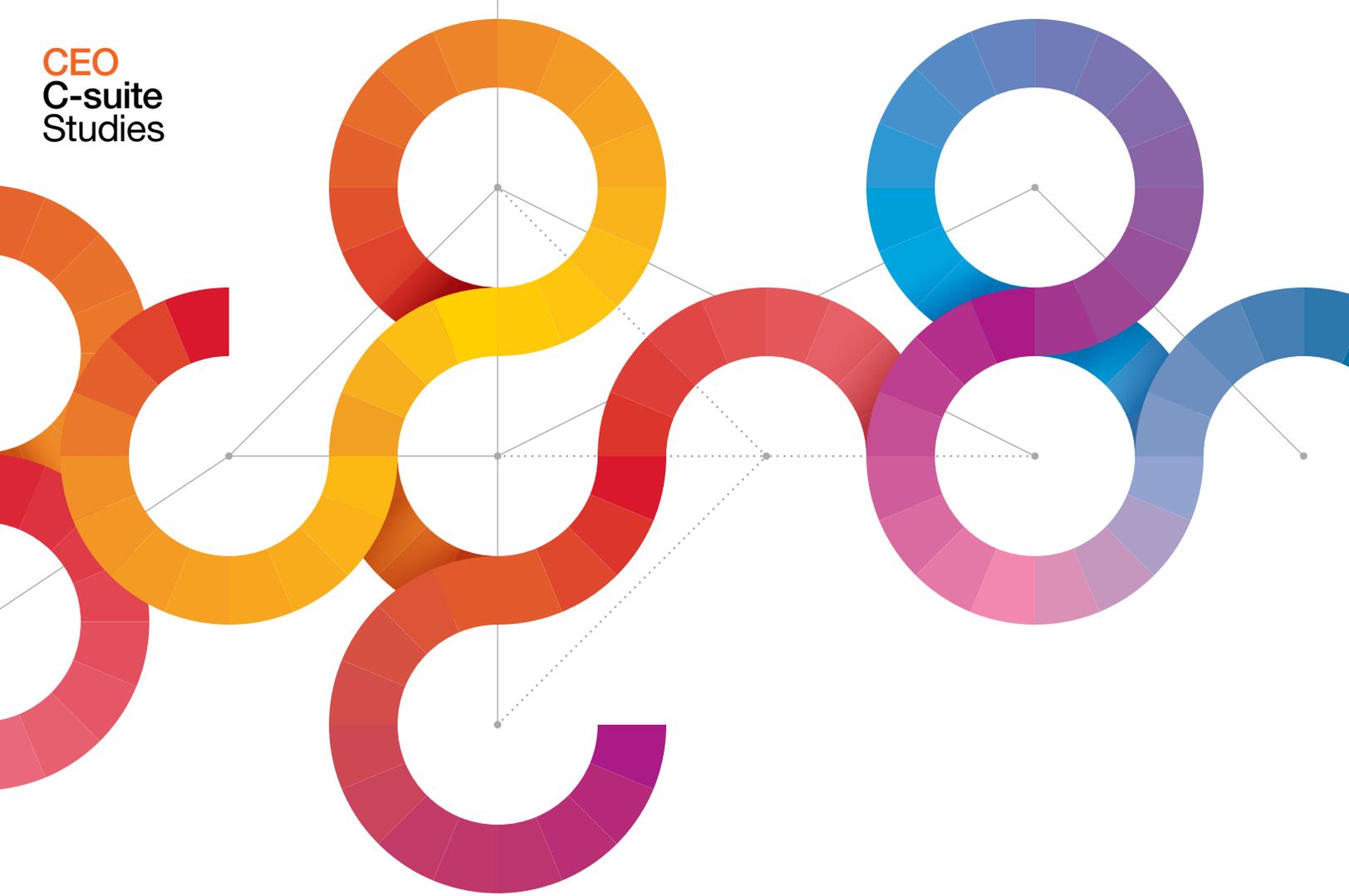


CEO
C-suite
Studies



Liderar en un mundo hiperconectado

Conclusiones de
"The Global Chief Executive
Officer Study"



La ilustración de la cubierta de este informe simboliza las numerosas conexiones que influyen en los 1.709 directores ejecutivos (CEO) que participaron en este estudio de IBM. Los colores representan los tres imperativos que surgen de nuestro análisis: potenciar al empleado a través de los valores, gestionar la relación con el cliente de forma individualizada y fomentar la innovación colaborativa. La forma en que se mezclan los colores sugiere la creciente necesidad de colaborar y reforzar estas relaciones vitales.

Este estudio se basa en conversaciones personales con más de 1.700 directores ejecutivos de 64 países.



Ginni Rometty
Presidenta y CEO
IBM Corporation

Un mensaje para los CEO

Desde hace diez años, y con carácter bienal, tenemos el privilegio de entablar un diálogo con CEO y primeros directivos del sector público en todo el mundo para conocer su visión y opiniones sobre los retos y oportunidades a nivel global: desde la economía hasta el talento.

Este año, han identificado el exceso de datos e información como uno de los problemas más importantes que afectan a sus decisiones estratégicas de negocio.

Tras llevar a cabo este estudio, no es difícil comprender el por qué. Los CEO miran más allá de las ventajas de las cadenas de suministro interconectadas y sistemas de *back-office* más integrados. Su atención se dirige al potencial de los recientes avances en redes sociales y el análisis para volver a imaginar las conexiones entre las personas – ya sean clientes, empleados, socios, inversores o el mundo en general.

Esta aspiración viene acompañada de importantes implicaciones para la estrategia, estructura y cultura. Muchas de las empresas con mejor rendimiento ya están desarrollando culturas mucho más abiertas y están adaptando las formas más disruptivas de nueva innovación.

The IBM CEO Study 2012, *Liderar en un mundo hiperconectado*, identifica y analiza esta tendencia a través de la mirada de más de 1.700 CEO y responsables del sector público, a quienes agradecemos su participación.



Ginni Rometty
Presidenta y CEO
IBM Corporación

Índice

	Resumen ejecutivo	6
Introducción	Adoptar la conexión	11
Capítulo uno	Potenciar al empleado a través de los valores	17
Capítulo dos	Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada	29
Capítulo tres	Fomentar la innovación colaborativa	43
La agenda del CEO	Liderar en la era de la hiperconexión	53
	Cómo se ha realizado la investigación	58
	Más información	63

“Fomentar talento y una cultura corporativa causará un impacto más significativo y duradero en una organización, que cualquier otra actividad que pueda hacer un CEO”.

John R. Strangfeld, Presidente y CEO,
Prudential Financial

Resumen ejecutivo

¿Cómo están respondiendo los primeros ejecutivos (CEO) a la complejidad que supone que las organizaciones, los mercados, la sociedad y los gobiernos estén cada vez más interconectados? ¿Cómo están respondiendo a lo que llamamos economía conectada? Para averiguarlo, mantuvimos entrevistas personales con más de 1.700 CEO, directores generales y altos directivos del sector público en todo el mundo¹.

Desde hace algunos años, las empresas han estado trabajando en adaptar y optimizar sus redes de proveedores y de socios comerciales. Las cadenas de suministro son más ágiles y sofisticadas. Se han creado grandes eficiencias en el *back-office*, perfeccionando el modelo al pasar de una situación en la que se conoce el inventario al momento a otra en la que se puede predecir lo que se va a comercializar. Igualmente importante, en el mercado se está dando otra situación: la repentina convergencia de las esferas digital, social y móvil, que conecta a empresas, clientes, empleados y socios comerciales de nuevas formas y entre sí. Esta nueva coyuntura está ejerciendo una gran presión para que el *front office* de las empresas se adapte y digitalice pero también representa una oportunidad para que las organizaciones innoven y lideren.

Los directivos reconocen que esta nueva era, la era hiperconectada, está cambiando profundamente la forma en la que las personas interactúan. Este cambio es uno de los motivos que ha hecho que la tecnología se sitúe hoy en primera posición en la lista de factores externos que afectan a las organizaciones. Desde que IBM iniciase, en 2004, la serie de estudios con CEO es la primera vez que la tecnología ocupa este lugar en el ranking. Por encima de cualquier otro factor externo – incluso la economía – los CEO creen que la tecnología impulsará la mayoría de los cambios que tendrán lugar en sus organizaciones en los próximos 3 a 5 años.

Principales conclusiones

Los CEO entrevistados dicen contar con una nueva estrategia para la eterna guerra por el talento. Están promoviendo culturas más abiertas y colaborativas que animen a los empleados a conectarse, a aprender uno del otro y a prosperar en un mundo sujeto a continuos y rápidos cambios. La colaboración es hoy el primer rasgo que los CEO valoran en sus empleados; un 75% de ellos lo considera crítico.

El énfasis en una empresa más abierta y colaborativa es aún mayor en aquellas organizaciones que denominamos con mejor rendimiento, y que además disponen de las capacidades de gestión del cambio necesarias para llevarlo a cabo². Aunque los CEO se muestren más favorables a abrir las puertas de sus organizaciones, no significa que las estén invitando al caos. La necesidad de control sigue existiendo, pero evoluciona hacia una nueva forma que se adapte mejor a la complejidad y al ritmo a los que se enfrentan las empresas en la actualidad.

Con el fin de atender y gestionar a los clientes de forma más personalizada, los CEO están fomentando que sus organizaciones adopten un músculo analítico que les ayude a responder con mayor relevancia. Como grupo, los CEO entrevistados manifiestan invertir en información relativa a sus clientes más que en cualquier otra área funcional; muy por encima de las inversiones en operaciones, análisis competitivo, financiero e incluso en gestión del riesgo. Más del 70% de los ejecutivos busca tener un mejor conocimiento individualizado de las necesidades de los clientes y una mayor capacidad de respuesta. Dada esa necesidad de tener una información completa del cliente, las empresas con mejor rendimiento cuentan con una gran ventaja. Son mucho más hábiles a la hora de convertir datos en conocimiento y conocimiento en acción. Aunque reconocen que la forma preferida interacción con el cliente seguirá siendo la presencial, los CEO esperan un aumento significativo en el uso de redes sociales. Más de la mitad cree que los canales sociales se convertirán en el principal medio de interacción con los clientes de aquí a cinco años.

Colaborar de manera más intensa proporciona la ventaja que los CEO necesitan para innovar radicalmente. Ante una presión por innovar que no cede, las empresas están respondiendo a este reto con modelos colaborativos. Más de la mitad de los entrevistados colaboran de manera intensa para impulsar la innovación. En comparación con aquellas empresas catalogadas como menos exitosas, las que tienen un mejor rendimiento colaboran con el fin de innovar de forma más agresiva, lo cual no está exento de retos. En lugar de limitarse a crear nuevos productos o a implementar operaciones más eficientes, las empresas con mejor rendimiento tienen mayor propensión a cambiar de sector industrial o incluso a crear sectores o mercados totalmente nuevos.

Empresas con mejor rendimiento:

Organizaciones que superan a las demás del sector en términos de aumento de ingresos y rentabilidad, de acuerdo con sus CEO. Comparadas con las empresas con peor rendimiento:

73%

más, las empresas con mejor rendimiento destacan a la hora de gestionar el cambio

84%

más convierten mejor la información en acción que la media de su industria

48%

más se pasa a otras industrias/sectores

“Para innovar, necesitamos tomar como referencia las lecciones aprendidas en otros sectores y el conocimiento generado por muchas personas diferentes”.

Kenichiro Yamanishi, Presidente y CEO de Mitsubishi Electric Corporation

Principales recomendaciones

Basándonos en las más de 1.700 conversaciones llevadas a cabo con CEO y también en nuestra propia experiencia en consultoría de gestión, creemos que estos tres imperativos son esenciales para que las empresas tengan éxito:

Potenciar al empleado a través de los valores

Para los CEO, que la organización sea más abierta ofrece un gran potencial: empleados más capacitados y motivados, libre circulación de ideas, más creatividad e innovación, clientes más satisfechos, mejores resultados. Pero la apertura también trae consigo más riesgo. Cuando los controles dejan de ser rígidos, las organizaciones necesitan contar con unos objetivos claros así como una visión corporativa que guíen la toma de decisiones. En ese sentido, los empleados necesitarán procesos y herramientas que inspiren colaboración a gran escala. Pero quizás más importante aún es que las organizaciones deben ayudar a sus empleados a desarrollar capacidades que les hagan destacar en el entorno colaborativo.

Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada

Perseguir la información y el conocimiento de los clientes es tan antiguo como la actividad comercial, pero lo que hoy está cambiando radicalmente es dónde y cómo se encuentra y se utiliza esta información. Para gestionar eficazmente la relación con clientes, consumidores o ciudadanos de forma individualizada, las organizaciones deben recabar conocimientos y construir el perfil de toda persona a partir de fuentes que probablemente no hayan sido consultadas con anterioridad. Se requieren capacidades analíticas más sólidas para desvelar patrones y responder a preguntas que nunca habrían imaginado formular. El personal y los canales de atención al cliente deben estar preparados para actuar en base a este conocimiento. De igual forma, puesto que los clientes son cada vez más móviles, las empresas u organizaciones también tienen que ser activas y estar preparadas para desenvolverse según el contexto del momento.

Fomentar la innovación colaborativa

El aumento de la complejidad y de la competencia ha hecho de la colaboración la estrategia central de innovación en muchas organizaciones. No obstante, para poder adoptar con éxito modelos innovadores de colaboración, las organizaciones tienen la necesidad de construir relaciones más sólidas e integradas. En este contexto, aquellas organizaciones que decidan asociarse deberán compartir entornos colaborativos, datos y mecanismos de control. En nuestras conversaciones con los ejecutivos, éstos manifestaron que, incluso cuando la organización funciona bien, ocasionalmente se ven obligados a romper el status quo e introducir de forma intencionada la colaboración de socios comerciales o de negocio que actúen como catalizadores externos y aporten una mentalidad disruptiva.



La agenda de liderazgo del CEO

A los CEO de hoy les ha tocado liderar sus organizaciones en una era inusualmente disruptiva; una muy diferente a la que se han enfrentado sus predecesores. En el contexto actual, muchos de los CEO entrevistados se han visto obligados a aprender a la vez que gestionan y lideran sus organizaciones.

Según los ejecutivos entrevistados, existen tres rasgos del liderazgo críticos a la hora de gestionar eficazmente una empresa: liderazgo inspiracional, obsesión por el cliente y liderazgo de equipo por parte de la cúpula directiva. Es interesante destacar que estas características se corresponden en gran medida con los objetivos de potenciar al empleado a través de los valores corporativos, gestionar la relación con el cliente de forma individualizada y simplificar la innovación a través de la colaboración o asociación. Esta correlación ilustra lo que los CEO saben intuitivamente: su evolución como líderes afecta directamente al comportamiento, a la cultura y, en última instancia, a los resultados de sus organizaciones.

Especializarse en lo que importa

Los CEO dicen que deben exhibir:

61%

Obsesión por el cliente

60%

Liderazgo inspiracional

58%

Liderazgo en equipo



Abordar la hiperconexión

La tecnología está impulsando actualmente más cambios organizacionales que cualquier otro factor, incluso más que la economía. ¿Cómo están aprovechando los CEO este potencial?

“Mediante el uso de la tecnología, evolucionamos para centrarnos más en el paciente. La tecnología aporta más poder a la persona”.

Luis Cantarell, Presidente y CEO de Nestlé Health Science

La realidad del CEO: no existe un único patrón

Seis años. Este es el promedio de tiempo que los CEO y directivos del sector público que entrevistamos para este estudio ocupan sus cargos. Durante este tiempo, estos directivos han experimentado toda la gama posible de efectos de la volatilidad económica: *boom* económico, contracciones y desintegración financiera.

Aunque curtidos en mil batallas, estos CEO siguen estando preocupados por la economía. Una profunda alteración como la crisis financiera europea se hace notar en todo el mundo. También los mercados maduros están sufriendo a medida que las economías emergentes desplazan la atención de la fabricación para exportación hacia la captura de mercados domésticos. Lidiando este notable conjunto de riesgos económicos, los CEO se acostumbran cada vez más a la volatilidad.

Simplymente esperan lo imprevisible. Para ello, no existe una “nueva normalidad”. Como expuso rotundamente un directivo del sector público americano, “no hay un solo día que llegue al trabajo sabiendo lo que sucederá”. Incapaces de controlar o siquiera anticipar los resultados económicos, estos CEO han trasladado su foco de atención a otra parte.

La tecnología ocupa el centro de atención

Desde que iniciamos esta serie de estudios de CEO, la tecnología – en su sentido más amplio – ha ascendido progresivamente en el radar de los CEO. Ahora se considera el principal factor que afecta a las organizaciones (ver Figura 1).

Aunque los CEO se vean estimulados por las oportunidades, también tienen miedo de quedarse atrás, dado el ritmo del cambio tecnológico. “El mayor riesgo al que nos enfrentamos es tecnológico”, explicaba un CEO de una empresa de productos industriales de Francia. “Si no conseguimos anticiparnos a los grandes avances tecnológicos, podríamos quedarnos sin negocio”.

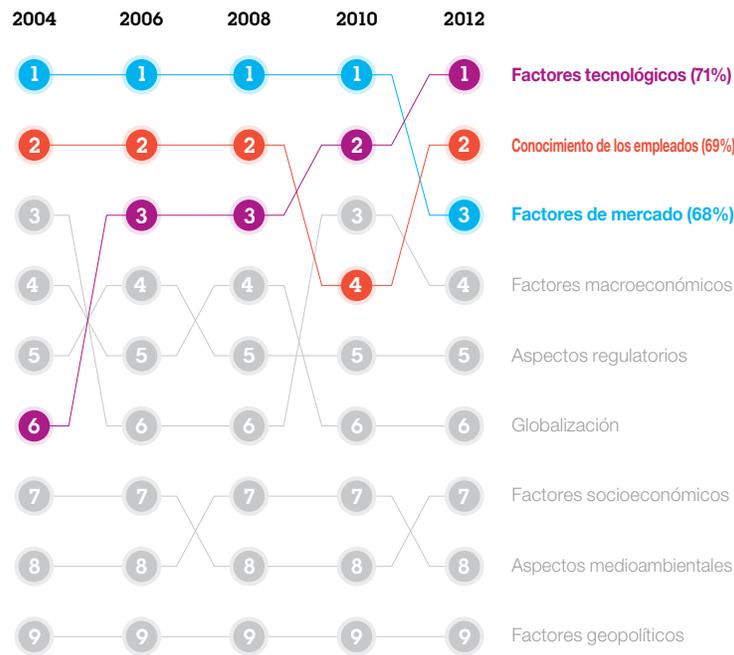


Figura 1

La tecnología sube al primer puesto. De todas las fuerzas externas que podrían afectar a sus organizaciones en los próximos tres a cinco años, los CEO consideran que el cambio tecnológico es la más crítica.

En sus puestos, este grupo de CEO ha visto cómo la tecnología inspiraba sectores totalmente nuevos y cómo afectaba fundamentalmente a otros. Algunos CEO comentaron cómo los avances en energías alternativas, biotecnología, nanotecnología y otros campos más allá de las TI están revolucionando los productos, las operaciones y los modelos de negocio. Otros describieron nuevas posibilidades creadas por un mundo físico lleno de millones de sensores conectados en red.

“En un entorno colaborativo, las organizaciones necesitarán nuevos modelos de trabajo; modelos con una gran dependencia de la tecnología”.

Nicolino Spina, CEO, Jornal Valor Económico

Los CEO también comentaron el torbellino del cambio “social” al que están asistiendo. Facebook, Renren, Twitter, Weibo, Foursquare y otras empresas tecnológicas han desatado una tormenta en los mercados y sectores industriales³. Los dispositivos móviles están omnipresentes. Surgen nuevas tecnologías que ayudan a las organizaciones a almacenar y obtener información del *big data* que esta tormenta digital está creando.

Ante esta serie de cambios, ¿dónde creen los CEO que la tecnología afectará más a sus organizaciones?

Nuevas conexiones, mayores expectativas

Obviamente, el impacto de la tecnología es amplio; es difícil imaginar un ámbito de una organización no afectado de algún modo. No obstante, cuando hemos estudiado el conjunto de respuestas de los CEO, surge un tema recurrente: un gran interés en cómo se está transformando el modo en que las personas interaccionan con la organización y entre ellas. La opinión de que la tecnología es principalmente un factor de eficiencia ha quedado desfasada; los CEO ahora ven la tecnología como un habilitador de colaboración y relaciones; esas conexiones esenciales que alimentan la creatividad y la innovación.

Cada una de las fuentes principales de valor económico de los CEO – capital humano, relaciones con los clientes e innovación – se ve afectada fundamentalmente (ver Figura 2). La tecnología está creando fórmulas completamente nuevas de conectar a los innovadores dentro y fuera de las organizaciones, alterando la composición, estructura y alcance de control de las organizaciones.

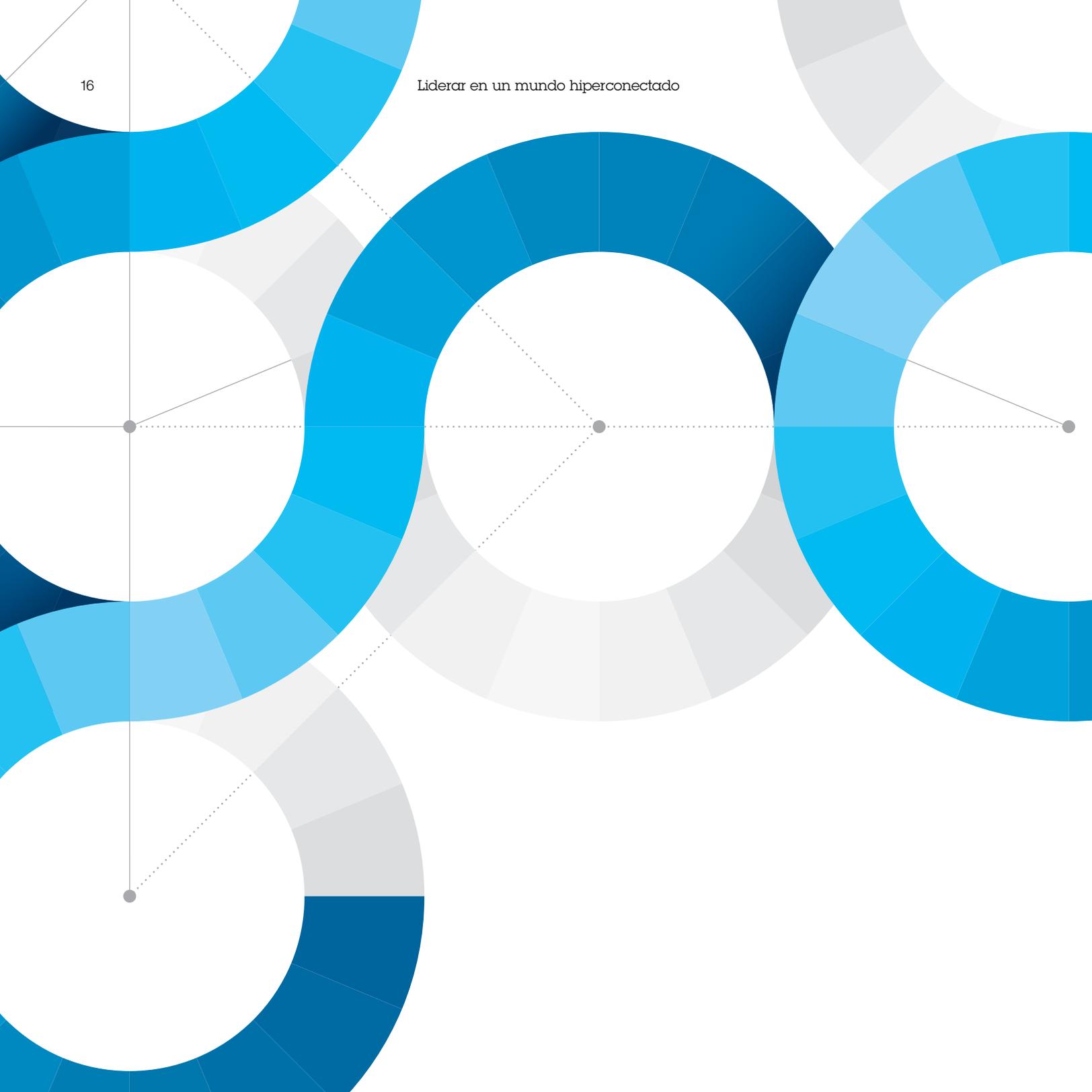
Está permitiendo que las organizaciones puedan conocer e interaccionar con los clientes, consumidores y ciudadanos a nivel más personal, precisamente cuando, donde y como desean. Está proporcionando nuevas formas de inspirar la creatividad individual y colectiva de los empleados y revolucionando la forma en que los equipos colaboran, toman decisiones y llevan a cabo su trabajo. En pocas palabras, la tecnología está reinventando las conexiones con – y entre – empleados, clientes y socios comerciales.

**Figura 2**

Fuentes de valor. Más de la mitad de los CEO consideran que el capital humano, las relaciones con los clientes y la innovación son las principales fuentes de valor económico sostenido.

Tanto si pugnan por ganar cuota en mercados maduros como si lo hacen en los mercados en expansión, los CEO deben diferenciar sus organizaciones. Las conclusiones de nuestro estudio sugieren que tienen la intención de lograrlo mediante conexiones nuevas y más profundas. Para tener éxito, los CEO buscan:

- Potenciar al empleado a través de los valores
- Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada
- Fomentar la innovación colaborativa



Potenciar al empleado a través de los valores

Los CEO ven una mayor apertura de las organizaciones en el futuro. Pero una vez que las reglas estén definidas con mayor precisión y la colaboración se expanda, ¿cómo evitarán el caos, protegerán el negocio y generarán resultados?

“Estamos focalizados en potenciar a los empleados para ser más creativos y activos en la definición del futuro de la empresa. Necesitamos movilizar nuestra potencia mental colectiva hacia la innovación”.

Dirk Van de Put, Presidente y CEO, McCain Foods

Figura 3

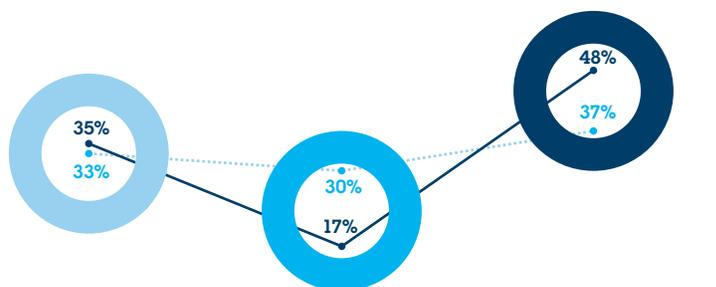
Apertura. Los CEO creen que sus organizaciones se verán más afectadas por la presión para la apertura que por la necesidad de control.

- Empresas con mejor rendimiento
- Empresas con peor rendimiento

Mayor apertura donde antes había un control estricto

Los CEO reconocen la necesidad de tener un continuo control operacional para aplicar el cumplimiento normativo, impulsar la estandarización y evitar pérdidas. No obstante, muchos CEO creen que ya tienen controles adecuados en marcha y, hablando en general, no ven una creciente necesidad de control.

En el extremo opuesto del espectro – la tendencia hacia la apertura – se sitúan los CEO que creen que ésta causará un mayor impacto en sus organizaciones. Anticipan la demanda de aún más transparencia y la necesidad competitiva de abrir sus organizaciones para colaborar más, tanto interna como externamente. Es interesante ver que este énfasis en la apertura es un 30% superior entre las empresas de mejor rendimiento (ver Figura 3).



Control operacional

Control operacional y financiero estricto para el cumplimiento normativo, evitar pérdidas y aplicar estándares, normas y comportamientos

Equilibrio entre la apertura y el control

Apertura organizacional

Apertura de organizaciones y potenciación de personas para facilitar la innovación, la colaboración y la creatividad

Aunque la apertura organizativa pueda parecer un intangible, los CEO buscan resultados tangibles. Esperan innovación mediante la diversidad de opiniones y la libre circulación de ideas. Al convertir la fuerza laboral en una red de inteligencia de mercado, los empleados pueden incrementar su capacidad para detectar cambios y responder a los mismos con mayor agilidad. Al permitir que los empleados actúen de acuerdo a sus ideas, los CEO generan en ellos sentimientos de responsabilidad, iniciativa y fidelidad. Igualmente, al permitir que los empleados puedan trabajar en un entorno abierto, están equipando y dotando de poder a las personas que actúan de embajadores de sus marcas en el mundo.

Sin embargo, la pregunta clave para los CEO sigue siendo cuál es la mejor forma de lograrlo. Como se preguntaba un primer directivo británico del sector asegurador, “¿cómo fomentar el poder innovador de las personas que diariamente se relacionan con los clientes?”.

La apertura favorece la cultura corporativa

A medida que los CEO van incrementando el nivel de apertura en sus organizaciones, van desarrollando entornos colaborativos en los que se anima a los empleados a expresarse, a ejercitar su iniciativa personal, a conectarse con otros compañeros y a innovar.

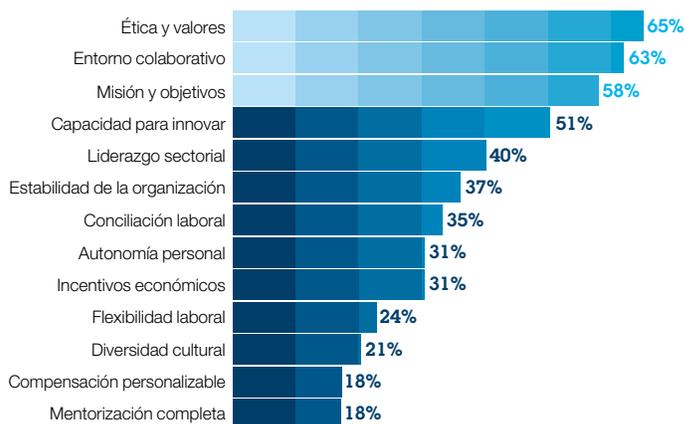
Del mismo modo, los CEO reconocen la necesidad de contar con unos valores de empresa y unos objetivos claros que guíen las decisiones y acciones cuando los controles formales son menos rígidos. (ver Figura 4). Evidentemente, la apertura incrementa la vulnerabilidad. Internet – especialmente a través de las redes sociales – puede convertirse en un escenario global para las interacciones de cualquier empleado, ya sean positivas o negativas. Con el fin de que las organizaciones puedan desenvolverse eficazmente en este entorno, los empleados deben interiorizar y encarnar tanto los valores como la misión de la empresa. Este punto también es respaldado por los comentarios de los directores de marketing (Chief Marketing Officer, CMO). En el estudio “The Global Chief Marketing Officer Study”, llevado a cabo por IBM en 2011, el 57% de los directores de marketing admite que todavía queda mucho trabajo por hacer para que los empleados participen con una clara identidad corporativa⁴.

“Queremos contratar ‘trabajadores’, pero se presentan ‘seres humanos’. Las redes sociales fomentan este cambio. El trabajo se está convirtiendo en la expresión de valores personales”.

Arkadi Kuhlmann, Fundador, ING Direct USA

Figura 4

Participación de los empleados. Para sacar el mejor partido de sus empleados, los CEO se centran más en tres atributos organizacionales.



“Es importante que los empleados vean los valores de la empresa como un reflejo de los suyos propios. Los valores se encuentran en el centro del acuerdo social entre la empresa y el empleado”.

Wichian Mektrakarn, CEO, AIS

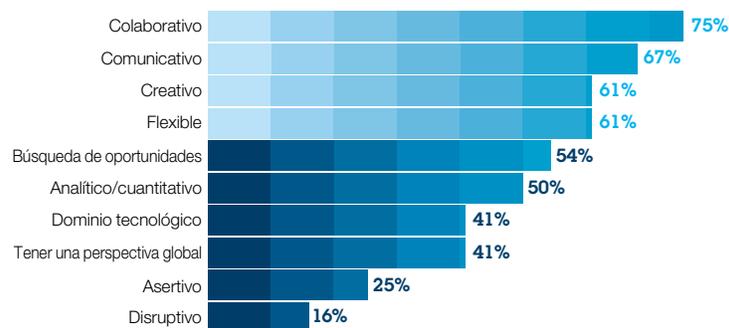
Es interesante constatar que los CEO de organizaciones en países en expansión ya están pasando a la acción en este terreno. En comparación a sus colegas de países maduros, se muestran más partidarios, un 79% más, de introducir cambios significativos en los valores corporativos en los próximos 3 a 5 años.

El empleado con proyección de futuro

Los CEO de todos los sectores y áreas geográficas destacan cuatro características personales de cara al éxito que puedan tener sus empleados en el futuro: ser colaborativo, comunicativo, creativo y flexible (ver Figura 5). Precisamente por su voluntad de propiciar una mayor apertura en la empresa, los CEO buscan empleados que prosperen en este contexto.

No obstante, creemos que detrás de la alta puntuación a ese grupo de características concretas se esconde otro factor. Durante años, las organizaciones han estado enzarzadas en lo que se ha llamado la guerra por el talento. Históricamente, el problema ha sido una escasez de capacitación o conocimiento técnico concreto. En la actualidad, es prácticamente imposible que los CEO encuentren el conocimiento técnico que necesitarán en el futuro, ya que aún no existe. Bombardeadas por el cambio, muchas organizaciones sencillamente no pueden adivinar el tipo de capacitación funcional que necesitarán dentro de dos o tres años. La formación convencional también se está enfrentando a algunos de estos problemas. En el momento que los cursos académicos se han diseñado y se han impartido, los conocimientos adquiridos ya están desfasados.

Por el contrario, los CEO se centran cada vez más en identificar a empleados que sean capaces de reinventarse constantemente. Este tipo de profesionales se siente cómodo con el cambio; aprende sobre la marcha y, con frecuencia, a partir de la experiencia de los demás. Como explicó un primer ejecutivo australiano del sector sanitario, “hoy, la economía conectada está llena de ambigüedad y la colaboración, la creatividad y la comunicación son las características necesarias para moverse por dicha ambigüedad”.



“Mejorar las capacidades de nuestros empleados es un factor clave para la competitividad de nuestro grupo empresarial. Debemos aprovechar los puntos fuertes de aquellos con distintas capacidades para generar valor y lograr un crecimiento sostenible”.

Koichiro Watanabe, Presidente y Director General de Dai-ichi Life Insurance Company

Figura 5

Más buscados. Existen cuatro aspectos críticos para garantizar el éxito de los empleados en el futuro.

“Para aumentar la innovación, necesitaremos transformar nuestra cultura corporativa y ser más abiertos y dinámicos”.

Jing Xirui, CEO, Beijing-Fanuc Mechatronics

Para aquellos que les sorprenda la relativamente baja puntuación otorgada al conocimiento tecnológico, los CEO lo explican de la siguiente manera: lo consideran algo básico. En palabras de un CEO del sector de la educación de Nueva Zelanda, “es como preguntar ‘¿sabe leer y escribir?’”.

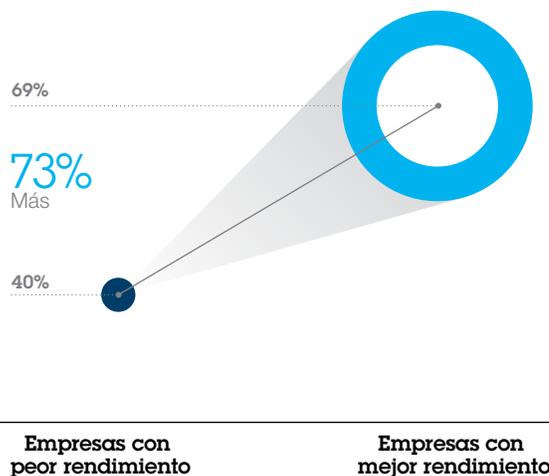
Las empresas con mejor rendimiento gestionan mejor el cambio

Para convertirse en una empresa más abierta y colaborativa, en muchas organizaciones es necesario introducir cambios significativos. Las conclusiones de este estudio señalan que las empresas con mejor rendimiento gestionan esos cambios de manera mucho más satisfactoria (ver Figura 6). Dado que IBM comenzó a analizar esta capacidad en 2006, cada uno de nuestros estudios llevados a cabo con los CEO ha demostrado, de manera consistente, que las empresas con mejor rendimiento destacan a la hora de gestionar el cambio.

Además de un cambio de mentalidad en lo que a la cultura corporativa se refiere, los CEO destacaron una serie de consideraciones prácticas y logísticas a la hora de crear un entorno más abierto y colaborativo; empezando por la manera en que los empleados trabajan conjuntamente. Como propuso el CEO de una entidad aseguradora británica, “tenemos una economía mucho más conectada, por lo que necesitamos una plantilla mucho más conectada”.

Figura 6

Ventaja de las empresas de mejor rendimiento.
Estas organizaciones cuentan con un historial más sólido de éxitos en la gestión del cambio.



Con una participación cada vez mayor de los empleados en entornos de redes sociales externos al trabajo, las herramientas de colaboración corporativa tradicionales presentan un aspecto desfasado y limitado. “Para conectar con la nueva generación de empleados, reconoció el CEO de un banco de Argentina, necesitaremos cambiar los métodos y canales de comunicación. Nosotros somos la generación del correo electrónico; ellos son la generación de las redes sociales”.

Los CEO también están considerando diferentes sistemas de gestión y estructuras organizativas. “En un entorno sujeto a constantes cambios y con el fin de mantener la velocidad, tenemos que fomentar la libre comunicación y eliminar niveles organizativos”, comentó el CEO de una empresa de servicios profesionales de Japón. Por su parte, el CEO de una entidad aseguradora situada en un país del Caribe expresó esta misma idea de una manera más directa, “tiene que “reventar” la jerarquía para que las ideas puedan fluir más fácilmente”.

De hecho, el 52% de los CEO entrevistados manifestó tener la intención de introducir cambios significativos en sus organizaciones para mejorar la colaboración interna. Estas ambiciones se manifiestan aún con más intensidad en algunos sectores: 63% en servicios profesionales, 60% en sanidad y 59% en educación y automoción.

Impulsar en las empresas una innovación más colaborativa no es algo que los CEO deleguen en su departamento de recursos humanos. Pretenden involucrar a la cúpula directiva y liderar personalmente este cambio. En ese sentido, un CEO del sector sanitario holandés nos comentó, “pienso impulsar expresamente la cooperación interna y externa, conectando activamente a las personas de ésta y de otras organizaciones”. De manera muy similar, otro CEO de Canadá manifestó: “voy a involucrarme personalmente en que mi organización haga las cosas de manera diferente y mire más hacia el exterior”.

“Como CEO, necesitamos nuevas formas de gestionar la organización; más exactamente, necesitamos nuevas formas de dejar que la organización funcione”.

Shaun Coffey, CEO, Industrial Research Ltd.

Pasar a la acción

La globalización y la mayor conexión han transformado esencialmente el funcionamiento del mundo. Al igual que el resto de la sociedad, las organizaciones se adentran en una era de apertura, caracterizada por el poder del individuo, la transparencia operacional y las comunicaciones descentralizadas. Para los CEO ya no se trata de *si* la organización debe ser más abierta y colaborativa. Sino más bien, de *cómo* se dirige y gestiona una organización abierta.

Sustituir las normas por creencias compartidas.

En la práctica, los CEO no pueden gestionar la apertura solamente a través de procesos. En un entorno abierto marcado por el constante cambio y mayor complejidad, las organizaciones necesitan una nueva forma de facilitar la toma de decisiones en el día a día. Los empleados deben saber instintivamente cómo se gestionan situaciones imprevistas. Sus decisiones y acciones se guían mejor mediante creencias y valores compartidos.

Potenciar al empleado a través de los valores



Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada

Fomentar la innovación colaborativa

- **Conozca la realidad cultural.** Observe detenidamente su identidad corporativa; no la reputación que pretende proyectar, sino lo que los empleados y directivos reflejan en sus decisiones y acciones y las decisiones de empleados y directivos.
- **Defina valores que los empleados hagan suyos.** Permita que la organización defina colectivamente sus valores fundamentales. No se puede inducir la forma de pensar y comportarse para que sea coherente con los valores de la organización. Los empleados deben verdaderamente creer en el propósito, la misión y los valores de la organización. Y para desarrollar un sistema de creencias compartidas, los empleados deben participar en su creación.
- **Ajuste los controles.** A medida que la organización se vuelve más abierta, sigue existiendo la necesidad de control. La clave consiste en determinar las reglas que deben conservarse y definirse con más precisión. Busque eliminar aquéllas que se pueden “controlar” mediante los valores.

Desarrolle empleados preparados para el futuro.

Para las organizaciones es difícil predecir las capacidades futuras que necesitarán incluso en el corto plazo. Más difícil aún es encontrar y contratar personas con conocimiento en dichas áreas. Al contrario, las organizaciones necesitan empleados habituados a adaptarse – aquellos que son colaborativos, comunicativos, creativos y flexibles. Los CEO no pueden enseñar a los empleados a estar “preparados para el futuro”, pero sí pueden crear un entorno en el que estos rasgos se desarrollen de forma más natural.

- **Defina equipos poco convencionales.** Mezcle intencionadamente especialidades y conocimiento para que los empleados se relacionen con diversos tipos de personas, que piensan diferente y cuentan con una formación distinta.
- **Concéntrese en el aprendizaje experimental.** Amplíe el conjunto de situaciones y experiencias a los que se exponen los empleados en su trabajo normal. Incorpore influencias externas – como clientes y socios comerciales – siempre que sea posible.
- **Promueva las valiosas redes de empleados.** Anime a los empleados a desarrollar una red amplia y diversa de contactos. No subestime el valor de sus redes sociales, tanto como potenciales colaboradores como potenciales clientes.

Proporcione los medios para colaborar de manera intensiva y global.

Cuando las organizaciones se globalizan y se difuminan las fronteras entre las funciones, las organizaciones necesitan métodos de colaboración más amplios y sofisticados.

- **Fomente las tecnologías de colaboración social.** Asegúrese de que sus empleados encuentran rápidamente el conocimiento que necesitan y facilite los medios para interactuar en la inteligencia colectiva de la organización. Capture el conocimiento de los expertos en repositorios de información para compartirlo más extensamente y permitir el aprendizaje social.
- **Defina incentivos para favorecer la colaboración.** Los empleados generalmente conocen el valor organizacional de la colaboración; debe hacer que también tengan claras las ventajas a nivel individual. Aproveche la motivación intrínseca de la colaboración social, como por ejemplo la visibilidad y la reputación, el espíritu competitivo y el trabajo por un objetivo común
- **Redefina el “buzón de sugerencias” de los empleados.** Utilice tecnologías de redes sociales para renovar la búsqueda tradicional de buenas ideas. Genere participación y entusiasmo mediante el diálogo abierto y la construcción colectiva de soluciones. Proporcione información sobre los resultados para que los empleados puedan ver el impacto de su colaboración.

Referencia de cliente: Bausch + Lomb

Un equipo focalizado en una misión

Fundada en 1853, Bausch + Lomb es una de las principales marcas de sanidad globales, dedicada únicamente a la salud ocular. Ofrece una amplia gama de productos que se venden en más de 100 países. En 2007, la empresa fue privatizada tras tener problemas de calidad y suministro de productos, una pobre cartera de pedidos y una serie de regularizaciones de ganancias. A primeros de 2012, el nuevo CEO inició un importante esfuerzo de inversión para reanimar y reorientar esta empresa histórica.

Además de ofrecer orientación – en forma de una visión, una misión y una estrategia claramente definidas – la empresa se dispuso a efectuar un cambio cultural real sobre la base de los “Comportamientos de alto rendimiento”, que incluyen Ganar Confianza, Creciendo y ayudando a los demás a crecer y Compartiendo responsabilidades. La empresa también puso un mayor foco en los directores de primera línea; esencialmente invirtiendo la clásica pirámide de gestión.

Para facilitar la comunicación y el uso compartido de mejores prácticas entre sus empleados, Bausch + Lomb utiliza una combinación de tecnologías sociales y móviles que refuerzan el resto de sus canales de comunicación.

Apenas dos años después de iniciar la transformación de la empresa, Bausch + Lomb ha logrado un progreso substancial que se ha traducido en la aceleración del crecimiento de ventas, la expansión de los márgenes y el desarrollo de su cartera de innovación, que ahora incluye innovaciones que potencialmente pueden cambiar las reglas del juego. En el centro del éxito de la empresa hasta la fecha se encuentran sus empleados, todos centrados en una misión importante: ayudar a las personas a ver mejor; para vivir mejor.



Liderar en un mundo hiperconectado



Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada

Los CEO están buscando conocimiento acerca del cliente. Pero cuando tengan esa información, ¿están sus organizaciones preparadas para responder rápido y de manera eficaz?

“Fundamentalmente, la única ventaja competitiva que uno puede tener es el conocimiento del cliente”.

Thomas Kalaris, CEO, Barclays, Wealth and Investment Management

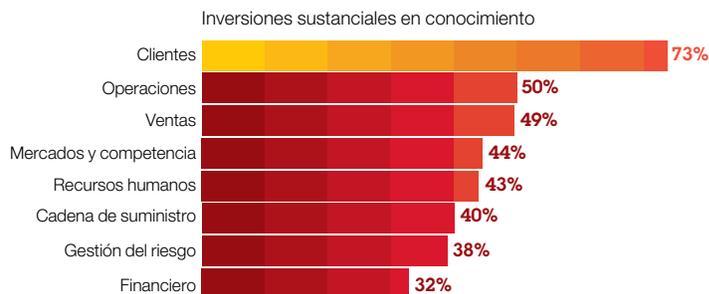
Conocimiento individualizado del cliente: adiós al promedio

En todos los aspectos de sus organizaciones – desde el financiero hasta el de la competencia o las operaciones – los CEO están focalizados de manera especial en el conocimiento de sus clientes. El 73% de los CEO está invirtiendo de manera significativa en la capacidad que tienen sus organizaciones para obtener información relevante sobre sus clientes a partir de los datos disponibles (ver Figura 7). En comparación con sus homólogos en mercados maduros, los CEO de los mercados en expansión están haciendo un gran esfuerzo para mejorar el conocimiento en todas las áreas de sus organizaciones, incluidos los clientes.

Aunque la información del cliente siempre ha tenido un gran valor, en los últimos años este afán ha cambiado de dos formas importantes. En primer lugar, existen muchos más datos sin elaborar que antes. En segundo lugar, el conocimiento del cliente ya no se limita a la segmentación, a los promedios estadísticos y a las inferencias históricas.

Figura 7

Por encima de todo, conocer al cliente. En términos de inversión, los CEO priorizan el conocimiento del cliente muy por encima de otras áreas de decisión.



Después de más de una década hablando de los “mercados individualizados” y de la “personalización en masa”, los medios por fin permiten conseguirlo. Los avances tecnológicos están haciendo posible comprender a los clientes – en base a su comportamiento y en tiempo real – y dirigirse a ellos como *individuos*.

No obstante, interactuar con los clientes de forma individualizada implica mucho más que responder de una forma singular; se trata de conocer a un cliente como ser humano en su totalidad; con sus intereses, actitudes y circunstancias vitales que conforman sus preferencias y necesidades. Este conocimiento puede mejorar radicalmente la forma en que las organizaciones responden a los clientes, pero también puede llevarlas a crear productos y servicios totalmente nuevos.

El enfoque tradicional para comprender mejor a los clientes ha sido la consolidación y el análisis de sus transacciones y sus actividades a través de toda la organización. Pero para que esta información siga siendo relevante, las organizaciones tienen que ir mucho más lejos. Deben unir todas las piezas para formar una visión holística del cliente en base a la forma en que éste interactúa con el resto del mundo, no sólo con sus organizaciones.

A lo largo de sus vidas cada vez más digitalizadas, los consumidores, clientes y ciudadanos comparten implícita e explícitamente información de sí mismos, lo que personalmente valoran, cuándo y cómo desean interactuar. El reto que se plantea a las organizaciones es doble: ¿pueden recoger estas claves, especialmente si la información proviene del exterior? ¿Y pueden las correspondientes áreas de la organización actuar en base a la nueva información adquirida?

¿Dónde se busca información y conocimiento?

En nuestro estudio “The Global CMO Study 2011” descubrimos que las organizaciones aún siguen centradas en conocer el mercado y no a clientes individuales⁵. Más del 80% de CMO toman decisiones estratégicas a partir de estudios de mercado y *benchmarking* de la competencia.

Aunque estas fuentes tradicionales de información sigan teniendo valor, ofrecen poca información de los clientes como individuos. Por el contrario, los *blogs*, comentarios de consumidores y otras fuentes *online* no estructuradas pueden desvelar las motivaciones del cliente a nivel personal. No obstante, relativamente pocos CMO utilizan estas nuevas fuentes: sólo el 26% realiza un seguimiento de *blogs*, sólo el 42% analiza comentarios de terceros y sólo el 48% realiza el seguimiento de comentarios de consumidores.

“Cada cliente tiene rasgos distintivos que necesitamos conocer. Para gestionar esta complejidad, debemos ser un guepardo digital: rápidos, ávidos y ligeros”.

Hasnul Suhaimi, Presidente, XL Axiata

“Se pueden copiar productos, ¡pero no se pueden copiar las relaciones con los clientes!”.

Hartmut Jenner, CEO, Alfred Kärcher

En ambos casos, los CEO reconocen la necesidad de mejorar sus capacidades. Siete de cada diez CEO están realizando cambios importantes en sus organizaciones para profundizar en el conocimiento de las necesidades individuales de cada cliente (ver Figura 8). Los CEO de algunos sectores están incluso más focalizados a este respecto: el 86% en el de la electrónica, el 80% en el de automoción y el 78% tanto en el de ocio y entretenimiento como en el de productos de consumo.

Los CEO están igualmente concentrados en mejorar la capacidad de respuesta. Las organizaciones sufren una gran presión para responder no sólo a lo que los clientes quieren, sino también cuándo y dónde. La inmediatez tiene valor. En palabras de un CEO estadounidense del sector de mercados financieros, “ahora estamos en una especie de mundo basado en un *feedback* continuo y necesitamos agilidad organizativa para dar respuesta”.

Evidentemente, las organizaciones pueden beneficiarse de la información que descubren de sus clientes. Pero el valor a largo plazo se obtiene cuando las organizaciones utilizan dicha información para ayudar a cada uno de sus clientes a lograr sus propios deseos.

Figura 8

Conocer y actuar. Los CEO están implementando cambios significativos para ofrecer respuestas más rápidas y relevantes a los mercados y las personas.



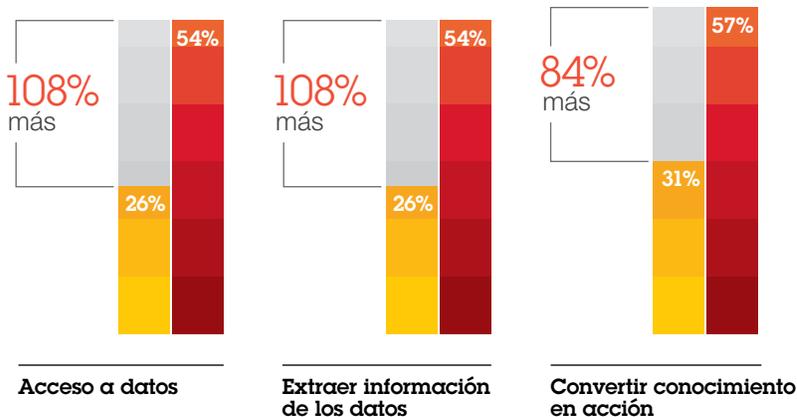
Un CEO británico del sector asegurador explicaba el objetivo del siguiente modo: “no solamente se trata de diferenciarnos, sino de cómo podemos ayudar a nuestros clientes a ser diferentes”.

Las organizaciones con mejor rendimiento destacan en el uso de la información

En comparación con el resto, las empresas con mejor rendimiento tienen más acceso a datos, mayor capacidad para extraer información significativa y, quizás lo más importante, una mayor habilidad para actuar en base a dicha información. Esencialmente, la información es lo que las impulsa (ver Figura 9).

Sin embargo, en toda la extensión de la muestra, casi una cuarta parte de los CEO afirma que sus organizaciones operan por debajo de la media en términos de generar valor a partir de los datos. Los CEO expresaron su frustración por la falta de habilidad para sacarle partido a la información disponible. Al igual que muchos de sus compañeros, un CEO de la industria de productos de consumo de Norteamérica reconocía: “disponemos de muchos datos, pero sólo el 10% de ellos es información útil. E incluso dentro de ese 10%, no la utilizamos eficazmente. La analítica con impacto no está en nuestros genes”.

Por encima de la media del sector



“El curso 101 de supervivencia ofrecerá en los próximos cinco años información anticipada de los compañeros”.

Mike Rillstone, CEO, Health Support Services NSW

Figura 9

Las empresas con mejor rendimiento utilizan mejor los datos. En las tres dimensiones de acceso, conocimiento y acción, las empresas con mejor rendimiento sobrepasan con creces a las de peor rendimiento.

- Empresas con peor rendimiento
- Empresas con mejor rendimiento

“Evidentemente necesitamos mejor información y conocimiento, pero lo que más necesitamos es la capacidad para actuar”.

Kim Salkeld, Jefe de Unidad de Eficiencia, Gobierno de la Región Administrativa Especial de Hong Kong (SAR)

Dada la explosión de datos a la que se enfrentan muchas organizaciones, los CEO reconocen la necesidad de contar con capacidades analíticas más sofisticadas. Un CEO de Alemania explicaba el reto al que se enfrentaba su empresa de biotecnología: “con miles de clientes, productos y términos y condiciones contractuales, los modelos de precios e incentivos se vuelven muy complejos. El análisis de datos es la clave para tener toda esta complejidad bajo control. Pero aún no somos muy buenos en este sentido”.

En una era de clientes conectados, el volumen y variedad de los datos disponibles pueden ser abrumadores. Como comentaba un CEO del sector asegurador de Hong Kong, “parece como si bebiésemos de una manguera de incendios”.

Para extraer conclusiones que les permitan actuar, las organizaciones necesitan ayuda para sintetizar información diversa. “Para incrementar el valor de negocio de la información”, explicaba un CEO del sector de biotecnología de Japón, “necesitamos datos desde varios ángulos. Además de los datos de ventas, también necesitamos saber por qué se han incrementado las ventas. Necesitamos saber cómo y dónde somos influyentes”.

Incluso las organizaciones que hoy en día son capaces de extraer información, suelen tener problemas para actuar con ella. Los CEO desean incorporar estas capacidades en sus procesos cotidianos, que formen parte integral de los mismos y, como añadió un CEO del sector de la electrónica de China, “de una forma más sistemática”. La velocidad es otro aspecto crítico. Como advirtió un CEO estadounidense del sector petroquímico, “el tiempo disponible para capturar, interpretar y actuar con información se acorta cada vez más”.

Lo tradicional da paso a lo social

Según los CEO, la interacción presencial (*face-to-face*) a través de su fuerza de ventas y otros representantes institucionales es, con mucho, el método predominante de interacción con los clientes en la actualidad. Pero el paisaje futuro parece bastante distinto.

Actualmente, las redes sociales son el menos utilizado de todos los métodos de interacción con los clientes. No obstante, los CEO predicen que desbancarán a las páginas web, a los *call centers* y a los socios del canal para convertirse en la segunda forma de interacción con los clientes en los próximos cinco años (ver Figura 10).

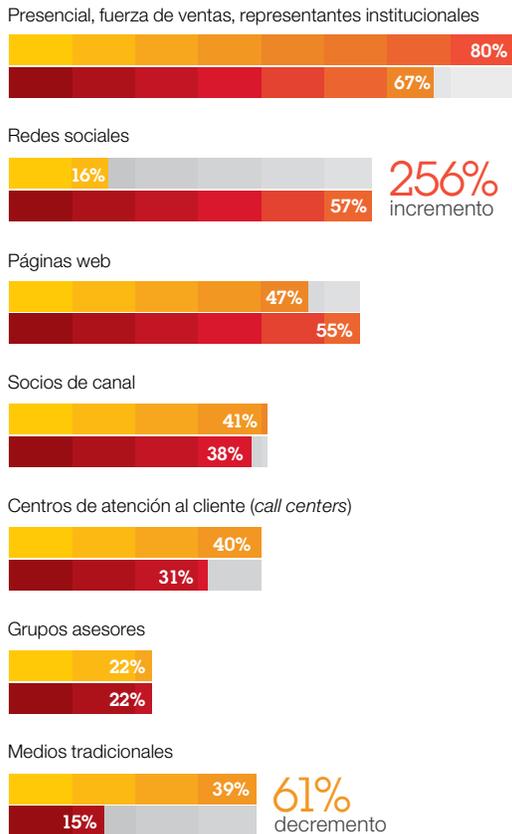


Figura 10

Las redes sociales despegan. Los CEO creen que las redes sociales se convertirán en una de las dos formas principales de interactuar con los clientes antes de cinco años, principalmente a expensas de los soportes tradicionales.

- Hoy
- En 3 a 5 años

“Las redes sociales han cambiado y continuarán cambiando significativamente la forma de hacer negocios. La forma en que colaboramos con nuestros clientes se transformará”.

Enrique Salem, CEO, Symantec

Es interesante destacar que las opiniones sobre las redes sociales varían mucho entre los distintos sectores. Un alto porcentaje de los CEO de los sectores de la educación (77%), las telecomunicaciones (73%) y la distribución minorista (72%) espera que las redes sociales se conviertan en un canal clave para la interacción con los clientes. En el sector de productos industriales, sólo el 34% de los CEO opinan que las redes sociales jugarán un papel significativo – el más bajo de todos los sectores. El asegurador (51%) y el de la electrónica (52%) también se sitúan por debajo de la media general.

Un CEO de EE.UU. la industria de mercados financieros comparó la marcha de las redes sociales con la de la propia Internet: “Del año 1995 al 2000, la web pasó de ser algo que muy pocos utilizaban a algo que casi todo el mundo utilizaba para hacer negocios. Veo las redes sociales de la misma forma; nos acercamos a la fase en que casi todo el mundo tendrá que encontrar la forma de utilizarlas para hacer negocios con éxito”.

Redes sociales: más allá de la moda

A pesar del uso frecuente de las redes sociales como medio para comunicar a los clientes, los CEO reconocen el gran valor como fuente de información y medio de colaboración. “Utilizamos las redes sociales menos como canal de marketing o distribución y más como plataforma de conocimiento para obtener información de los clientes”, explicaba un CEO del sector asegurador de Suiza. Evidentemente, el contacto con los clientes a través de las redes sociales aumenta las expectativas de tener una interacción puntual, relevante e individualizada.

Los CEO de organizaciones *business-to-business* (B2B) también reconocieron que las redes sociales no son solamente un fenómeno *business-to-consumer* (B2C). Como apuntó un CEO británico del sector del ocio y entretenimiento, “nuestros clientes B2B también son consumidores de redes sociales; no se pueden separar los dos”. Y un CEO del sector de la electrónica de Japón describía la forma en que su organización está ayudando a los clientes B2B a innovar mediante la “incorporación de la voz del usuario final directamente en el desarrollo del producto”.

Al igual que hacen con la mayoría de tendencias tecnológicas, los CEO examinan cuidadosamente la moda de las redes sociales para separar de ésta la oportunidad real. Con frecuencia el escepticismo se ve intensificado por el temor. “Aún no nos sentimos cómodos con el hecho de que las redes sociales han madurado hasta un punto en el que nos beneficiaremos más que lo que sufriremos”, explicaba un CEO del sector de los productos industriales de Estados Unidos. En un mundo de redes sociales, los CEO descubren que sus marcas están en manos de sus clientes y empleados. El control se desplaza de las instituciones a las personas.

Incluso los que creen en ellas, no están seguros de por dónde empezar. En palabras de un CEO del sector sanitario de Australia, “las redes sociales han crecido más rápidamente que el conocimiento del sector sobre cómo utilizarlas”. Y un CEO del sector de la biotecnología de Suiza admitía con total sinceridad: “todos estamos aterrados por las redes sociales en nuestro sector. Queremos empezar en este ámbito. Pero nos limitamos a mirarnos y nada material se produce”.

Aunque los CEO mencionaban con frecuencia haber realizado incursiones en las aguas de las redes sociales, pocos afirmaron estar personalmente inmersos en ellas. Esta relativa implicación coloca a los CEO en una posición precaria. Están emitiendo juicios críticos sobre una tecnología disruptiva sin demasiado conocimiento de primera mano. También se muestran incómodamente reticentes a aceptar el consejo de asesores menos experimentados de la Generación Y. “Por primera vez en mi carrera, me siento viejo. Las personas de 20 años trabajan y ven este tema de las redes sociales de una forma distinta”, opinaba un CEO del sector asegurador del Reino Unido. “Las utilizamos como un medio para conectarnos con los amigos y socializar; los niños que se incorporan las utilizan como forma de vida”.

“Nuestro negocio seguirá siendo ‘presencial’, pero en un medio distinto. Cambiará la forma de prestar el servicio y tendremos que aprovechar los diferentes canales que ofrecen las de redes sociales”.

David McKay, Group Head, Canadian Banking, RBC
Royal Bank

Pasar a la acción

Cuanto se trata de aprender de los clientes, toda información es poca. El reto que se plantea a los CEO es preparar a sus organizaciones para descubrir nuevas fórmulas y tomar decisiones críticas. ¿Cómo puede una organización utilizar la información para ofrecer exactamente lo que un cliente concreto necesita en un lugar determinado y en un momento particular?

Permita que el *big data* le muestre un cliente hasta ahora desconocido.

El poder y el beneficio del análisis de datos generalmente se encontraba en la formulación de preguntas realmente buenas, relevantes; un enfoque orientado a la hipótesis. Pero la analítica sofisticada actual ofrece más posibilidades para explorar y aprovechar las grandes cantidades de información, detectar patrones y obtener respuestas a temas que nunca se habría planteado preguntar. En nuestra economía conectada, los datos son un nuevo recurso “natural” crítico. Saber acceder a ellos, analizarlos y utilizarlos eficazmente es crucial para comprender e interactuar con los clientes.

- **Mire a su alrededor para completar su visión.** Incorpore fuentes externas, especialmente de redes sociales e información procedente de sus socios y colaboradores. Combine la visión interna con la externa para descubrir información insospechada.
- **Conecte las piezas definiendo perfiles.** Utilice la analítica para extraer la información crítica y relevante dentro de la abundancia de datos. Ensamble piezas vitales para crear perfiles globales de personas individuales en base a cómo interactúan con otras personas e instituciones, y no sólo con su organización.
- **Dote al personal de atención al cliente con analítica predictiva.** Incluya información valiosa allí donde se tomen las decisiones. Asegúrese de que la toma de decisiones basadas en datos forme parte de los procesos cotidianos. Aumente la productividad y los resultados ayudando a que las personas sepan dónde deben focalizar sus esfuerzos.

Potenciar al empleado a través de los valores

Fomentar la innovación colaborativa



Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada

Escuche profusamente y responda con foco.

El objetivo de conocer mejor a los clientes no es disponer de más información para bombardearles con más ofertas. Al contrario, se trata de discriminar las propuestas y quizás reducirlas; ofrecer exactamente lo que necesita ese cliente concreto, precisamente cuándo y dónde lo necesita.

- **Escuche a nivel individual.** Mire más allá de la información de cliente extraída de una segmentación del mercado. Utilice fuentes que le permitan escuchar directamente a los clientes, como los análisis y críticas de los clientes, las comunicaciones *online* y los *blogs*.
- **Hágase eco de aquello que los empleados ven y escuchan.** Establezca medios sencillos para que los empleados saquen provecho a información resultante de sus interacciones con los clientes. Incorpore esta información a su análisis y compártala adecuadamente con otras áreas de la organización.
- **Responda con relevancia y rapidez.** Examine cada uno de los puntos de contacto con el cliente. Encuentre la forma de responder de forma más selectiva y crear conexiones más profundas que generen fidelidad y buenas opiniones. A menudo, los clientes comparten más información si reciben algo relevante a cambio.

Estar donde tus clientes esperan que estés.

La movilidad aumenta las expectativas del cliente. Las organizaciones tienen una gran oportunidad para crear valor de la inmediatez: estar preparadas en cada momento con información y servicios relevantes.

- **Aprovechar el hecho de que la movilidad “lo cambia todo”.** No se limite a trasladar su página web al dispositivo móvil; obtenga ventajas de los servicios basados en ubicación y de las nuevas formas de *e-commerce*. Por ejemplo, ofrezca tiendas virtuales que “aparezcan” mientras los clientes se encuentran en un lugar concreto, como por ejemplo estadios deportivos, centros comerciales o atracciones turísticas.
- **Combinar los mundos físico y digital.** No considere lo móvil como un canal separado. Explote la realidad de que lo móvil forma parte de una experiencia integrada y multicanal de los clientes.
- **Ofrezca valor diferencial.** Lo móvil no sólo permite mayor conectividad, sino que también incrementa la probabilidad de que los clientes se distraigan. Interaccione de forma que atraiga la atención, con relevancia y, sobre todo, adaptándose a cada persona.

Referencia de cliente: Magazine Luiza

Montener un toque humano en un mundo digital

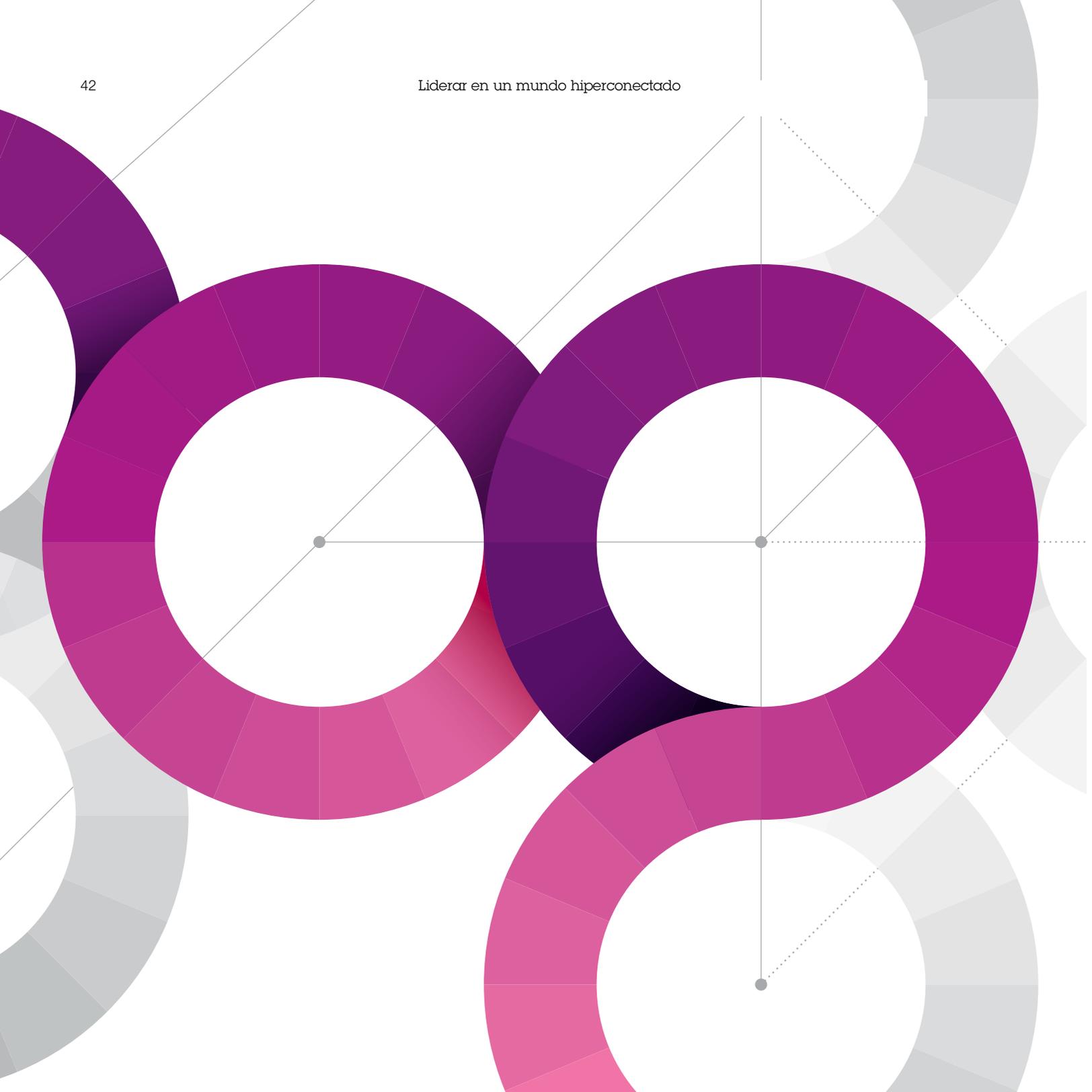
Desde sus inicios en 1957 como un pequeño comercio, Magazine Luiza, que se ha convertido en la segunda cadena de tiendas más importante de Brasil, ha mantenido siempre una conexión muy cercana con sus clientes. Para atraer a los compradores, el minorista aspira a cumplir sueños, no sólo ofrecer artículos de ocasión. Magazine Luiza quiere que aquellos que han hecho un esfuerzo de ahorro para poder adquirir su primera nevera, tengan una experiencia de compra feliz y memorable.

Mientras aumentaba su red de tiendas físicas, Magazine Luiza también se convirtió en uno de los primeros en adoptar el *e-commerce*. Pero además de su tienda *online*, el minorista lanzó un innovador formato de tienda “bricks and clicks” en el que los clientes se sentaban con ayudantes que les guiaban en sus experiencias de compras por Internet. Estas tiendas muchas veces se convierten en centros sociales que ofrecen servicios en apoyo de la comunidad local, como por ejemplo clases de cocina o cursos de informática.

A medida que los clientes se acostumbraban más a las compras *online*, Magazine Luiza humanizó su página web con un comercial virtual llamado Lu. Mediante vídeos, *podcasts*, *blogs* y *tweets*, Lu se comunica e interactúa con los clientes.

Más recientemente, Magazine Luiza ha establecido un nuevo canal, girando hacia la individualización y la comunidad en un mundo social. A través de Magazine Você – su tienda – los clientes pueden crear escaparates personalizados con sus productos favoritos y compartirlos a través de Facebook u Orkut. Los “propietarios” de las tiendas ganan una comisión cuando alguien de sus redes sociales compra un producto; Magazine Luiza cobra el precio y envía las mercancías. Hasta el momento, han aparecido más de 20.000 tiendas sociales, con una tasa media de conversión superior a la de la tienda *online* del minorista. A través de estas tiendas, Magazine Luiza espera contactar un millón de clientes dentro del primer año de lanzamiento.





Fomentar la innovaci3n colaborativa

Si casi el 70% de los CEO se muestra dispuesto a colaborar de manera intensiva. ¿Qué hará que sea una estrategia diferenciadora?

“Reconocemos que la innovación también se está produciendo fuera de nuestra organización, y que necesitamos colaborar con socios comerciales y de negocio adecuados”.

Phil Molyneux, Presidente, Sony Electronics

Figura 11

Colaboración generalizada. Las colaboraciones externas cada vez son más críticas para las estrategias de futuro de los CEO.

- 2012
- 2008

Decir “adiós” a la innovación a solas

Enfrentadas a la constante y creciente complejidad, las organizaciones encuentran casi imposible triunfar cuando operan completamente solas. En consecuencia, sólo el 4% de CEO piensa hacerlo todo internamente. En los últimos años, asociarse ha ido adquiriendo mayor presencia. En 2008, poco más de la mitad de los CEO entrevistados pensaba asociarse de manera intensiva. Ahora, más de dos terceras partes piensan hacerlo (ver Figura 11).

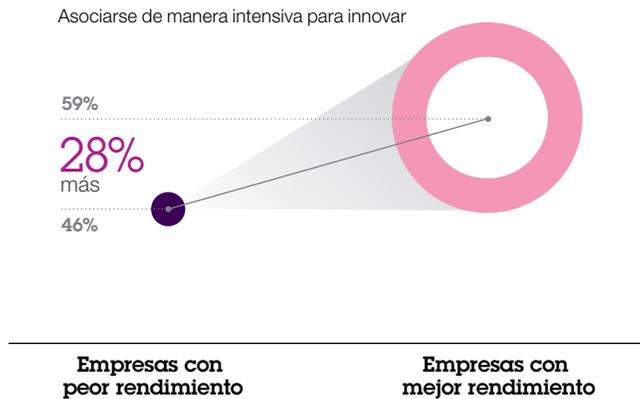
Asociarse de manera intensiva



Durante un tiempo, la asociación ha sido el principal medio de expansión rápida en nuevos mercados geográficos. Un CEO del sector de la electrónica de China nos comentaba bromeando, “para ir al mercado exterior, para cruzar el océano, primero se necesita tomar prestado un barco. No podemos crecer tan rápidamente como deseamos si no nos asociamos”.

Pero la necesidad de la rapidez también afecta a la innovación. Como explicaba un CEO del sector de las telecomunicaciones de Francia, “nos asociamos para sacar más rápidamente servicios innovadores al mercado”. De hecho, el 53% de CEO colabora de manera intensiva para *innovar*. Y en los sectores de gobierno, educación y sanidad, más del 60% lo hace. Los sectores de productos de consumo (40%), asegurador (40%) y ocio y entretenimiento (44%) tienen menos probabilidad de innovar mediante la colaboración.

También descubrimos que las organizaciones con mejor rendimiento están más inclinadas a innovar con socios externos (ver Figura 12). Como opinaba un CEO de Hong Kong del sector de productos industriales, “para satisfacer las necesidades cada vez más complejas de nuestros clientes, tenemos que sacar el máximo partido de nuestros socios de negocio globales”.

**Figura 12**

Colaboración externa en las empresas con mejor rendimiento. Las organizaciones con mayor éxito financiero están más inclinadas a innovar colaborando con socios.

Asociaciones: la nueva frontera a la apertura

En los últimos años, las organizaciones han dado pasos para ser más abiertas y transparentes con los empleados y clientes. Pero ser abierto es más difícil con los socios. “Tendemos a considerar a todo el mundo como un competidor”, admitía un CEO del sector bancario de Vietnam. “Necesitamos verlos como socios. Necesitamos encontrar soluciones *win/win* y compartir los beneficios. Pero esto es un cambio cultural; cuesta mucho cambiar”.

La asociación, evidentemente, introduce nuevos tipos de riesgos. En un mundo sujeto a una mayor transparencia y redes sociales diseminadas al instante, con frecuencia se juzga a las organizaciones por las acciones de sus socios, no sólo por las suyas propias. Las prácticas de cualquier eslabón de una cadena de suministros distribuida globalmente pueden empañar incluso las marcas más respetadas.

Los cambios organizativos necesarios para ser abiertos y colaborar con los socios son aún más amplios que los necesarios para la apertura interna. Dejando a un lado las dudas sobre la propiedad intelectual, la simple mecánica de compartir herramientas de colaboración e integrar datos es ingente. Además, inspirar confianza es mucho más difícil. Un CEO del sector de la educación de Australia opinaba que “necesitamos colaborar más, pero tenemos que confiar en que los demás tendrán tanto empeño como nosotros”.

“Si vamos a liderar la innovación, debemos seguir fortaleciendo nuestros esfuerzos en el espacio de la colaboración”.

John Morgan, CEO, New Zealand National Institute of Water and Atmospheric Research

A pesar de los obstáculos, cada vez más organizaciones deciden asociarse para ampliar el alcance de lo que es posible, acceder a nuevas fuentes de ingresos y obtener nuevas ventajas competitivas. Irónicamente, la necesidad de ser únicos en el mercado – diferenciarse – cada vez obliga más a las organizaciones a trabajar conjuntamente.

Como consecuencia, más de la mitad de los CEO está realizando grandes cambios para que sus organizaciones puedan trabajar con colaboradores externos (ver Figura 13). Un CEO del sector de productos de consumo de España describía el cambio de esta forma: “nuestros procesos de innovación se están volviendo más abiertos, con más colaboración externa y no sólo colaboración interna”. En nuestro anterior estudio para directores de marketing, los CMO apuntaban el mismo hecho: esperan que el uso de la colaboración se incremente en más de un 50% en los próximos tres a cinco años⁶.

Figura 13

Prepararse para la colaboración externa. En comparación con otras áreas potenciales de cambio, los CEO están más centrados en permitir la colaboración externa.



“Dar saltos es una gran tentación, dado nuestro desconocimiento; no obstante, la expansión incremental nos llevará demasiado lejos”.

Marc Mayrand, Director Electoral, Elections Canada

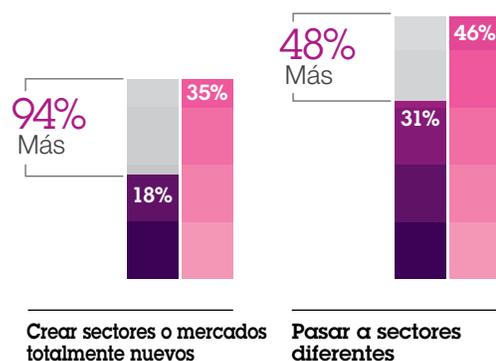
Las organizaciones con mejor rendimiento gestionan la innovación radical a través de la colaboración

En la última década, los CEO han observado cómo la digitalización y otras tendencias tecnológicas hacen obsoletos modelos de negocio y afectan a sectores enteros. Como nos confió un CEO del sector de la distribución minorista de EE.UU., “en nuestro sector, el mayor riesgo al que nos enfrentamos no son las obligaciones normativas, como muchos creen. Son los cambios bruscos en el sector, como sucedió con el mercado del vídeo en el hogar”. Comprensiblemente inquietos, los CEO buscan la forma de anticipar – o crear – innovación disruptiva.

Aquí es donde entra en juego la tendencia a asociarse en aquellas organizaciones con mejor rendimiento. Al comparar estas organizaciones con las de peor rendimiento, no vemos ninguna diferencia significativa en la forma de enfocar la innovación en productos y servicios. Ambos grupos tienen planes similares para la integración, empaquetamiento y adaptación de productos y servicios, así como para la expansión de sus carteras de productos y servicios.

Lo que difiere su enfoque es en la innovación en el modelo de negocio. Mientras que las empresas de peor rendimiento se centran más en la mejora de operaciones y la redefinición de sus modelos de empresa, las de mejor rendimiento tienen metas de innovación más ambiciosas. Intentan alterar sectores enteros. Como grupo, las empresas de mejor rendimiento tienen más de un 48% de probabilidades de introducirse en otros sectores y el doble de inclinación a inventar sectores totalmente nuevos (ver Figura 14).

En pocas palabras, asociarse ofrece a las empresas de mejor rendimiento la ventaja que necesitan para afrontar la forma más agresiva de innovación. Como explicaba el CEO de una empresa de servicios profesionales de India, “en las industrias a las que damos soporte, la innovación es necesaria para resolver todas las disrupciones existentes en el entorno – tecnológicas, financieras, etc. La clave será una colaboración intensiva”.



Tipos de innovación en el modelo de negocio

Innovación del modelo de empresa

Redefinición del rol de la organización en la cadena de valor; dónde colabora, cómo funciona

Innovación del modelo de ingresos

Cambiar la forma en que la organización cuantifica o mide el valor

Innovación del modelo industrial

Cambiar la forma en la que todo un sector trabaja o crear un sector o mercado totalmente nuevo

Figura 14

Las empresas con mejor rendimiento innovan de una manera más audaz. Tienen una probabilidad mucho mayor de apostar por una innovación que impacte a sectores enteros.

- Empresas con peor rendimiento
- Empresas con mejor rendimiento

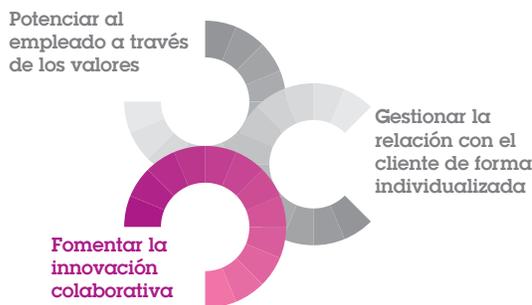
Pasar a la acción

Para atraer a los clientes y diferenciarse de la competencia, el listón está cada vez más alto. Por ello, y con el fin de innovar con éxito, las organizaciones establecen alianzas con socios externos. No obstante, la innovación colaborativa presenta cierta complejidad. Ser abierto a nivel interno ya es difícil, pero los obstáculos aún son mayores fuera de la empresa y de las cadenas de mando formales. ¿Cómo pueden los CEO ayudar a sus organizaciones para que establezcan nuevas formas de colaboración que impulsen la innovación?

Cambiar radicalmente la forma de colaborar.

Cuando aumenta la necesidad de innovar y el coste de hacerlo, los CEO se replantean la forma en que colaboran con sus socios comerciales o de negocio. Los límites entre las organizaciones se desdibujan. Las interacciones abarcan más funciones y son más continuas que esporádicas. El control y el gobierno corporativo deben ser cada vez más compartidos.

- **Lograr la diferenciación mediante la innovación social.** Ampliar las herramientas de comunicación y colaboración para que los empleados puedan interactuar sin dificultad, sea cual sea su perfil dentro de la organización. Integrar diferentes fuentes de datos para obtener nuevas y valiosas fuentes de conocimiento. Utilizar tecnologías *cloud* para facilitar el trabajo en diferentes ubicaciones y zonas horarias.
- **Ampliar el alcance de la colaboración.** La mayoría de organizaciones establecen modelos de innovación colaborativos con sus socios de negocio. Pero con frecuencia dicha colaboración se limita a aspectos concretos, como la generación de ideas, o a funciones específicas, como I+D; pero no se amplía a áreas como ventas, marketing o RRHH. Evalúe la forma de ampliar las alianzas de negocio existentes.
- **Afrontar el reto del gobierno corporativo.** Establezca nuevas formas de compartir aspectos clave de gestión – tales como la priorización, la toma de decisiones y la financiación – tradicionalmente dominados por una única organización.



Establezca asociaciones más personales.

Al igual que con clientes y empleados, actualmente la tecnología ofrece oportunidades para establecer conexiones de mayor profundidad con los socios de negocio. Las oportunidades para innovar – tanto de forma casual como planificada – pueden surgir en cada interacción.

- **Amplíe las responsabilidades en la gestión de las asociaciones.** Incorpore capacidades de gestión de alianzas para relaciones dentro de su organización; utilice funciones centralizadas de gestión para ofrecer conocimiento especializado, tal como la elaboración de acuerdos o el cumplimiento de normativas legales.
- **Fomentar las relaciones en cada nivel de las organizaciones.** Las personas se asocian. Proporcione los canales para desarrollar conexiones personales entre compañeros a todos los niveles y no sólo entre los altos ejecutivos. Inspire un espíritu emprendedor colaborativo compartiendo responsabilidades entre las organizaciones asociadas.
- **Considerar la posibilidad de que los socios comerciales o de negocio sean comunidades de personas.** La conectividad está cambiando la naturaleza de las asociaciones. No se limite únicamente a colaborar con organizaciones. Su “asociación” más valiosa puede ser un grupo de personas. Las redes sociales amplían la capacidad de identificar, formar y conectar con importantes comunidades de interés.

Traspasar los límites de la colaboración.

Para hacer frente al aumento de la complejidad, las organizaciones deben mirar más allá de los socios de negocio tradicionales y de la visión convencional de la innovación para conseguir nuevas capacidades y fuentes de inspiración.

- **Explorar asociaciones poco convencionales.** Estudie tipos de alianzas no tradicionales que se llevan a cabo en otros sectores y busque cómo aplicarlas en su propia organización. Dé respuesta a los cambios en el mercado o cree nuevas soluciones mediante la integración de capacidades que habitualmente no se encuentran en su sector.
- **Pensar de forma disruptiva.** De forma deliberada, vaya más allá de la manera de pensar habitual, incluso cuando las cosas funcionan. Cuestionese las normas. Introduzca nuevos estímulos del exterior – clientes, académicos y socios que no formen parte de su círculo de innovación habitual.
- **Innovar juntos como un sistema.** Algunos problemas son sencillamente demasiado difíciles para ser resueltos incluso con un equipo de colaboradores comerciales. Aborde los problemas insostenibles o los grandes retos colaborando a lo largo de todo el sistema, con competidores, organismos públicos, organizaciones no gubernamentales, etc.

Referencia de cliente: Royal Dutch Shell

Colaboración para alimentar el futuro

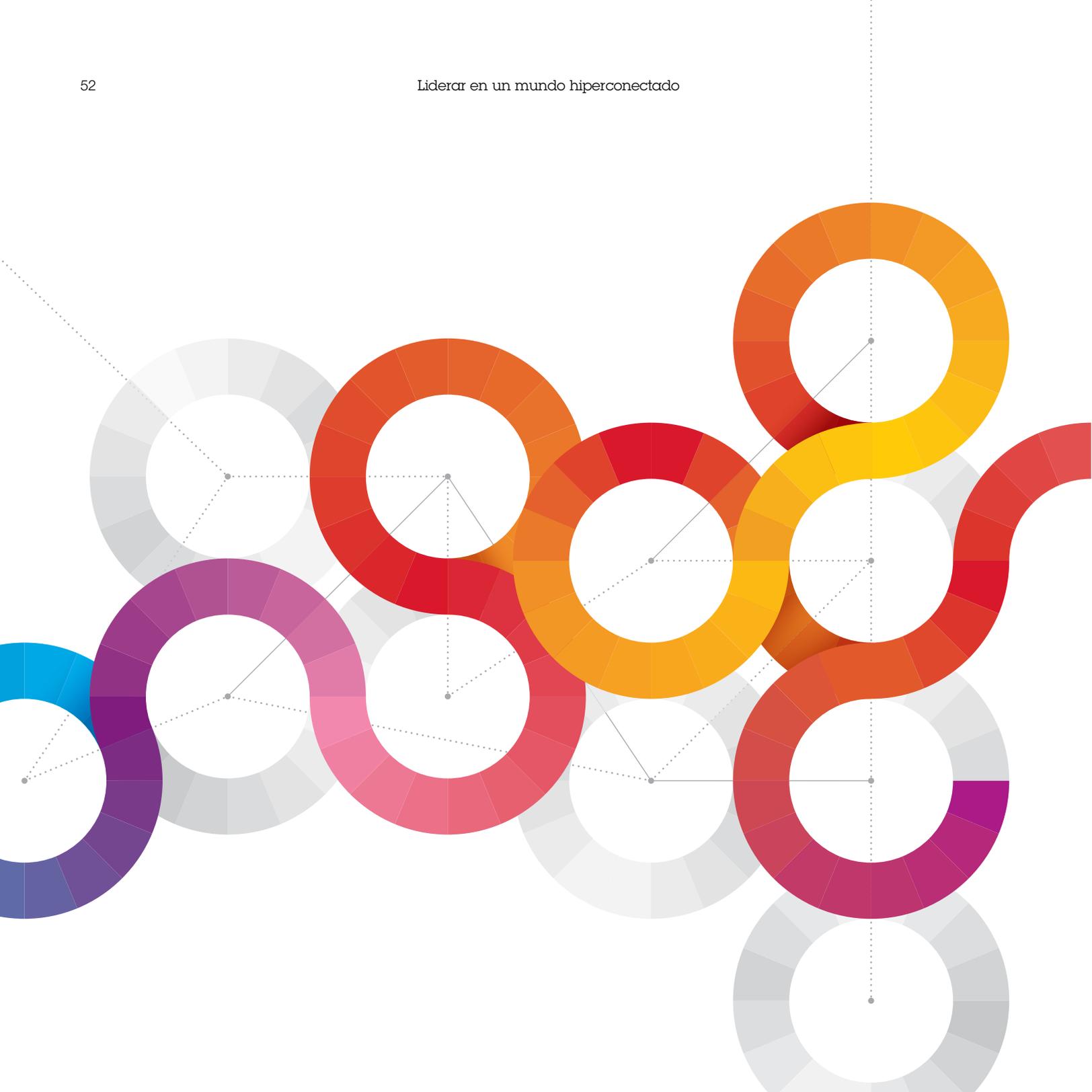
La compañía energética global Royal Dutch Shell cuenta con un largo historial de colaboraciones en el campo de la innovación. Cuando Shell Transport and Trading se fusionó con la Royal Dutch Petroleum Company en 1907, se transformaron los destinos de ambas empresas. De entidades con problemas pasaron a ser una empresa con éxito en 12 meses.

Actualmente Shell sigue colaborando en innovaciones energéticas, trabajando con socios para diversificar el suministro de combustible y reducir su impacto medioambiental. Esto incluye la producción comercial de biocombustibles sostenibles bajos en carbono, el desarrollo de una nueva generación de biocombustibles a partir de productos de desecho y la tecnología de célula de energía de hidrógeno. Shell también ha colaborado intensivamente en el uso de los combustibles tradicionales, como el gas natural, que puede reducir las emisiones cuando se usa en el transporte.

Recientemente, Shell ha tomado un enfoque innovador para solucionar los retos energéticos y medioambientales a los que se enfrentará el mundo en el futuro. En las próximas décadas, el crecimiento de la población y la mayor prosperidad incrementarán la demanda global de energía, agua y alimentos. Este desafío está demostrando ser difícil para los líderes que buscan soluciones, ya que cruza las fronteras tradicionales entre países, industrias y los sectores público y privado.

Shell está trabajando con expertos para explorar las interconexiones entre los sistemas de energía, agua y alimentos para adquirir un mejor conocimiento de las oportunidades y de los riesgos a largo plazo. Esto incluye la correlación entre los principales vínculos y sus posibles soluciones, como el diseño urbanístico sostenible y los estudios para cuantificar el consumo de agua para la generación de electricidad, el combustible para el transporte y la calefacción.





Liderar en la era de la hiperconexión

Sin duda alguna, nuestro mundo y las instituciones y personas que se viven en él están cada vez más conectados. La cuestión es: ¿cómo responderán los CEO organizacional y personalmente?

“Existe un océano de cambios que los directivos deben hacer. Pero la principal prioridad es impulsar más colaboración, principalmente externa”.

Colin MacDonald, CEO, Land Information New Zealand

La organización conectada se centra en las personas

Con frecuencia existe una tendencia a centrarse en la forma en que los seres humanos están haciendo el mundo más digital. Pero las conclusiones de nuestro estudio sugieren lo contrario. Realmente, el mundo digital nos está conectando más personalmente como seres humanos. Al eliminar las restricciones de tiempo y distancia, la tecnología libera a la gente para que haga lo que hace de forma natural – explorar, participar, ampliar nuestros círculos personales y profesionales y nuestro conocimiento.

Irónicamente, el auge de la tecnología digital, social y móvil está haciendo a las personas más importantes. Para proporcionar un mayor valor, los CEO deben aprovecharse de las conexiones recién habilitadas con y entre empleados, clientes y socios. Hemos perfilado una serie de acciones que ayuden a los CEO y sus consejos de dirección a lograr un rápido inicio:

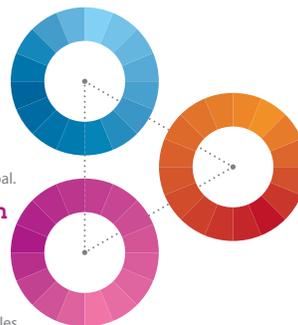
Liderar en un mundo hiperconectado

Potenciar al empleado a través de los valores

Sustituir las normas por una visión compartida.
 Desarrollar empleados preparados para el futuro.
 Proporcionar los medios para colaborar de manera intensiva y global.

Fomentar la innovación colaborativa

Cambiar radicalmente la forma de colaborar.
 Establecer asociaciones más personales.
 Traspasar los límites de la colaboración.



Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada

Permitir que el *big data* le muestre un cliente hasta ahora desconocido.
 Escuchar profusamente, responder con foco.
 Estar donde sus clientes esperan que esté.

No obstante, los resultados dependen de las capacidades de ejecución. En nuestro análisis hemos comparado las respuestas de las empresas de mejor y peor rendimiento en más de 200 temas. Sus opiniones difieren en menos del 20% de las preguntas. La mayoría de CEO opina lo mismo. La diferencia radica en su capacidad para convencer a toda la alta dirección para provocar un cambio significativo en sus organizaciones. Como nos dijo un CEO de Suiza, la característica más fundamental en un CEO en la actualidad es su capacidad para “organizar una llamada de atención general”.

Los CEO lideran mientras aprenden

Para liderar en este período de cambios rápidos y disruptivos, los CEO nos han explicado los tres rasgos que son más cruciales: obsesión por el cliente, liderazgo inspirador, y liderazgo en equipo (ver Figura 15).



“Es difícil liderar la innovación en todas las áreas – para eso sirven los socios”.

Jan Fahlén, CEO, Swedish Transport Administration ICT

Figura 15

Lo que hace líderes a los CEO. Los CEO describen tres rasgos críticos para su éxito personal.

“La comunicación ocupa una posición central en la agenda de todos los países: estar conectado es el punto de partida para todo lo demás”.

Paolo Bertoluzzo, CEO, Vodafone Italy

Estas características en realidad refuerzan y complementan sus objetivos de sus organizaciones:

- Los líderes obsesionados por el cliente conducirán la organización hacia un conocimiento más profundo y contextual del cliente.
- Los líderes inspiradores motivarán y guiarán a los empleados con valores y objetivos compartidos más que con un control férreo.
- Los líderes que forman equipo modelarán la colaboración para sus organizaciones. Serán creadores de coaliciones, interna y externamente.

Actualmente, los CEO se encuentran en una posición a la que pocos de sus predecesores se han enfrentado. Aunque en el pasado se han producido muchas eras de cambios tecnológicos, varios factores convierten la actual en diferente. En primer lugar, una serie de nuevas tecnologías están introduciéndose en la sociedad al mismo tiempo y se están adoptando con mucha más rapidez.

Además, las tecnologías disruptivas de eras anteriores casi siempre se originaban en la empresa o en el gobierno y después se transmitían a los consumidores. Pero los avances recientes están fluyendo en la dirección inversa y son absorbidos más rápidamente por la generación más joven.

Como consecuencia, los CEO se han encontrado en una situación en cierto modo vulnerable. Están rodeados de tecnologías y formas de relación y trabajo que los nuevos contratados – e incluso sus hijos – comprenden mejor que ellos. “Los CEO necesitan ser sensibles a las tendencias sociales y al cambio de valores actuales”, explicaba un CEO del sector de mercados financieros de Europa. “En este contexto, una dosis de humildad es buena”.

Para muchos CEO, es cuestión de aprender mientras se dirige. Al igual que sus empleados, los CEO deben reinventarse (realmente mucho más difícil dada la visibilidad de sus cargos). Como opinaba un CEO del sector de gobierno de EE.UU., “Es necesario crearse constantemente de nuevo a uno mismo como líder. Una vez que has conseguido llegar, ya no estás. Los líderes siempre están sujetos al ‘¿qué has hecho hoy?’”.

Para liderar en territorio desconocido en medio de un constante cambio, los CEO deberán aprender de sus propias redes (*networks*). Deberán construir dichas redes como carteras de productos/servicios. A continuación, deberán ayudar a sus organizaciones a hacer lo mismo.

¿Qué podrás aprovechar de esta oportunidad?

Con independencia de las regiones o sectores en los que operen, los CEO se enfrentan actualmente a un conjunto increíble de retos en rápido movimiento. Pero tampoco han tenido nunca tantas oportunidades. Y lo que recientemente es posible se expande con la misma rapidez.

La condición de conectado es el signo distintivo de nuestra era; y el factor que impulsa numerosas posibilidades. Pero, ¿qué harán los CEO con esta característica definitoria? ¿Cómo crearán valor a partir de ella: para sus clientes, sus empleados, sus socios y, por extensión, sus organizaciones? Individualmente, estas opciones dictarán el éxito de sus organizaciones. Colectivamente, inspirarán nuestro futuro.

Continuemos la conversación en ibm.com/es/ceo

“Se pueden comprar personas a golpe de talonario o estimularlos con proezas académicas, pero nada de esto dura mucho. Necesitamos cautivarles emocionalmente... Tienen que creer en lo que están haciendo”.

Andrew Liveris, CEO, Dow Chemical

Cómo se ha realizado la investigación

Entre septiembre de 2011 y enero de 2012 nos reunimos con 1.709 CEO y directivos del sector público de todo el mundo para conocer mejor sus planes futuros y sus retos en una economía cada vez más conectada.

Este es el quinto informe “The Global CEO Study” que realiza IBM de forma bienal. Gracias a este estudio, ahora tenemos datos de más de 5.000 entrevistas con CEO que se remontan hasta 2004, lo cual nos ha permitido un amplio análisis longitudinal que aporta luz sobre la forma en que cambian las perspectivas – o no – con el tiempo.

Los CEO con los que hemos hablado lideran organizaciones de distintos tamaños en 64 países y 18 sectores industriales (ver Figura 16). El 68% corresponde a mercados maduros; el restante 32% se encuentra en mercados en expansión. Poco más de la mitad (52%) lidera organizaciones globales o multinacionales; el 48% tiene un ámbito nacional. Para suavizar posibles distorsiones geográficas, las respuestas de los CEO se ponderan en base al producto interior bruto (PIB) regional de 2010⁷.

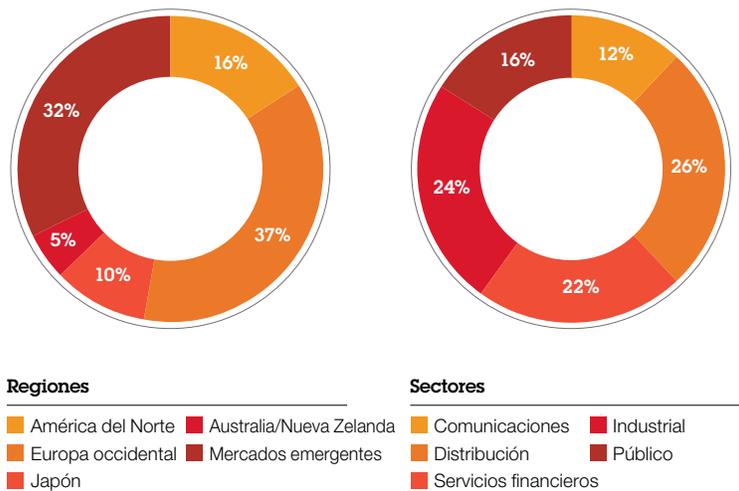


Figura 16

Acerca de nuestra investigación. Más de 1.700 CEO de todo el mundo han participado en este estudio.

En nuestro análisis hemos querido conocer las diferencias entre las respuestas de los CEO de organizaciones con mejor rendimiento en el terreno financiero y los de organizaciones con un rendimiento más bajo. Esta categorización se basó en la evaluación del CEO acerca de su propia organización⁸. Pedimos a los CEO que valoraran el aumento de ingresos y rentabilidad a tres años de su organización en comparación con las demás de su sector. Las organizaciones que destacaron en ambas métricas financieras se clasificaron como de mejor rendimiento; las que tenían puntuaciones bajas en ambas áreas se clasificaron como de peor rendimiento y todas las demás se consideraron normales.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a los 1.709 CEO de todo el mundo que generosamente nos han dedicado su tiempo, su experiencia y su conocimiento. Queremos dedicar una mención especial a aquellos ejecutivos que nos han permitido citar sus opiniones y las referencias de sus organizaciones con el fin de ilustrar las principales conclusiones de este estudio.

También nos gustaría reconocer el trabajo del equipo de IBM involucrado en la elaboración del presente informe “The Global CEO Study 2012”:

Equipo de dirección: Saul Berman y Peter Korsten (Directores ejecutivos del estudio), Grace Chopard, Steven Davidson, Wendy Feller, Ron Frank, Kazuaki Ikeda, Christine Kinser, Peter Kirby, Kristen Pederson, Roland Scheffler, Ian Watson, Katharyn White y Mike Wing.

Equipo de proyecto: Anthony Marshall (Director del estudio), Angela Assis, Stephen Ballou, Linda Ban, Kristin Biron, Angie Casey, Rachna Handa, Ellen Johnson, Keith Landis, Eric Lesser, Kathleen Martin, Natsuko Miura, Gavin Roach, Christian Slike, Vincent Trujillo, Vanessa van de Vliet y Lisa Wearing.

De la misma manera queremos mostrar nuestro agradecimiento a los numerosos coordinadores y líderes sectoriales y regionales y a los cientos de directivos de IBM de todo el mundo que han llevado a cabo las entrevistas personalizadas con los CEO.

El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM colaboramos con nuestros clientes, combinando conocimiento empresarial, investigación y tecnología para proporcionarles una ventaja competitiva y diferencial en el entorno actual, en rápida transformación. Ayudamos a convertir las estrategias en acción a través de nuestro enfoque integrado tanto del diseño como de la ejecución empresarial. Con experiencia en 17 sectores industriales y capacidades globales que abarcan 170 países, ayudamos a nuestros clientes a anticiparse al cambio y sacar provecho de las nuevas oportunidades.

Acerca de IBM Global Business Services Strategy & Transformation

Con sus amplias capacidades de consultoría de gestión, IBM Strategy & Transformation ayuda al éxito de nuestros clientes mediante estrategias empresariales ejecutables y transformación tecnológica. Nuestros consultores trabajan en todas las áreas de la organización para ayudar a los clientes a lograr la transformación a todos los niveles (*end-to-end*), desde la estrategia hasta la implementación, y generar eficiencia e innovación mediante una estrecha colaboración.

Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, desarrolla análisis estratégico, destinado a la alta dirección de las empresas, relacionado con cuestiones críticas que afectan a los sectores público y privado. The Global CEO Study forma parte de nuestra serie de estudios dirigidos a la alta dirección de las empresas. Encontrará estudios adicionales del IBM Institute for Business Value en ibm.com/iibv y a través de la aplicación IBM IBV para iPad o Android.

Notas y referencias

- 1 El término “CEO”, cuando se utiliza en este informe, se refiere a los 1.709 ejecutivos entrevistados en el “IBM Global Chief Executive Officer Study de 2012”.
- 2 Las empresas de mejor rendimiento son organizaciones que superan a las demás del sector en términos de aumento de ingresos y rentabilidad, de acuerdo con sus CEO. Para obtener información adicional, consulte el apartado titulado, “Cómo se ha realizado la investigación”.
- 3 La lista mencionada es solamente una pequeña muestra de las redes sociales más populares. Para obtener más información sobre cada una de ellas:
Facebook – www.facebook.com/facebook
Renren (una de las plataformas de redes sociales más importantes de China) – <http://renren-inc.com/en>
Twitter – <http://twitter.com/about>
Sina Weibo (un importante servicio de *microblogging* chino) – <http://weibo.com>
Foursquare (un importante servicio de redes sociales basado en ubicaciones) – <https://foursquare.com/about>
- 4 “Del reto al éxito. La transformación de marketing en la era digital: Conclusiones de The Global Chief Marketing Officer Study”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2011. ibm.com/es/cmo
- 5 Ibid.
- 6 Ibid.
- 7 IMF World Economic Outlook Database, 2010 Regional GDP, septiembre de 2011. www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx
- 8 Esta metodología de autoevaluación se ha validado con datos financieros de disponibilidad pública en varios estudios de alta dirección globales de IBM anteriores y demuestra estar muy correlacionada con el rendimiento financiero actual.

Para más información

Para obtener más información sobre este estudio, puede enviar un correo electrónico al IBM Institute for Business Value en la siguiente dirección smart@ar.ibm.com. Nos encargaremos de que un experto de IBM se ponga en contacto con usted.

ibm.com/ceostudy2012/ar





IBM España, S.A.
Tél.: 900 100 400
c/Sta Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

La página de inicio de IBM puede encontrarse en
ibm.com/es

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si éstas y otras marcas registradas de IBM son resaltadas en su primera aparición en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), estos símbolos indican marcas registradas en EE.UU. o marcas registradas según el derecho constitucional de propiedad de IBM en el momento que se publicó esta información. Estas marcas registradas también pueden ser marcas registradas o marcas registradas según el derecho consuetudinario en otros países. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la Web en “Información de copyright y marcas registradas” en:

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Los nombres de otras empresas, productos y servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicio de terceros.

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

© Copyright IBM Corporation 2012



Por favor, recicle

GBE03485-ESES-00

IBM Institute for Business Value

