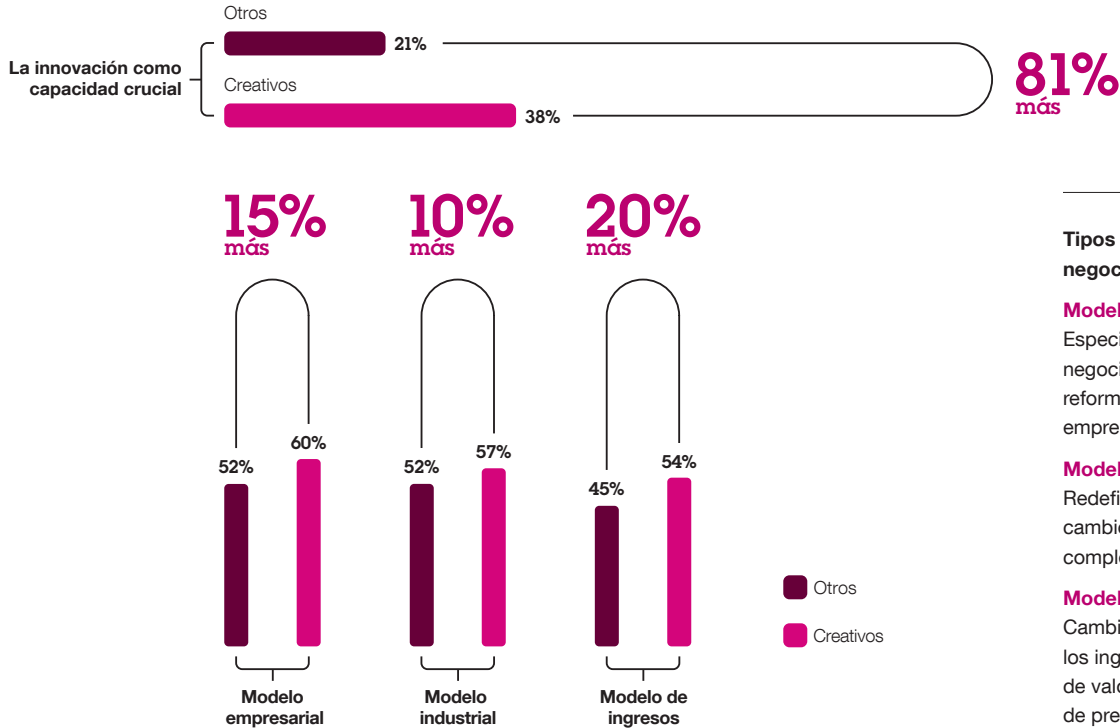
Para entender mejor el liderazgo creativo, observamos más de cerca a únicamente aquellos CEOs que seleccionaron a la creatividad como una de las tres principales cualidades de liderazgo. Descubrimos que estaban mucho más preparados para innovar y había entre un 10 y 20 por ciento más probabilidades de que aplicaran la innovación a través del cambio del modelo de negocio.

Históricamente, los modelos de negocio han cambiado cada cierto tiempo. Pero en la actualidad estos cambios son muy rápidos y frecuentes. Según las palabras de un CEO del sector de productos industriales de Japón: «Un modelo de negocio no es absoluto, sino que debe adaptarse al cambio del entorno».

Los CEOs deben ser capaces de evaluar, adaptar y rediseñar sus actividades principales de manera permanente. En la actualidad, las sociedades, los modelos de ingresos y la gran cantidad de decisiones comerciales clave exigen modificación en vistas de las fuerzas de rápido cambio que afectan sus organizaciones. Para operar de manera más eficaz en un entorno volátil, los líderes creativos promueven y experimentan fuertemente con todo tipo de innovación en el modelo de negocio.

**Figura 11** Los líderes creativos experimentan para mejorar el *status quo*

Los líderes creativos consideran a la innovación como una capacidad crucial y muchos de ellos esperan cambiar sus modelos de negocio.



**Tipos de innovación del modelo de negocio que se consideraron:**

**Modelo empresarial**

Especialización y reconfiguración del negocio para ofrecer un valor mayor al reformular lo que se hace dentro de la empresa y a través de la colaboración.

**Modelo industrial**

Redefinición de una industria existente, cambio de industria o creación de una completamente nueva.

**Modelo de ingresos**

Cambio del modo en que se generan los ingresos a través de proposiciones de valor nuevas y modelos de fijación de precios nuevos.

La innovación permanente del modelo de negocio es similar a la manera en la que los diseñadores de productos continúan mejorando sus ofertas en función de las preferencias del cliente en constante cambio. Lo que impulsa esta nueva fluidez del diseño de negocio son los profundos cambios tanto en las expectativas del cliente como en la actividad de la competencia que simplemente no concuerdan con los cronogramas de planificación anuales. La frecuente experimentación del modelo de negocio origina la innovación, lo que incluye nuevas clases de relaciones y sociedades, y se basa en lo que está pasando en el mercado, no en la sala de conferencias.

---

*«Debemos ser parte de la sociedad en la que operamos, sin apartarnos de ella, y esto requiere humildad. La época de los magnates empresariales ha terminado. Ahora se nombra a los gerentes; se selecciona a los líderes y punto. No se trata de que las personas nos sigan, sino de que tienen que formar parte de nosotros».*

**Ian Tyler**, CEO, Balfour Beatty Plc

---

### **El arte de la organización creativa**

Las organizaciones sobresalientes reconocen que el cambio permanente es la norma. Y no es suficiente estar preparado en lo personal. Hay que equipar a toda la organización para que sirva de catalizador de la creatividad. Para la mayoría de los equipos de liderazgo, esto exige un conjunto completamente nuevo de capacidades. Un CEO del sector de los medios de comunicación y entretenimiento de los Estados Unidos manifestó: «Necesitamos encontrar, reconocer y recompensar la creatividad».

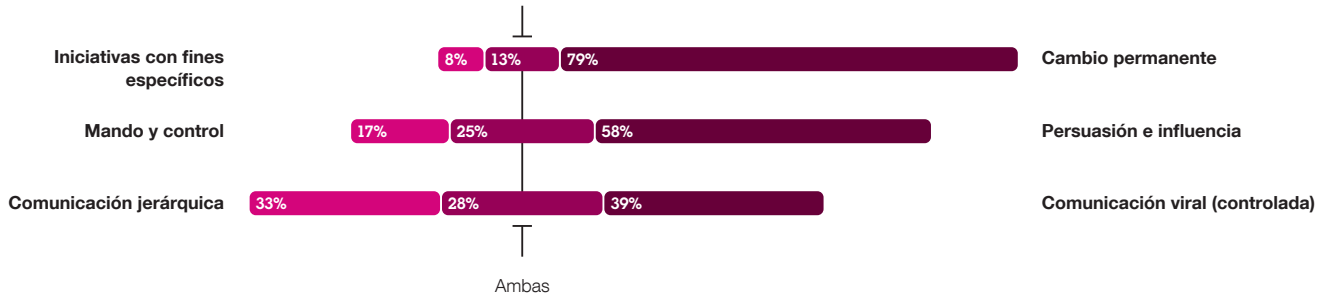
Los CEOs vieron la necesidad de sembrar la creatividad a través de sus organizaciones en lugar de separar a los «tipos creativos» en departamentos aislados en silos como, por ejemplo, el departamento de diseño de productos. Con el fin de beneficiarse de la diversidad de ideas que cada empleado puede aportar, las organizaciones sobresalientes promueven una nueva mentalidad cuestionadora. Invitan a los empleados de todos los niveles a desafiar las suposiciones basadas en las experiencias pasadas y analizar a fondo «la manera en la que siempre hemos hecho las cosas». Un CEO del sector de seguros de los Estados Unidos admitió que su organización no siempre manejó muy bien el tema de la complejidad y agregó: «Estoy muy entusiasmado con nuestra futura generación de liderazgo y el nuevo nivel de energía que trae consigo».

Para estatuir el cambio permanente, las organizaciones sobresalientes evitan el viejo estilo de control y mando del liderazgo. El 58 por ciento prefiere persuadir e influenciar comparado con tan sólo el 17 por ciento que tiende al mando y al control. Un CEO de electrónica de Suiza nos comentó: «El mundo no funciona como una jerarquía similar a la de un ejército. En la actualidad, el líder necesita ejercer influencia en conjunto y demostrar un sólido liderazgo en equipo».



**Figura 12** Cómo las organizaciones sobresalientes realizarán el cambio

Para cambiar de manera permanente, las organizaciones sobresalientes utilizarán nuevos estilos de liderazgo y enfoques de comunicación equilibrados.



Además del liderazgo diferente, los CEOs y sus equipos se están comunicando de manera diferente. Para comunicarse con los clientes y los empleados, están probando y analizando los resultados del uso de muchos de los últimos medios digitales y canales de redes sociales.

Las organizaciones sobresalientes reportaron un mayor equilibrio en los enfoques de comunicación. Reconocen la continua importancia de las comunicaciones «desde el nivel ejecutivo», especialmente para establecer la claridad del propósito y los valores de la compañía. Sin embargo, también están adoptando formas «virales» de comunicación para involucrar a quienes están en el interior y el exterior de sus organizaciones.

En ruptura con el pasado, los CEOs tomaron una decisión atrevida al nombrar a la creatividad como la principal cualidad de liderazgo. Tradicionalmente, los líderes eran más admirados por otras cualidades como la excelencia operativa, la visión estratégica o por hacer grandes negocios. Sentimos que los CEOs se están embarcando en un cambio importante, tanto a nivel personal como organizacional en general. Comprometidos con la creatividad, entienden la necesidad de desafiar sus suposiciones más básicas y volver a concebir lo que se necesita para tener éxito.

---

*«Para el personal de vuelo, necesitamos un entorno de comunicación virtual para atraerlos a la comunidad interna. Con nuestra fuerza laboral más joven, existe una completa variación sobre cómo esperan comunicarse. Debemos desarrollar una estrategia de comunicación multigeneracional con el fin de integrar nuestra diversa fuerza laboral».*

**David Cush**, Presidente y CEO,  
Aerolínea Virgin America

---

## Recomendaciones

En la actualidad, los CEOs saben que la creatividad es un activo esencial y que debe infiltrarse en la empresa. Los líderes creativos, que incluye a los CEOs y sus equipos, son lo suficientemente idealistas y valientes como para tomar decisiones que alteren el status quo. Además, implementan cada vez más una amplia variedad de herramientas innovadoras de comunicación para relacionarse con la nueva generación.

### **Acepte la ambigüedad**

Vaya más allá de los silos. Saque del aislamiento a las personas creativas de su organización e intégreles dentro de la corriente principal. Vaya más allá de lo obvio para formar asociaciones poco convencionales. Intercambie de modo proactivo el conocimiento y coopere con los interesados externos e internos, eliminando todas las barreras de comunicación con el fin de mejorar su habilidad para manejar lo desconocido.

Ponga como ejemplo el pensamiento de avanzada. Practique y promueva la experimentación en todos los niveles de la empresa. Siga progresando con la innovación que rompe con lo establecido y distingue a su organización del resto. Analice y cuestione lo que otros hacen, examine minuciosamente las tendencias de los clientes y la tecnología. Desarrolle hipótesis para planificar respuestas a una variedad de posibles escenarios futuros.

Actúe a pesar de la incertidumbre. Ir en contra del deseo natural de esperar que haya claridad y estabilidad y correr riesgos calculados, mientras otros dudan, puede valer la pena. Descubra una manera creativa de convertir la complejidad en una ventaja. Confíe en los valores más sinceros y una visión bien definida para proporcionar la confianza y la convicción para explotar oportunidades específicas.

### **Corra riesgos que rompan con los modelos de negocio heredados**

Ponga a prueba innovaciones radicales. Estimule al equipo de gestión para romper el molde de los modelos de negocio existentes. Piense de una forma totalmente nueva, ¿qué haría si recién hubiera ingresado a la organización y no tuviera la carga de un legado? Cuestione las prácticas industriales que parecen obvias. Cuando crea que tiene la respuesta, pregúntese nuevamente «¿por qué?».

*Adapte continuamente sus modelos.* Impulse la adaptación hasta el final. Reevalúe constantemente su empresa, industria y modelos de ingresos para saber qué funciona mejor. Mire siempre hacia adelante y prepárese para poder ampliar o disminuir sus operaciones, según sea necesario. Fomente la mentalidad de nunca conformarse con un «bastante bien».

*Aprenda del éxito de otras industrias.* Aprenda de otros logros creativos que provengan de otras industrias e inspírese en ellos. Con regularidad, debata sobre ejemplos de casos de otras industrias en las reuniones del equipo gerencial. Manténgase al corriente de las tendencias tecnológicas y del cliente que estén transformando a otros sectores y considere cómo podría aplicarlas.

**Avance más allá de los estilos de gestión «consagrados»**

*Fortalezca su habilidad de persuadir e influenciar.* Aunque resulte incómodo, trabaje en conjunto hacia una visión compartida. Atrévase a ceder algo de control en favor de desarrollar más confianza mutua a través de la organización. No presente su lógica, descúbrala con su equipo.

*Capacite a otros líderes.* Estimule la imaginación del resto del equipo. Inculque la búsqueda de la creatividad en su misión organizacional a través de la capacitación formal e informal. Desafíe a todos los equipos para que prioricen la creatividad y apoyen y recompensen a los empleados que salen de la rutina para innovar.

*Use una amplia variedad de enfoques de comunicación.* Más que antes, complemente la comunicación empresarial jerárquica con canales más innovadores y menos formales. Acepte que tanto para los clientes como para los empleados, los blogs, la presencia en Internet, los mensajes instantáneos y las redes sociales son más creíbles y, con frecuencia, más rápidos que la comunicación jerárquica tradicional. Sea más abierto a la hora de proporcionarles acceso a usted a los interesados.

## Caso de estudio

### **Axiata Group**

#### *Escribiendo el futuro*

Axiata Group es una de las compañías más grandes de telecomunicaciones de Asia, opera en diez países, tiene 25.000 empleados y 120 millones de suscriptores. La visión de Axiata es ser un campeón regional para el 2015, combinando lo mejor de la región en términos de conectividad accesible, tecnología innovadora y desarrollo de talentos y uniendo todo para alcanzar un único objetivo y propósito aún mayor: hacer que Asia progrese.<sup>8</sup>

Durante los últimos dos años, Axiata ha progresado considerablemente hacia ese objetivo. Todo empezó cuando Jamaludin Ibrahim dejó de lado su jubilación para asumir el cargo de CEO en marzo de 2008. Ibrahim anteriormente fue director de Maxis Communications y, bajo su liderazgo, los ingresos de la compañía crecieron más de veinte veces hasta llegar a US\$ 2.300 millones, un logro por el cual obtuvo la distinción de «CEO del Año» de Malasia en 2009.<sup>9</sup>

Lo primordial para Ibrahim en Axiata era crear de manera innovadora un equipo, reuniendo las compañías operativas que conformaban el grupo con el fin de trabajar juntos hacia una visión compartida. Para eso invitó a los interesados clave a una cumbre de líderes en Tokio. Pero, en lugar de centrarse en problemas organizacionales, le pidió a cada participante que imaginara que tenía su trabajo y que escribiera un comunicado de prensa ficticio con fecha futura explicando cómo había logrado los objetivos de crecimiento del grupo. Este enfoque creativo los obligó a reconsiderar el status quo y a admitir que nunca lo podrían hacer solos, lo que abrió paso a la cooperación desde varios frentes.

El enfoque cooperativo de Ibrahim para desarrollar una visión común y fomentar la creatividad está dando resultado. Recientemente, Axiata publicó sus resultados financieros estelares, con ganancias netas que se triplicaron hasta los RM 1.700 millones (aproximadamente \$ 495 millones USD) partiendo de tan sólo RM 498 millones en el año 2008.<sup>10</sup>



## ¿Dirige de modo creativo?

---

¿Cómo desarrollará las capacidades críticas para mejorar la creatividad entre su equipo de liderazgo?

¿De qué maneras puede explorar, recompensar e integrar globalmente puntos de vista no convencionales y diversos?

¿Cuál es su enfoque para desafiar cada elemento de su modelo de negocio a fin de aprovechar al máximo las oportunidades no explotadas en la actualidad?

¿Cómo hará uso de las tecnologías, las herramientas y los estilos de comunicación nuevos tanto para dirigir una nueva generación de talentos como para fomentar el pensamiento de avanzada?

---



# Reinventar las relaciones con los clientes

Los clientes nunca han tenido tanta información ni tantas opciones. La prioridad más importante de los CEOs es «conectarse» con los clientes para predecir mejor y proporcionarles lo que ellos realmente quieren.

---

*«Nuestros productos deben anticipar la necesidad en lugar de responder a un pedido».*

**Michael D'Ascenzo,**  
Comisionado de Impuestos,  
Oficina de Impuestos de Australia

---

### **Reconsidere las relaciones con los clientes**

Los clientes se siguen conectando, pero ¿se están conectando con usted? En un entorno más complejo y dinámico, muchas empresas sienten que los clientes se están alejando en lugar de acercarse, mientras que los canales de redes sociales están captando una mayor parte de la atención del cliente.<sup>11</sup>

No es sólo la atención del cliente lo que ha variado. La manera en que interactuamos también ha cambiado. Por ejemplo, ni siquiera los sitios web de los comerciantes minoristas mejor diseñados pueden controlar la experiencia de compra porque cada vez más ventas se llevan a cabo a través de sitios afiliados y de subasta, sitios locales y una gran variedad de nuevos canales.

Los clientes que se encuentran con nuevos productos, servicios y experiencias aparentemente a diario se están volviendo cada vez menos leales a sus marcas e, incluso, a sus propios hábitos. Las reputaciones se pueden construir y destruir gracias a las opiniones compartidas en línea, enviadas por mensaje de texto y a través de Twitter por amigos, personas que tienen un blog y grupos de defensa. Los CEOs nos manifestaron que necesitan volver a revitalizar la lealtad y el interés del cliente o se arriesgarán a perder terreno ante los competidores.

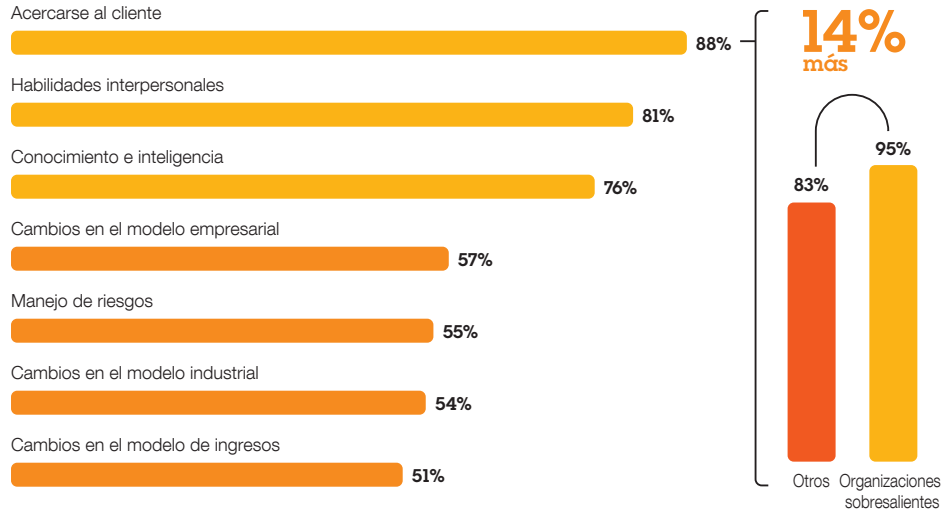
### **Acérquese todavía más al cliente**

La familiaridad con el cliente es lo más importante en la mente de los CEOs. El 88 por ciento de todos los CEOs y un asombroso 95 por ciento de las organizaciones sobresalientes, escogieron acercarse más al cliente como la dimensión más importante para llevar a cabo su estrategia en los próximos cinco años. Estos CEOs están convencidos de que no sólo deben estar conectados (o reconectándose) con los clientes sino que también deben seguir aprendiendo a conocer cómo fortalecer dichos vínculos.



**Figura 13 Principales áreas de concentración en los próximos cinco años**

Por sobre todas las otras prioridades, los CEOs planifican enfocarse en acercarse a los clientes para llevar a cabo sus estrategias.



Un CEO del sector de telecomunicaciones de la República Checa reconoció que no es una tarea trivial. «Como uno de los protagonistas principales de nuestro mercado, la familiaridad con el cliente es lo más importante para nosotros, pero es más fácil decirlo que hacerlo». Como casi todo lo demás en este entorno complejo, acercarse al cliente exigirá nuevos enfoques y una nueva mentalidad.

En nuestras conversaciones con los líderes, sentimos que los CEOs estaban más comprometidos que nunca a asumir su responsabilidad personal por la orientación a los clientes. Las decisiones deben estar guiadas principalmente por las necesidades del cliente, «incluso a nivel del CEO», afirmó un CEO del sector bancario de Hungría.

*«Sorprender a los clientes requiere ideas inesperadas conseguidas a través de interacciones de personas con diversas perspectivas. Es urgente que desarrollemos un sistema para gestionar esta incertidumbre».*

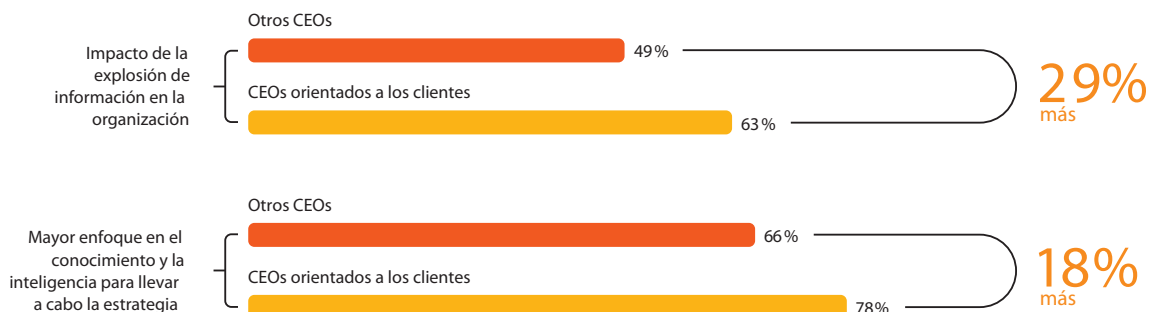
**Shukuo Ishikawa**, Presidente y CEO,  
Director Representante,  
NAMCO BANDAI Holdings, Inc.

### Transforme la explosión de los datos en conocimiento

Para entender mejor lo que diferencia a los líderes orientados a los clientes, examinamos con mayor detenimiento a los CEOs cuya prioridad máxima es acercarse al cliente. Para este grupo era un 29 por ciento más probable esperar que la explosión de la información afectara a sus organizaciones en gran medida en los próximos cinco años. Además, estaban orientados un 18 por ciento más hacia el conocimiento y la inteligencia para lograr su estrategia.

#### Figura 14 Aprovechamiento de la explosión de información

Los CEOs orientados a los clientes usarán el conocimiento y la inteligencia para satisfacer mejor las necesidades del cliente.



Una cantidad sorprendente de CEOs describió a sus organizaciones como ricas en datos, pero deficientes en comprensión. Muchos expresaron la frustración por no poder transformar los datos disponibles en planes de acción viables, y mucho menos detectar las oportunidades emergentes. «Parece que tenemos más datos, pero nuestra información es peor», comentó un CEO de electrónica de Canadá. «Es más difícil clasificar lo que es más importante».

En lo que parece ser una creciente confusión de datos, los CEOs nunca han expresado una mayor necesidad de eliminar sus puntos ciegos. Con demasiada frecuencia, manifiestan que la información basada en las interacciones con los clientes está atrapada en silos empresariales. O los conocimientos derivan únicamente de la información más fácil de seleccionar. Las organizaciones que pueden combinar, o estratificar, muchos tipos de información de diferentes canales de clientes, con frecuencia, están en mejor posición para tener éxito.<sup>12</sup> Un CEO del sector de la educación de Canadá mencionó el problema de la deficiente calidad de los datos: «La información no está bien validada. El problema es la explosión de la “información errónea”».

En la actualidad, la información no estructurada, por ejemplo, comentarios en los sitios web o blogs, se puede analizar tan fácilmente como los datos estadísticos provenientes de cuestionarios de opción múltiple. Sin embargo, buena parte de esta información no estructurada está fuera del control de la propia organización, por ejemplo, en Internet o en el centro de contacto de un socio, lo que hace que la colaboración intencionada y mejorada con los clientes, socios y otros sea una necesidad.

### **Genere confianza para generar conocimiento**

Cuando se les preguntó cómo las expectativas de sus clientes cambiarían en los próximos cinco años, el 82 por ciento de los CEOs predice que los clientes, y en el caso del gobierno, los ciudadanos, exigirán un mejor entendimiento de sus necesidades. El 70 por ciento dijo que los clientes esperarían servicios nuevos y diferentes, seguidos muy de cerca por más colaboración y posibilidad de compartir información.

La colaboración mejorada, tanto fuera como dentro de la organización, ha sido por mucho tiempo la prioridad principal del CEO. En nuestro último Estudio de CEO, los CEOs indicaron que conocer más sobre los clientes los llevó a lograr una mejor innovación.<sup>13</sup> Sin embargo, dos años después, las redes sociales han aumentando de modo exponencial el grado de interacción que los clientes y los ciudadanos esperan de las organizaciones. Ya no es suficiente colaborar. En la actualidad, el lema es «crear conjuntamente».

---

*«La tecnología ya ha afectado la conducta de nuestros clientes. En la actualidad, los clientes consultan precios en cuatro continentes usando la tecnología de boy».*

**Michael Ward,**  
Director Ejecutivo, Harrods

---

De hecho, los niveles sin precedentes de colaboración con el cliente se están convirtiendo en una realidad. Un reciente estudio de IBM descubrió que un notable 78 por ciento de los clientes encuestados en todo el mundo estaría dispuesto a colaborar con los comerciantes minoristas para desarrollar productos y servicios.<sup>14</sup>

**Figura 15** Los CEOs predicen lo que los clientes esperarán. Ante todo, los CEOs consideran que los clientes quieren que las organizaciones entiendan mejor sus necesidades.

#### Mejor entendimiento de las necesidades



#### Servicios nuevos o diferentes



#### Más colaboración, información compartida



#### Productos nuevos o diferentes



#### Canales nuevos o diferentes



#### Mayor enfoque en la responsabilidad social



#### Enfoque con mayor énfasis en la ecuación precio-valor



■ En gran medida
 ■ Hasta cierto punto
 ■ Para nada/hasta un punto limitado

«Nos enfocamos en gran medida en las audiencias (productos, servicios y mercados). Históricamente, manejamos nuestro negocio como si fuera un servicio público. En adelante, dividiremos en segmentos nuestros productos y servicios para atender audiencias específicas».

**Glenn Britt**, Presidente,  
Presidente Ejecutivo y Director Ejecutivo,  
Time Warner Cable

En la actualidad, la recompensa real de la conectividad con el cliente es la inteligencia que se obtendrá de los clientes que confían en que las organizaciones colocarán la información que comparten para beneficio mutuo, es decir, para su propio beneficio, el de otras personas como ellos y el de la organización. Por ejemplo, es más probable que una persona que toma medicamentos para tratar una enfermedad crónica comparta información sobre los síntomas importantes con los investigadores médicos cuando se une a un sitio de red social especialmente dirigido para pacientes.

Desde que hablamos con los CEOs hace dos años acerca de la lealtad de los clientes, uno de los cambios más grandes ha sido el enorme crecimiento de las redes sociales. Twitter creció un 1.928 por ciento desde junio de 2008 hasta junio de 2009 y, en la actualidad, tiene más de 21 millones de visitantes únicos cada mes.<sup>15</sup> En un solo año, desde enero de 2009 hasta diciembre de 2009, Facebook creció de 150 millones a 350 millones.<sup>16</sup> Si Facebook fuese un país, sería el tercer país más grande del mundo.<sup>17</sup> Estos y las decenas de sitios que crecen de manera rápida donde los clientes y los ciudadanos comparten preferencias exigirán un enfoque completamente nuevo.

«Las redes sociales son la base de la colaboración y la información compartida», de acuerdo con un CEO del sector de las telecomunicaciones de los Estados Unidos. «Impulsará la diferenciación». Un CEO del sector de servicios públicos del Reino Unido admitió: «Hay toda una nueva generación de clientes con la que debemos aprender a relacionarnos; todos ellos se conectan a través de “Twitter” y nosotros no».

### **Cuestione la ecuación precio-valor**

A medida que los proveedores y competidores se vuelven más globales y las comunicaciones más virales, nuevas tendencias e innovaciones avanzan rápidamente a lo largo y ancho de regiones distantes. Las preferencias del cliente cambian tan rápido como se captan. Los CEOs entienden que mantenerse al día con los cambios que evolucionan con rapidez por región y segmento requiere un compromiso permanente que alimente nuevas fuentes de conocimiento.

---

### **Perspectivas de los estudiantes**

A pesar de que los estudiantes, al igual que los CEOs, vislumbran que las expectativas de los clientes de nuevos productos y servicios cambiarán constantemente, un 24 por ciento más de estudiantes espera que los clientes tengan una demanda mucho mayor por canales nuevos o diferentes.

*«Comprender las necesidades del cliente es un factor fundamental. Pero es importante tener claro que debe ser a un nivel personal, no simplemente a un nivel de “conducta de compra”».*

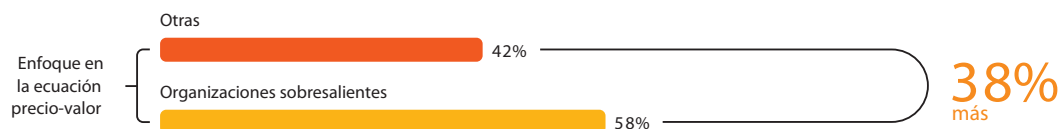
**Estudiante**, Estados Unidos

---

Pocas tendencias pueden ser tan importantes como el mejor entendimiento de las preferencias cambiantes del cliente respecto al precio y la calidad. Naturalmente, la recesión económica ha aumentado la conciencia en relación con los precios. Al mismo tiempo, están surgiendo nuevos grupos de consumidores en mercados de rápido desarrollo. Sus actitudes sobre el precio y el valor son ampliamente desconocidas, especialmente por las organizaciones que no pertenecen a la región.

Las organizaciones sobresalientes con las que nos reunimos entienden la importancia de hacer lo correcto. Tienen un 38 por ciento más probabilidades que todos los otros de enfocarse en la ecuación precio-valor como parte de sus estrategias futuras.

**Figura 16** Las organizaciones sobresalientes se enfocan más en la ecuación precio-valor  
Las organizaciones reconocen la necesidad de entender mejor los pros y los contras de la relación precio-valor para los clientes.



### Diseñe la experiencia del cliente

Las organizaciones están buscando nuevas maneras de entender mejor las necesidades que evolucionan. Además, están diseñando mejores experiencias del cliente para todas sus interacciones.

Las organizaciones están trabajando cada vez más para sincronizar los procesos con la experiencia deseada del cliente y cambian sus indicadores para medir dicha experiencia. «Nos guiaremos por la experiencia del cliente», explicó un CEO del sector de telecomunicaciones de los Estados Unidos.

Cada vez más, las organizaciones necesitarán «seguir al cliente» a medida que los clientes se comunican con ellas o sobre ellas a través de todos los canales posibles. Por lo tanto, no es sorprendente que las organizaciones sobresalientes manifestaran un 13 por ciento más de probabilidades que otros de enfocarse en desarrollar nuevos y diferentes canales. Además, esto abre nuevos caminos para relacionarse con los clientes con el fin de explotar su creatividad e introducir reformas de manera conjunta para desarrollar nuevos modelos de servicios y productos.

Los CEOs con los que hablamos demostraron una nueva determinación de poner a los clientes en primer lugar. Como un CEO del sector de ciencias biológicas de los Estados Unidos explicó: «Nuestro modelo industrial cambiará para acercarse cada vez más al cliente».

---

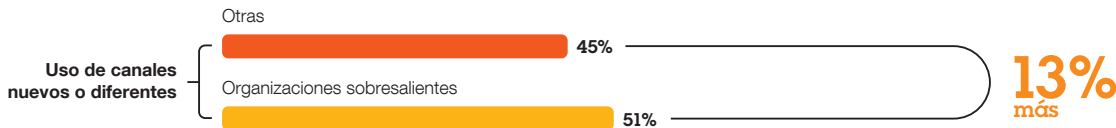
*«Nuestros clientes quieren productos y servicios personalizados. Es cuestión de un mercado individualizado».*

**Tony Tyler, CEO,**  
Aerolínea Cathay Pacific

---

**Figura 17 Más organizaciones sobresalientes buscan nuevos caminos para llegar a los clientes**

Descubrir nuevos canales para intercambiar información con los clientes es fundamental para proporcionar la experiencia que los clientes desean.



## Recomendaciones

Un nuevo enfoque de la familiaridad con el cliente es fundamental en el nuevo entorno económico y esto requiere de un compromiso más sólido que nunca. Las organizaciones que son mejores en comprender aspectos anteriormente ocultos de vastas cantidades de información del cliente tienen la enorme ventaja de ahondar en las conexiones existentes y crear nuevas relaciones.

### **Honre a su cliente por sobre todas las cosas**

Establezca un nivel sin precedentes de atención. Empezando por el CEO, cada empleado en la organización debe estar hiperorientado al cliente. Convierta el valor del cliente en su valor número uno. Garantice que cada empleado sea responsable de la satisfacción del cliente o el indicador de valor del cliente y que sea evaluado anualmente al respecto.

Aumente la exposición del cliente. Facilíteles a los clientes la conexión con la persona correcta de su organización. Todos los empleados deben contar con la información necesaria para relacionarse con los clientes de modo apropiado y eficaz. Todos los empleados deben entender el vínculo entre el trabajo que ellos hacen y el valor que tiene para los clientes.

Mida lo que los clientes valoran. Conozca de modo genuino lo que motiva a los clientes actuales y potenciales a elegir su producto y servicio. Supere los estándares de la actualidad para verificar de manera proactiva que usted esté proporcionando lo que los clientes quieren y de la manera que ellos quieren. Esté al tanto de los objetivos del negocio de sus clientes y ayúdelos a tener éxito.

### **Use la comunicación recíproca para permanecer en sintonía con los clientes**

Convierta a los clientes en parte de su equipo. Mejore las relaciones con los clientes descubriendo nuevas formas de comunicarse, nuevas funciones que pueden desempeñar, nuevas preguntas que les puede hacer, nuevas maneras de escuchar y evaluar sus sugerencias y nuevas formas de aprovechar lo que aprende. Comprométase con sus clientes y cumpla con ellos.



*Averigüe lo que el cliente quiere.* Contribuya con la lealtad de sus clientes haciendo que ellos formen parte del proceso de definición de las necesidades emergentes. Adapte de manera permanente sus ofertas de acuerdo con las preferencias en constante cambio. Asegúrese de ofrecer lo que los clientes quieren mañana en lugar de lo que quisieron ayer.

*Innove e interactúe con los clientes de nuevas maneras.* Colabore a través de los diferentes canales para crear nuevos servicios y productos. Mantenga un diálogo activo que incluya la interacción mediante redes sociales y en persona. Involucre a sus clientes antes y después de la venta, tome en cuenta sus sugerencias en la atención y el servicio que les brinda.

*Ofrezca transparencia sobre los procesos reales.* Pregúnteles a sus clientes qué procesos funcionan bien y qué se debe hacer para mejorar aquellos que no están tan bien. Recuerde preguntar lo que ellos quieren saber sobre los procesos, productos, servicios y organización.

### **Aproveche la explosión de información**

*Explote el valor de los datos ilimitados.* Identifique y priorice las oportunidades escondidas manejando y utilizando mejor la información. Descubra nuevas maneras de aprovechar los datos no estructurados y no numéricos (y, con frecuencia, fugaces). Pase de simplemente recopilar datos a conectarse con ellos, ayude a las partes interesadas internas y externas a integrar los hechos de modo lógico.

*Transforme los datos de conocimiento en acciones que creen resultados positivos para el negocio.* Facilite los datos correctos a las personas correctas en el momento justo. Elimine los puntos ciegos que dificulten la toma de decisiones informadas proporcionando un conocimiento y análisis contextual. Lleve a cabo análisis que le permitan a usted y a sus empleados «predecir y actuar» no sólo «percibir y responder».

*Comparta la información libremente para fomentar la confianza y mejorar las relaciones con el cliente.* Confirme que esté ofreciendo la información que los clientes quieren y como la quieren. Mejore la eficacia, no sólo la eficiencia, de los intercambios de información para evitar caer en la trampa de acelerar la comunicación de lo que los clientes ni siquiera necesitan.

## Caso de estudio

### CenterPoint Energy y Oncor

*Los medidores inteligentes ponen el poder en las manos de los clientes*

Tradicionalmente, los clientes dejaban que los proveedores tomen todas las decisiones sobre su servicio de energía, siempre y cuando la energía estuviera disponible cuando la necesitaban. Pero, los tiempos han cambiado. Los distribuidores de electricidad con sede en Texas, CenterPoint Energy y Oncor, están respondiendo a las necesidades de cambio por parte de los clientes y, ahora, les dan más control sobre su consumo de energía.

Ambas compañías forman parte de una corporación que lanzó un nuevo sitio web de servicios en el que los consumidores con medidores inteligentes pueden controlar su consumo de electricidad diario.<sup>18</sup> CenterPoint Energy introdujo su sistema de medición avanzado en marzo de 2009. Ha instalado 267.000 medidores inteligentes y planea instalar más de 2 millones para el año 2014.<sup>19</sup> Mientras que Oncor ha instalado más de 800.000 medidores inteligentes y tiene como objetivo reemplazar los más de tres millones de medidores de su sistema para el año 2012.<sup>20</sup> La implementación de Oncor incluye proporcionar a los proveedores de electricidad al por menor la capacidad de controlar directamente los termostatos y otras cargas interrumpibles, enviar señales de precio y proporcionar información escalonada de precios directamente a los dispositivos habilitados para ZigBee que sus clientes tienen en sus casas.

Los medidores inteligentes son el vínculo entre los clientes y las redes inteligentes que muchas compañías de electricidad ahora están construyendo. Y, las mismas redes son un ejemplo perfecto de cómo se puede usar la tecnología no sólo para controlar la complejidad sino también para explotarla. Se basan en sensores sofisticados y software para canalizar la energía lo más efectivamente posible, dadas las condiciones existentes.

Estas iniciativas les proporcionarán a los consumidores acceso a los datos de consumo en tiempo real, sin lugar a dudas, una medida importante para ayudar a los consumidores a tomar decisiones inteligentes sobre su consumo de energía. Además, permitirán que los proveedores de electricidad al por menor, las compañías que venden energía directamente a los consumidores, puedan ofrecer más productos y servicios a sus clientes, como las herramientas de análisis de energía, las tarifas según las horas de consumo y servicios prepagados que ayudarán a los clientes a manejar mejor sus gastos de electricidad.<sup>21</sup>

## ¿Está reinventando las relaciones con sus clientes?

---

¿Cómo involucrará a sus clientes en nuevos métodos que aumenten su interés y lealtad con el fin de generar nuevas fuentes de ingreso y demanda?

¿Cómo puede hacer que sus clientes participen de manera directa y eficaz en el desarrollo de servicios y productos?

¿Puede escuchar la voz de sus clientes a través de la amplia cantidad de datos? ¿Puede entender y actuar conforme a la información?

---



# Desarrollar una destreza operativa

Los CEOs están dominando la complejidad de innumerables maneras. Están rediseñando las estrategias operativas para lograr la máxima flexibilidad y agilidad. Integran la valorada complejidad en las interacciones con el cliente, los servicios y los productos elegantemente simples.

---

*«La simplificación y la estandarización son las estrategias clave que hemos estado usando durante varios años para reducir la complejidad actual y futura».*

**Brenda Barnes,**  
Presidenta y CEO, Sara Lee

---

### **Prepárese para el crecimiento**

Los CEOs de la actualidad enfrentan condiciones extenuantes. Golpeados por la volatilidad, han llegado a esperar lo imprevisible. Sin embargo, saben que para volver a crecer necesitarán más que elasticidad o bases seguras. Deben saltar hacia delante con el vigor de los atletas olímpicos. No sólo nuevas oportunidades emergen en los mercados de rápido desarrollo, sino que hay nuevos segmentos de clientes que están diferenciándose en los mercados maduros. Es posible que las organizaciones que no se encuentran preparadas para actuar de inmediato frente a estas nuevas oportunidades las vean desvanecerse casi tan rápido como surgieron.

Además de la presión, se encuentra la fragmentación rápida. El mundo puede ser plano, pero está formado por mercados diferenciados, proliferación de productos y categorías de servicios y segmentos de clientes cada vez más individualizados. Dicha diversidad y fragmentación se suma en gran medida a la complejidad que los líderes del sector público y privado están experimentando.

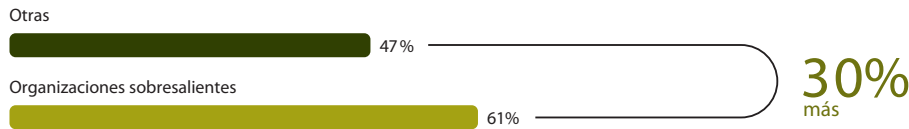
Al mismo tiempo, los CEOs con los que nos reunimos hablaron de adoptar un nuevo enfoque a la planificación, repitiendo sus estrategias de negocio con mayor frecuencia e integrando cambios permanentes a través de la innovación del modelo de negocio. Esto exige modelos operativos diseñados para la flexibilidad extrema y la garantía de responder con agilidad.

### **Facilite la agilidad**

Las estructuras operativas complejas con mucha frecuencia se degradan a un estado excesiva e innecesariamente complicado. Durante años, surgieron defectos de diseño incluso en los mejores modelos operativos.

Por ejemplo, cuando un proceso ineficiente se vincula con un proceso crítico y retrasa a toda la organización. Las fusiones y las adquisiciones introducen sistemas redundantes y crean brechas sumamente grandes. Los objetivos cambian y los viejos procesos ya no agregan valor, pero sí permanecen integrados. A la larga, la complicación del proceso dificulta evaluar qué conexiones agregan valor y cuáles introducen dependencias inaceptables.

**Figura 18** La mayoría de las organizaciones sobresalientes tienen intenciones de simplificar las operaciones  
Menos de la mitad de los CEOs enfatizarán la simplificación para manejar mejor la complejidad.



En respuesta, muchos CEOs expresaron la necesidad de simplificar sus estrategias operativas para manejar mejor la complejidad. Para las organizaciones sobresalientes, enfocarse en la simplificación es un 30 por ciento más probable que para otras. «Simplificar nuestros productos y procesos es nuestra respuesta a una complejidad extendida en el mundo», informó un CEO del sector bancario de los Países Bajos.

### Disimule la complejidad para poder liderar

Los CEOs con los que hablamos expresaron una necesidad de simplificación que va más allá de los procesos eficientes y los productos más fáciles de usar y se orienta a interacciones más útiles y modernizadas con los clientes, empleados y socios.

Los CEOs no estaban a favor de despojar su estructura operativa o líneas de productos de toda complejidad. En todo caso, se enfocaban en optimizar sus modelos operativos para fines específicos. Para muchos, el objetivo principal es la agilidad y la flexibilidad para ir en busca de nuevas fuentes de ingresos. Para otros, significa acercarse a los clientes ofreciéndoles mejores experiencias.

No hace falta decir que incluso los productos más complejos deberían contar con interfaces intuitivas y fáciles de usar. Lo mismo se aplica a todas las interacciones con los clientes, pacientes o ciudadanos. Un CEO del gobierno de Nueva Zelanda resumió los cambios que planificaron para su estrategia operativa de la siguiente manera: «Manejaremos la complejidad del negocio, pero simplificaremos la experiencia del cliente».

---

« Cuando las cosas parecen muy sencillas, hay que buscarles la ventaja competitiva. Cuando las cosas son complejas, hay que *simplificarlas para obtener la ventaja competitiva*».

Graeme Liebelt,  
Director Administrativo y CEO,  
Orica Limited

---

---

*«El mundo no es lineal; por lo tanto, la capacidad para entender la complejidad depende de procesar una gran cantidad de información con rapidez y rescatar lo que realmente vale la pena para tomar decisiones rápidas. El desarrollo de una ventaja será el resultado de manejar la complejidad mejor que nuestros competidores».*

**Julian Segal**, Gerente Administrativo y CEO, Caltex Australia Limited

---

El truco es mantener a la complejidad «tras bambalinas», facilitándoles las cosas a los clientes y los empleados cuya productividad se ve obstaculizada por procesos y sistemas difíciles de manejar. En un mundo de una complejidad arrolladora, la habilidad para disimularla se convierte en una ventaja competitiva en áreas críticas como la facilidad para hacer negocios y la atención al cliente.

### **Beneficiese de la complejidad**

Para liderar el mercado, también hay que dominar la complejidad. La complejidad, en la forma de interconexión creciente, no desaparecerá, ni debería hacerlo. La avalancha de datos que Internet revela de las personas o cosas, junto con las nuevas tecnologías y el análisis, ya ha llevado a innovaciones disruptivas de la industria como los libros electrónicos, la venta al por menor en Internet y la música digital así como enormes mejoras en la manera en que funciona el mundo, como los sistemas inteligentes «de la granja a la mesa».

En China, el 84 por ciento de los consumidores encuestados por el IBM Institute for Business Value manifestó que su inquietud sobre la seguridad de los alimentos ha aumentado y el 65 por ciento no confía en los fabricantes de alimentos.<sup>22</sup> Éste no es un problema sólo de China. En los Estados Unidos, a las autoridades les tomó dos meses identificar la fuente de un brote mortal de salmonela.

En Noruega, Canadá y otros lugares, los corrales, los proveedores de alimentos, las plantas procesadoras, los transportistas y los comerciantes minoristas están trabajando en conjunto para desarrollar sistemas para realizar un seguimiento de la carne vacuna, la carne de aves de corral e, incluso, el trigo «de la granja a la mesa» con el fin de mantenerlos en condiciones óptimas a través de la cadena de abastecimiento.<sup>23</sup> Los datos se recopilan y se analizan para efectuar un seguimiento de cada aspecto de los alimentos para su seguridad, calidad y otras consideraciones. En muchos casos, los consumidores ahora pueden acceder a la información en sitios web para determinar el origen específico de los alimentos individuales que acaban de comprar.<sup>24</sup> Los mismos sistemas y datos recopilados para realizar un seguimiento de los alimentos pueden ser utilizados por los productores para aumentar la eficiencia y reducir los costos, incluso, para mejorar la producción de carbono, a través de la cadena de abastecimiento.



Un proveedor de servicios de atención médica de los Estados Unidos describió a la complejidad como una oportunidad: «Mientras más complejo, más interesante es. Nunca creí que todo tiempo pasado haya sido mejor. Nunca ha sido mejor momento para estar en el negocio de la atención médica. No es fácil, pero sí gratificante».

### Diseño para alcanzar la destreza operativa

Para crear un perfil de las organizaciones con destreza, agrupamos a aquellos CEOs que reconocieron el valor de las decisiones rápidas, un enfoque repetitivo de la estrategia y la habilidad para ejecutarlas con agilidad. Estos son los constructos empresariales básicos para tomar una medida rápida y efectiva en un entorno complejo y en proceso de cambio. Un CEO del sector aeroespacial y de defensa de los Estados Unidos sintetizó la necesidad de la destreza operativa: «Uno puede ser bueno en todo, pero si no se puede adaptar, está muerto».

De manera notable, descubrimos que este grupo con destreza manifestó un 19 por ciento más de probabilidades de ver a la creatividad como la principal cualidad de liderazgo. Tienen otros objetivos en común. Es más probable que eviten los costos fijos cuando sea posible. Tres cuartos de los CEOs que, en gran medida, se enfocan en la destreza operativa planifican cambiar sus operaciones para aumentar la variabilidad del costo.

---

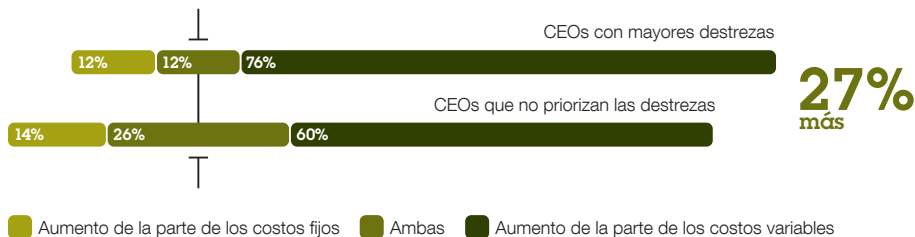
*«Estamos a puertas de una gran transformación en la forma en que usamos nuestros activos existentes».*

**Dr. Stephen Duckett**, Presidente y CEO,  
Alberta Health Services

---

**Figura 19 Reemplazo de los costos fijos por los costos variables**

Los CEOs con mayores destrezas se enfocan mucho más en las estructuras de costos variables para poder ampliar o disminuir sus operaciones con mayor rapidez.



---

### Perspectivas de los estudiantes

Los estudiantes predicen que las organizaciones serán planas y flexibles. Manifestaron un 90 por ciento más de probabilidad que los CEOs de seleccionar a la adaptabilidad como una de las tres capacidades principales que las organizaciones deberían incorporar a sus estrategias operativas.

«Una organización adaptable puede enfrentarse a cualquier cosa que se le cruce por el camino; por lo tanto, ésta es una buena habilidad para cualquier organización en cualquier momento. En la actualidad, los mercados cambian de manera constante; por lo tanto, es aún más importante. Poder ver lo que se viene reduce el riesgo de comenzar un negocio y se puede hacer fácilmente para contribuir con el plan de una organización».

**Estudiante**, Francia

---

Al adoptar un enfoque de modelo de servicio, tercerizar y asociarse en mayor medida, pueden aprovechar las habilidades y adaptar sus empresas según sea necesario. Esto les proporciona más flexibilidad para concentrarse en el crecimiento orientado.<sup>25</sup> Estandarizan los procesos cuando es posible y aprovechan los modelos de servicio compartido a través de funciones clave, como las operaciones del área de Finanzas y Recursos Humanos. Esto los libera de obstáculos para poner más énfasis en las actividades que los clientes y ciudadanos valoran.

### Reequilibrio global y local

Las organizaciones con destreza también consideran detenidamente cuándo utilizar la ventaja global y dónde optimizar para tener impacto local. Los enfoques modulares, que utilizan componentes estandarizados en áreas como la fabricación y el desarrollo de productos, ayudan a las organizaciones a ser eficientes a nivel mundial y lograr armonía a nivel local. Este mayor enfoque en encontrar el equilibrio correcto continúa desde nuestro último Estudio de CEO. En el año 2008, los CEOs comenzaron a expresar la necesidad de una integración global y una importancia local.<sup>26</sup>

La decisión sobre cómo equilibrar lo global y lo local es similar al debate en relación con la descentralización. Raramente son cuestiones mutuamente excluyentes. Un CEO de electrónica de Suiza manifestó: «No se trata de una oposición entre centralización y descentralización. Se trata de decidir qué es mejor para cada elemento o unidad de negocio en la cadena de valor».

El grupo con destreza tenía un 23 por ciento más de empeño que todos los otros en lograr un equilibrio óptimo entre los mercados globales y locales. Priorizaron el análisis de qué elementos operativos funcionan mejor a un nivel global en comparación con aquellos que se abordan mejor a niveles locales. Los CEOs admitieron que descubrir la mejor combinación no es fácil y que, con frecuencia, recurren a lo que les resulta familiar. Un CEO del sector de productos industriales del Reino Unido comentó que para su organización, la centralización fue el defecto común. Además dijo: «Siempre está la presión de centralizar nuestra salida de los problemas y ésa es siempre la respuesta equivocada».

### Con miras hacia el nuevo crecimiento

Un CEO del sector de las ciencias biológicas del Reino Unido compartió una inquietud común a todos los CEOs con los que hablamos: «Me preocupa que hayamos perdido oportunidades por ser demasiado cerrados». Por el contrario, las organizaciones con destreza operativa tienen confianza en su capacidad para discernir y explotar estos aumentos potenciales de crecimiento y esperan que un 20 por ciento más de ingresos provengan de fuentes nuevas durante los próximos cinco años en comparación con otros CEOs.

Las organizaciones que son flexibles, se reajustan y se optimizan para perseguir objetivos específicos están mejor ubicadas para ir en pos de cualquier oportunidad o responder ante cualquier eventualidad. Impulsada por la necesidad urgente de la recuperación comercial, incluso, cuando el ritmo del cambio continúa acelerándose, la destreza operativa se ha vuelto fundamental para el retorno al crecimiento.

---

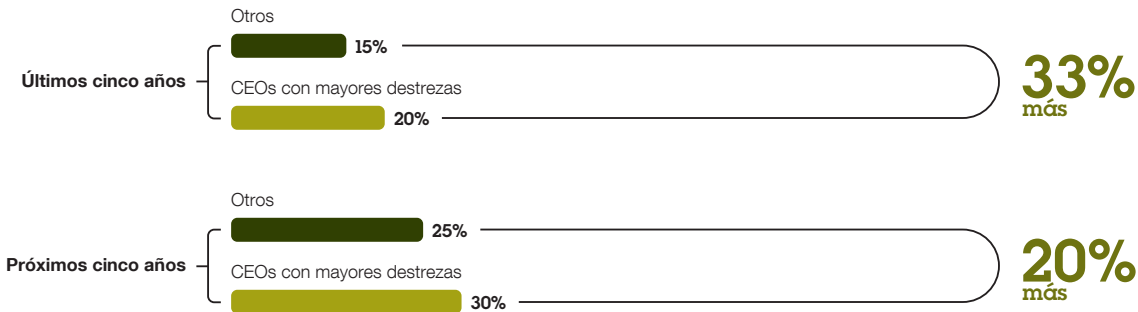
*«El desafío es el escaso tiempo que hay para aprovechar una situación u oportunidad estratégica».*

**Norman Gerber**, CEO,  
Versicherung der Schweizer  
Ärzte Genossenschaft

---

**Figura 20 Ingresos generados de nuevas fuentes**

Los CEOs con mayor agilidad y destreza esperan un 20 por ciento más de ingresos de nuevas fuentes en los próximos cinco años.



## Recomendaciones

La destreza operativa permite que los CEOs persigan las oportunidades de crecimiento y enfrenten los desafíos con agilidad. Con operaciones rápidas y flexibles, también pueden convertirse en expertos para descubrir ventajas en la complejidad, tanto para sus clientes como para ellos mismos.

### **Simplifique cuando sea posible**

Facilite las interacciones con los clientes. Haga que hacer negocios con usted sea muy fácil para sus clientes. Elimine la complejidad innecesaria para que los procedimientos y las políticas relacionadas con los clientes y el acceso a los servicios y productos sean fáciles desde el punto de vista del cliente. Concéntrese en ser intuitivo.

*Simplifique los servicios y productos disimulando la complejidad. Ofrezcales más funciones a los clientes a través de interfaces sencillas. Proporcione los servicios y productos de gran valor que son fáciles para los usuarios finales a pesar de la complejidad subyacente necesaria y deseable. Entienda en qué aspectos los clientes quieren tener influencia y cuándo prefieren no tomar decisiones.*

No complique a la organización ni a los asociados. Sea absolutamente claro a la hora de comunicar las prioridades empresariales y lo que se espera de cada uno. Elimine la burocracia e implemente procesos eficientes. Integre las funciones para crear equipos capacitados y permitir las decisiones más rápidas.

### **Maneje la complejidad del sistema**

Ponga la complejidad al servicio de los interesados. No permita que la complejidad afecte a su cadena de abastecimiento; en su lugar, saque valor de la existencia de más opciones para hacerla más eficiente y eficaz. Con una mejor comprensión de los clientes, procesos y patrones de negocio, fomente mejores medidas y decisiones en tiempo real en toda la empresa. Considere agregar valor manejando más la complejidad en lugar de dejar que los clientes la enfrenten.

*Aproveche los beneficios del análisis.* Identifique, cuantifique y reduzca las ineficiencias del sistema. Eleve el análisis de la actividad de las funciones administrativas limitadas a un grupo de expertos a un enfoque que pueda delegar responsabilidades a todos en la organización en relación con la situación actual.

### **Fomente una mentalidad flexible y rápida**

*Actúe con rapidez.* Sea audaz; tome decisiones cuando «sepa lo suficiente» y resista el afán de esperar hasta «saberlo todo». Cuente con una visión estratégica para proporcionar claridad en un entorno confuso.

*Impulse la agilidad de la ejecución.* Modernice los procesos para permitir la ejecución y la toma de decisiones rápida. Elimine los obstáculos de las políticas y los procedimientos permitiéndoles actuar a los empleados de los niveles adecuados. Reconozca y recompense cuando la flexibilidad genere valor.

*Corrija sobre la marcha según sea necesario.* Alinee algunos indicadores claros con objetivos para identificar patrones exitosos; luego, con regularidad, realice un seguimiento como parte de un ciclo de retroalimentación permanente. Modifique las medidas en función de lo que aprenda.

### **Sea «glocal»<sup>27</sup>**

*Descubra la combinación perfecta entre lo global y lo local.* Sea global cuando sea posible y local cuando sea necesario. Logre un entendimiento exhaustivo de lo que realmente necesita que sea localizado. Acepte las diferencias culturales y no asuma que lo que funciona para un país o mercado funcionará para otro. Identifique constantemente las nuevas oportunidades de crecimiento de todo el mundo.

*Saque el máximo provecho del mundo a través de los socios.* Con frecuencia, ser ágil significa no hacerlo solo. Sepa dónde están las mejores oportunidades en cualquier momento y persígalas. Fortalezca las habilidades para asociarse a fin de reemplazar los costos fijos por costos variables y aproveche la experiencia geográfica y las ventajas de costos lo más que pueda.

## Caso de estudio

### El Grupo Volkswagen

*Trabajando con el mundo*

El Grupo Volkswagen es uno de los principales fabricantes de automóviles del mundo y el más grande de Europa, con ingresos de más de 105.000 millones de euros (aproximadamente \$ 140.000 millones USD).<sup>28</sup> El Grupo tiene el objetivo de convertirse en el líder mundial para el año 2018.<sup>29</sup> Y, debido a la lenta demanda de vehículos nuevos en las economías desarrolladas, quiso estimular su presencia en los mercados emergentes. La pregunta clave fue: ¿cómo podría competir y, todavía, ser rentable?

La solución del Grupo Volkswagen fue desarrollar un modelo operativo que equilibrase lo global y lo local. El Grupo está constituido por nueve marcas de siete países europeos. Cada marca tiene su propia personalidad y opera como una identidad independiente. El Grupo completo tiene una visión global, reproduce las mejores prácticas y explota las economías de escala. A partir de 2012, una estrategia de fabricación «modular» optimizará aún más la producción y los costos a través de las marcas y regiones.<sup>30</sup> Esto le permitirá reducir los costos de sus unidades y los tiempos de producción, al tiempo que aumentará su flexibilidad.

El Grupo Volkswagen también adapta sus vehículos para los clientes locales y ha localizado los elementos clave de la cadena de valor, con el respaldo de los equipos de Investigación y Desarrollo regionales, la fuente de abastecimiento local y la comercialización local. Por ejemplo, los proveedores y los materiales locales representan entre el 80 y 90 por ciento del valor de todos los vehículos hechos en Brasil. En la actualidad, el grupo está desarrollando redes de concesionarios locales y está financiando instalaciones junto con los bancos locales.<sup>31</sup>

Gracias a este enfoque «glocal», el Grupo Volkswagen tuvo un crecimiento anual en los beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT, por sus siglas en inglés) entre los años 2004 y 2008. Y en el año 2009, vendió más vehículos en China que en Alemania. Esto prueba la visión a futuro de ser uno de los primeros fabricantes occidentales de automóviles en establecer sus operaciones en ese país.<sup>32</sup>



## ¿Está desarrollando la destreza operativa?

---

¿De qué manera puede simplificar los procesos y desarrollar la agilidad necesaria para ejecutar con rapidez?

¿Cómo puede beneficiarse su organización al aceptar el reto de la complejidad en lugar de dejar que los clientes o ciudadanos la enfrenten?

¿Cómo integrará y analizará la información actual para tener mejor conocimiento, tomar decisiones rápidas y permitir la corrección dinámica sobre la marcha?

¿Ha implementado la flexibilidad de costos y activos y ha definido las estrategias para desempeñarse como socio para competir en los mercados que ha seleccionado?

---





# Liderar en la complejidad

Si mira hacia el futuro, las posibilidades de liderar en la complejidad se están expandiendo rápidamente. Aprendimos de más de 1.500 CEOs cómo están aprovechando al máximo las oportunidades sin precedentes y cómo le hacen frente a nuevos desafíos.

---

«La complejidad que nuestras organizaciones tendrán que dominar durante los próximos cinco años está fuera de los gráficos, un 100 en su escala de 1 a 5».

**Edward Lonergan,**  
Presidente y CEO, Diversey, Inc.

---

### Actúe conforme a la agenda del CEO

A pesar de que la complejidad parece que está siempre en su punto más alto, todavía continúa creciendo. Todos los días, los procesos de negocio se están volviendo más globales, interconectados y colaborativos. Sin embargo, la complejidad que proviene de involucrar a más personas, organizaciones e información también trae consigo nuevas perspectivas, conocimiento más profundo y más innovación.

Al manejar, disimular o eliminar la complejidad, los líderes creativos inventarán nuevos modelos de negocio en función de suposiciones completamente diferentes. Aquellos que desarrollen canales y métodos de prestación, servicios y productos nuevos que oculten la complejidad y faciliten las cosas para los consumidores y ciudadanos tendrán los beneficios.

Para los CEOs y sus organizaciones, evitar la complejidad no es una opción, la clave está en cómo responderán ante ella. ¿Permitirán que la complejidad se convierta en una fuerza sofocante que reduzca la receptividad, agobie a los empleados y a los clientes o amenace a las ganancias? ¿Cuentan con el liderazgo creativo, las relaciones con los clientes y la destreza operativa para transformarla en una ventaja real?



En conclusión, el resultado de la suma de nuestras 1.541 entrevistas exige que los CEOs y sus equipos:

<p><b>Incorporen un liderazgo creativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acepten la ambigüedad</li><li>• Corran riesgos que modifiquen los modelos de negocio legados</li><li>• Vayan más allá de los estilos de gestión «consagrados»</li></ul>	<p><b>Reinventen las relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Honren a sus clientes sobre todas las cosas</li><li>• Usen la comunicación recíproca para permanecer en sintonía con los clientes</li><li>• Aprovechen la explosión de información</li></ul>	<p><b>Desarrollen una destreza operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Simplifiquen cuando sea posible</li><li>• Manejen la complejidad del sistema</li><li>• Fomenten una mentalidad flexible y rápida</li><li>• Sean «glocales»</li></ul>
--	---	---

Invitamos a los altos directivos a utilizar este último Estudio de CEO para promover los debates permanentes sobre cómo atravesar los obstáculos de la complejidad y cómo prosperar debido a ella. Mientras su organización explora muchas opciones para liderar en la complejidad, esperamos poder trabajar con usted.

Para continuar con la conversación, visite [ibm.com/ar/ceostudy](http://ibm.com/ar/ceostudy)

## Agradecimientos

Quisiéramos agradecer a los 1.541 CEOs de todo el mundo que generosamente compartieron su tiempo y conocimiento con nosotros. Nuestro profundo agradecimiento a los CEOs que nos permitieron incluir citas de sus entrevistas para resaltar los temas clave de este informe.

También, queremos reconocer las contribuciones de los equipos de IBM que trabajaron en este Estudio mundial de CEO:

Equipo directivo líder: Saul Berman y Peter Korsten (Directores Ejecutivos del Estudio), Grace Chopard, Hans-Henrik Jørgensen, Ryuichi Kanemaki, Sara Longworth, Dave Lubowe, Eric Riddleberger, Roland Scheffler y Michel Vlasselaer

Equipo de proyectos: Ragna Bell (Director del Estudio), Denise Arnette, Steve Ballou, Rajeev Jain, Deborah Kasdan, Christine Kinser, Keith Landis, Kathleen Martin, Joni McDonald, Susan Ranft, Christian Slike, Rag huram Sudhakar, Gaurav Talwar y Vanessa van de Vliet

Y queremos agradecerles a los cientos de directivos de IBM de todo el mundo que llevaron a cabo las entrevistas personales a los CEOs.

## El socio perfecto para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes a través del aporte de conocimiento del negocio, tecnología e investigación de avanzada para proporcionarles una ventaja diferente en un entorno actual que cambia rápidamente. Por medio de nuestro enfoque integrado a la ejecución y al diseño empresarial, ayudamos a transformar las estrategias en acciones. Y con el conocimiento en 17 industrias y capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a los clientes a anticipar el cambio y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

## Acerca del IBM Global Business Services Strategy & Change

El IBM Global Business Services ofrece una de las organizaciones más grandes de estrategia y cambio del mundo, con más de 3.250 profesionales de estrategia. Los profesionales de IBM Strategy & Change ayudan a los clientes a desarrollar, alinear e implementar su visión y estrategias empresariales para impulsar el crecimiento y la innovación.

## Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value forma parte de IBM Global Business Services, la división de consultoría de IBM, y desarrolla visiones estratégicas basadas en hechos para la alta dirección de empresas sobre temas clave que afectan a distintos sectores. Este Estudio mundial de Directores Ejecutivos forma parte de nuestra serie permanente de estudios del equipo directivo.

## Observaciones y fuentes

- 1 El período de análisis del desempeño a largo plazo de la tasa de crecimiento anual compuesta del margen operativo de cuatro años fue de 2H2003/1H2004 a 2H2007/1H2008.
- 2 El período de análisis del desempeño a corto plazo de la tasa de crecimiento del margen operativo de un año fue de 2H2007/1H2008 a 2H2008/1H2009.
- 3 Base de datos de las Perspectivas de la Economía Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), Producto Interno Bruto (PIB) regional real del año 2008, octubre de 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>
- 4 Por una cuestión de legibilidad, nos referimos a este grupo colectivo como los «CEOs» en todo el informe.
- 5 Entrevistas del Estudio mundial de CEO; <http://www.wordle.net>
- 6 «Expandiendo el horizonte de innovación: Estudio mundial de CEO 2006». IBM Institute for Business Value. Marzo de 2006.
- 7 Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner y Ragna Bell. «Seizing the advantage: When and how to innovate your business model». IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2009. <http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation>
- 8 Perfil de la compañía. Sitio web de Axiata. <http://www.axiata.com/about-us/at-a-glance>
- 9 Equipo de gestión: Sitio web de Axiata. <http://www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin>
- 10 Thean Eu, Goh. «A 'spectacular' year for Axiata». Business Times. 25 de febrero de 2010. [http://www.btimes.com.my/Current\\_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index\\_html](http://www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index_html)
- 11 Gonzalez-Wertz, Cristene. «The path forward: New models for customer-focused leadership». IBM Institute for Business Value. Octubre de 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>
- 12 LaValle, Steve. «Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence metes enterprise operations». IBM Corporation. Noviembre de 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891>
- 13 «La empresa del futuro: Estudio mundial de CEO». El IBM Institute for Business Value. Mayo de 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
- 14 Schaefer, Melissa y Laura VanTine. «Meeting the demands of the smarter consumer». IBM Institute for Business Value. Enero de 2010. [http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer\\_advocacy/ideas/](http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer_advocacy/ideas/)

- 15 Ostrow, Adam. «Twitter's 1,928 Percent Growth and Other Notable Social Media Stats». Mashable: The Social Media Guide. Se accedió el 10 de abril de 2010. <http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/>
- 16 Ibid.
- 17 Dyer, Pam. «100 Ways to Measure Social Media» pamorama: marketing, life, social media. 5 de abril de 2010. <http://www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernaut-exponential-growth-worlds-leading-news-reader/>
- 18 «Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters». Comunicado de prensa de Oncor. 23 de marzo de 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 19 «CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use». Comunicado de prensa de CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM1000026a10d0aRCRD/>
- 20 «Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters». Comunicado de prensa de Oncor. 23 de marzo de 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 21 «CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use». Comunicado de prensa de CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM1000026a10d0aRCRD/>
- 22 Blissett, Guy y J. Chris Harreld. «Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands». IBM Institute for Business Value. 2008. [http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt\\_whitepaper\\_0069\\_en.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt_whitepaper_0069_en.pdf)
- 23 Swedberg, Claire. «Norwegian Food Group Nortura to Track Meat». RFID Journal. 22 de julio de 2008. <http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/>; «Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard—Voluntary Standard Enables Organizations to Implement Traceability System». Comunicado de prensa de Can-Trace, 2 de agosto de 2006. <http://www.can-trace.org/MEDIAROOM/PressReleases/CanTraceCompletesSecondVersionofCanadianFoo/tabid/123/language/en-US/Default.aspx>
- 24 «Tracing the origin of food». TRACE—Molecular Biology Database. Se accedió el 8 de abril de 2010. <http://www.trace.eu.org/mbdb/>

- 25 Berman, Saul J., Richard Christner y Ragna Bell. «After the crisis: What now?» IBM Institute for Business Value. Marzo de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266>
- 26 «La empresa del futuro: Estudio mundial de CEO». El IBM Institute for Business Value. Mayo de 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
- 27 En el contexto de este informe, usamos «glocal» para describir cómo las organizaciones equilibran cada vez más sus operaciones para adaptar las condiciones y los objetivos globales y locales. Para leer más sobre este término informal y sus posibles orígenes, consulte «Glocalisation» (Glocalización) en <http://en.wikipedia.org/wiki/Glocal>
- 28 «Navigator 2010—Facts and Figures». Volkswagen. 31 de diciembre de 2009. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/publications/2010/03/navigator\\_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator\\_2010.web\\_engl.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03/navigator_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf)
- 29 Tutu, Andrei. Autoevaluación «Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker». 3 de febrero de 2010. <http://www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseat-toyota-as-no-1-carmaker-16275.html>
- 30 Pötsch, Hans Dieter. «Volkswagen: strong foundations—primed for the future». Deutsche Bank IAA Investor and Analyst Conference, 15 de septiembre de 2009. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/talks\\_and\\_presentations/2009/09/IAA\\_Mr\\_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA por ciento20DeuBa por ciento20Pr por cientoC3 por cientoA4sentation por ciento20Website por ciento20.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%20C3%20por%20A4sentation%20Website%20.pdf)
- 31 Winterkorn, Dr. Martin y Hans Dieter Pötsch. «Volkswagen—The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value». Presentación a inversionistas. The Royal Opera House, Londres. 3 de febrero de 2010. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/talks\\_and\\_presentations/2010/02/Investor\\_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor por ciento20Day.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf)
- 32 «Consolidated Financial Statements: Annual Report 2009». Volkswagen. <http://annualreport.2009.volkswagenag.com/financialstatements.html>



## Para obtener más información

Para obtener más información acerca de este estudio, visítenos en

**ibm.com/ar/ceostudy** o envíe un correo electrónico a

**smart@ar.ibm.com** ó **veronica.arduengo@ar.ibm.com**





© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Business Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
EE. UU.

Producido en los Estados Unidos de América  
Mayo de 2010  
Todos los derechos reservados

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si a estos y otros términos que son marca registrada de IBM se los marca la primera vez que aparecen en este informe con un símbolo de marca (® o ™), estos símbolos indican marcas comerciales de hecho o marcas registradas en los Estados Unidos que eran propiedad de IBM al momento en que se publicó esta información. Dichas marcas comerciales también pueden ser marcas comerciales de hecho o marcas registradas en otros países. Encontrará una lista actual de las marcas comerciales de IBM en el sitio web en la sección «Copyright and trademark information» (Copyright y marcas registradas) en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Otros nombres de compañías, productos y servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicio de terceros.

Las referencias en esta publicación a los productos y servicios de IBM no implican que IBM tenga la intención de ponerlos a disposición del público en todos los países en los que opera IBM.

GBE03297-COES-00

Este documento se imprimió con papel 100% reciclado Mohawk Options PC White para la portada y el texto. Se imprimió con una impresora certificada por el Forest Stewardship Council (FSC) Chain of Custody and Sustainable Forestry Initiative (SFI) Chain of Custody y se utilizaron tintas vegetales. La energía utilizada para fabricar el papel fue eólica.

**IBM Institute for Business Value**

