



# Liderar en un mundo hiperconectado

Conclusiones de  
"The Global Chief Executive  
Officer Study 2012"

Hemos conversado con más de 1.700 CEO y directivos del sector público de todo el mundo.  
¿Cómo responden a la economía conectada?

Países:

64

CEO:

1,709

Sectores:

18

“Nos encontramos en un mundo basado en *feedback* continuo y necesitamos agilidad organizativa para dar respuesta”.

CEO, sector mercados financieros, Estados Unidos

---

Los directivos reconocen que nuestra nueva era de la hiperconexión está cambiando la forma de interacción de las personas.

Desde hace algunos años, las empresas han estado adaptando y optimizando sus redes de proveedores y socios comerciales. Están agilizando las cadenas de suministro y creando grandes eficiencias en el *back-office*. 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.

**Potenciar al empleado  
a través de los valores**

**Fomentar la  
innovación  
colaborativa**



## **Tres imperativos esenciales**

### **Cómo responder**

Nuestro estudio está basado en conversaciones con más de 1.700 directores ejecutivos (CEO) y en nuestra propia experiencia en consultoría de gestión.

**Gestionar la relación  
con el cliente de forma  
individualizada**



4

**Potenciar al empleado a través de los valores**

“Necesitamos movilizar  
nuestra potencia  
mental colectiva hacia  
la innovación”.

Presidente y CEO, sector productos de consumo, Canadá

Los CEO ven una mayor apertura de su organización 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?

# “¿Cómo dar rienda suelta al poder innovador de las personas que diariamente lidian con los clientes?”

CEO, sector asegurador, Reino Unido

---

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. 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 cabo\*. 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.

\*Las organizaciones con mejor rendimiento superan a las demás del sector en términos de aumento de ingresos y rentabilidad, de acuerdo con sus CEO.

### Atributos organizacionales

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

Ética y valores



Entorno colaborativo



Misión y objetivos





8

**Gestionar la relación con el cliente de forma individualizada**

“El tiempo disponible para capturar, interpretar y actuar con información se acorta cada vez más”.

CEO, sector petroquímico, Estados Unidos

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

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

Jefe de Unidad, sector Gobierno, Región Administrativa Especial de Hong Kong (SAR)

---

Con el fin de atender y gestionar a los clientes de forma más personalizada, los primeros directivos 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. Buscan tener un mejor conocimiento individualizado de las necesidades de los clientes y una mayor capacidad de respuesta. Aunque reconocen que la forma preferida de interacción con el cliente seguirá siendo la presencial, los CEO esperan un aumento significativo en el uso de redes sociales. 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 el conocimiento en acción.

## **El cambio es necesario para cumplir las expectativas del cliente**

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

Mejorar el conocimiento de las necesidades individuales de cada cliente



Mejorar el tiempo de respuesta a las necesidades del mercado





## Fomentar la innovación colaborativa

“Tenemos a considerar a todo el mundo como un competidor, pero necesitamos verlos como socios... es un cambio cultural; cuesta mucho cambiar”.

CEO, sector bancario, Vietnam

Si casi el 70% de los CEO se muestra dispuesto a colaborar de manera intensiva, ¿cómo podemos hablar de una estrategia diferenciadora?

“En nuestro sector, el mayor riesgo al que nos enfrentamos no son las obligaciones normativas, como muchos creen. Es la disrupción en el sector...”

CEO, sector minorista, Estados Unidos

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. 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. Pero también se enfrentan a tipos de innovación de mayor reto y disruptivos. 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.

## Colaboración externa para la innovación

Las empresas con mejor rendimiento innovan de una manera más audaz

Tienen una probabilidad mucho mayor de innovar colaborando que las organizaciones con peor rendimiento.

Todos los CEO



Organizaciones con mejor rendimiento



Organizaciones con peor rendimiento

**28%**  
más

# Continuemos la conversación...



Para obtener más información sobre este estudio y obtener la versión completa de este informe, visite [ibm.com/ceostudy2012/ar](http://ibm.com/ceostudy2012/ar)



Acceda a contenidos interactivos y escuche a los CEO con sus propias palabras descargando la aplicación **IBM IBV** para Android o iPad





La página de inicio de IBM puede encontrarse en  
**[ibm.com/ar/es](http://ibm.com/ar/es)**

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://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 <sup>TM</sup>), 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 registrada de IBM en la Web en "Información de copyright y marcas registradas" en

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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

GBE03486-ESES-00

**IBM Institute for Business Value**  
[ibm.com/ceostudy2012/ar](http://ibm.com/ceostudy2012/ar)  
[smart@ar.ibm.com](mailto:smart@ar.ibm.com)

