

Ampliando fronteras

Conclusiones de The Global C-suite Study para el CFO

Conclusiones para los directores financieros extraídas del Global C-suite Study

Este informe está basado en las respuestas de 4.183 ejecutivos entrevistados como parte del primer estudio de todo el equipo de alta dirección realizado por IBM. Es el décimo séptimo de la serie de estudios ejecutivos elaborados por el IBM Institute for Business Value. Actualmente disponemos de datos de más de 23.000 entrevistas realizadas desde 2003.

Total CFOs entrevistados	576
Japón	98
Asia Pacífico/Australia, Nueva Zelanda	51
Europa, Oriente Medio y África	231
Norteamérica	102
Sudamérica	94

Introducción

En la primera entrega del estudio Global C-suite Study, nos entrevistamos personalmente con 4.183 altos directivos de más de 20 sectores para averiguar cuál es la clave para fidelizar a los clientes y ciudadanos, que hacen un uso intensivo de las tecnologías digitales.¹ En este informe, se analizan las distintas perspectivas de los 576 directores financieros (CFOs) entrevistados.

¿Qué hemos aprendido?

En primer lugar, hemos podido corroborar un hecho del que ya nos percatamos en 2010, en el último estudio Global CFO Study, en el que identificamos cuatro perfiles de organizaciones financieras. También constatamos que uno de estos cuatro perfiles, que denominamos como Integradores de Valor, destacaba con respecto al resto.² El reciente estudio realizado muestra que los Integradores de Valor siguen despuntando con respecto a las demás organizaciones.

En segundo lugar, dentro de los Integradores de Valor, hemos identificado un subconjunto de organizaciones que destacan entre los demás miembros del grupo. Hemos denominado a estas organizaciones financieras como Aceleradores de Rendimiento y analizaremos, en este documento, sus principales características. Prestaremos especial atención a los procesos que les permiten ser más eficaces, tener mayor visión de futuro y cosechar mayor éxito a la hora de generar un crecimiento rentable.

“Necesitamos disponer de la información adecuada y en el momento preciso para, de este modo, invertir el esfuerzo adecuado en su interpretación.”

CFO, Productos Industriales, México

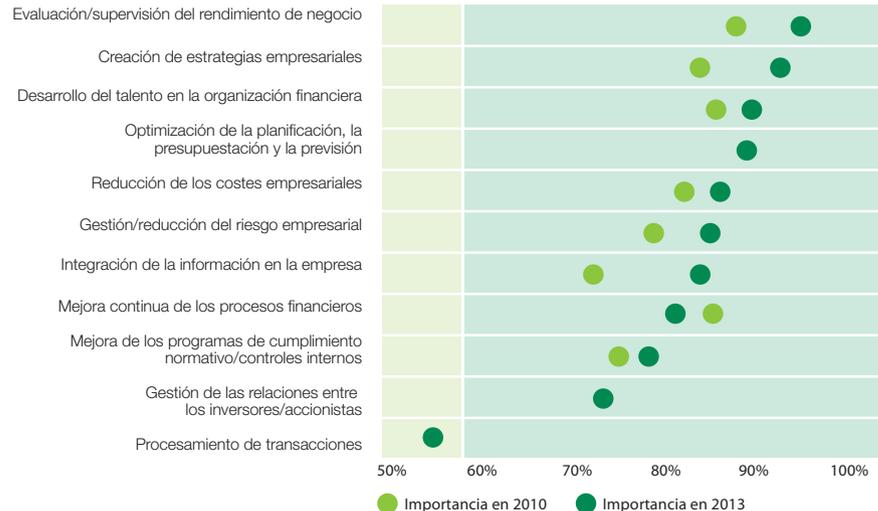
Evolución del rol del CFO

Todos los altos ejecutivos están de acuerdo en que el CFO es un rol de vital importancia. De hecho, reconocen que cuentan con la figura del CFO más que con cualquier otra del organigrama de la organización, excepto el consejero delegado (CEO). Además, el CFO es en quien más confían los CEOs a la hora de plantear la estrategia de negocio.

Los acontecimientos recientes han consolidado aún más la importancia del CFO. Las entrevistas realizadas indican que la importancia de las funciones que realizan los CFOs ha aumentado considerablemente en los últimos tres años (véase la figura 1). La tarea más importante que desempeñan es la de evaluar y supervisar el rendimiento de negocio. No obstante, esta tarea pasa a ocupar el segundo lugar frente a la de desarrollar recursos con las capacidades necesarias.

Figura 1

Las preocupaciones crecen: las funciones de los CFOs son ahora más importantes que antes



La gestión del riesgo empresarial y la integración de las distintas fuentes de información para generar una visión de negocio relevante son tareas también cada vez más importantes. De hecho, solo hay una actividad, la mejora continua de los procesos, cuya importancia ha menguado, posiblemente debido a que la mayoría de los CFOs la consideran como básica y porque se han realizado muchas mejoras en este ámbito.

Con todo, los CFOs tienen dudas sobre la eficacia de sus organizaciones a la hora de abordar algunas de estas tareas. De hecho, solo el 47% cree que su organización es eficaz en la evaluación y gestión del rendimiento (tarea considerada como la más importante). Solo el 51% estima que su organización financiera es eficaz en la planificación y ejecución estratégica, mientras que el 64% reconoce su eficacia en el control y la gestión del riesgo.

Además, parece que la brecha entre la importancia que los CFOs atribuyen a determinadas actividades y la percepción del éxito del equipo financiero en su realización es cada vez mayor. En 2005, por ejemplo, el 35% de los CFOs consideraba crucial la combinación de la información procedente de las distintas unidades de negocio y el 16% estimaba que la organización realizaba esta tarea de forma eficaz.³ Hoy en día, el 82% de los CFOs considera crucial la integración de la información empresarial, aunque solo el 24% estima que el equipo consigue llevar a cabo esta tarea. Esta brecha del 58% supone un incremento del 205% entre 2005 y 2013 (véase la figura 2).

“Hoy en día, disponemos de 15 divisiones, cada una con sus propios sistemas. Necesitamos aunar todos estos sistemas y estamos realizando progresos en la adopción de un enfoque de servicios compartidos”.

CFO, Professional and Computer Services, Reino Unido

“Necesitamos ofrecer valor a nuestros clientes a través del cambio tecnológico, aunque al mismo tiempo seamos esclavos de nuestros propios sistemas”.

CFO, Seguros, Reino Unido

Figura 2

Brecha cada vez mayor: crecimiento de la brecha entre la importancia que los CFOs atribuyen a determinadas tareas y la eficacia con la que se ejecutan dichas tareas



En los últimos años, las expectativas de los CFOs para con las organizaciones financieras han evolucionado en gran medida, así como las perspectivas de la tecnología. Los factores macroeconómicos y de mercado siguen a la cabeza en la lista de razones externas que marcarán el desarrollo empresarial en el futuro más inmediato. Sin embargo, la tecnología ocupa el tercer puesto en la lista, dos puestos más arriba que en 2010.

Dicho esto, todavía son muchos los CFOs que no sacan todo el partido posible a las tecnologías existentes, ya que se utilizan sistemas de planificación de recursos y herramientas de análisis para tan solo un tercio del trabajo. De hecho, se siguen usando las hojas de cálculo o la mera intuición para la parte restante. Por ello, aunque es mayor la responsabilidad atribuida a las organizaciones financieras, la mayoría de los departamentos de finanzas no han sido capaces de responder en consecuencia.

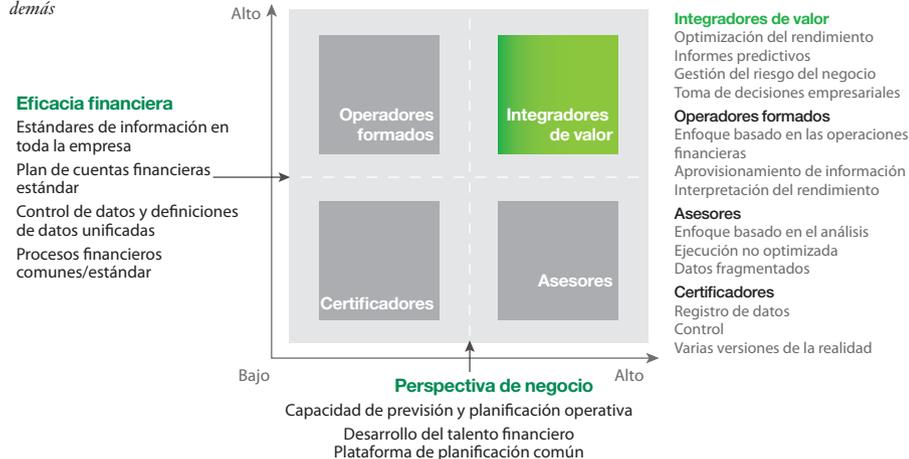
Los Integradores de Valor siguen un paso por delante

No todo son malas noticias. Hoy en día, al igual que en 2010, existe un pequeño grupo de CFOs y organizaciones financieras que obtendrían un sobresaliente si los sometiéramos a examen. En el anterior Global CFO Study, pudimos comprobar que estos Integradores de Valor eran más eficaces en prácticamente todas las áreas evaluadas. En especial, destacaban en la evaluación y supervisión del rendimiento de negocio, en la gestión del riesgo y la generación de informes predictivos (véase la figura 3).⁴

Esta mezcla de habilidades fue la que permitió a las empresas tomar decisiones más acertadas. Y los números no mienten. Estas empresas obtuvieron mayores ingresos y beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), así como un mayor rendimiento del capital invertido (ROIC).⁵

Figura 3

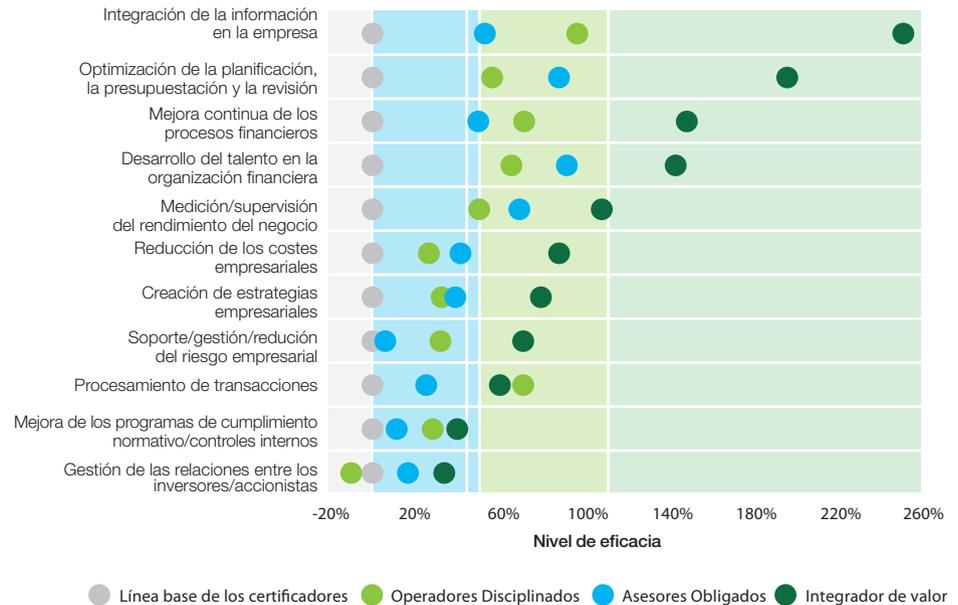
Nueva revelación: en 2010, identificamos un grupo de organizaciones financieras que destacaban con respecto a las demás



Esta tendencia se mantiene en la actualidad: los Integradores de Valor, según el último estudio, son mejores que sus homólogos a la hora de integrar información de distintas fuentes internas. También muestran mayores habilidades en la planificación, la presupuestación, la previsión o la adaptación de procesos financieros. De hecho, son mejores en todo salvo en el procesamiento de transacciones, área en la que también destacan las organizaciones clasificadas como Operadores y en la que la diferencia entre los dos grupos es mínima (véase la figura 4).

Figura 4

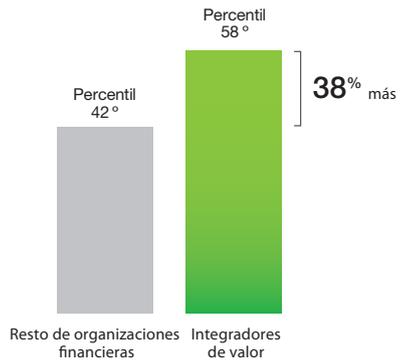
Mantenimiento de tendencia: mayor rendimiento de los Integradores de Valor en casi todas las actividades financieras



Nuevamente, este mayor rendimiento redunda en mejores resultados financieros. En los últimos 3 años, los Integradores de Valor registraron un 38% mayor de éxito que el de otras organizaciones financieras en términos de ingresos y beneficios de las empresas que representan (véase la figura 5).

Figura 5

Los resultados cuentan: los Integradores de Valor ayudan a sus empresas a obtener mejores resultados financieros

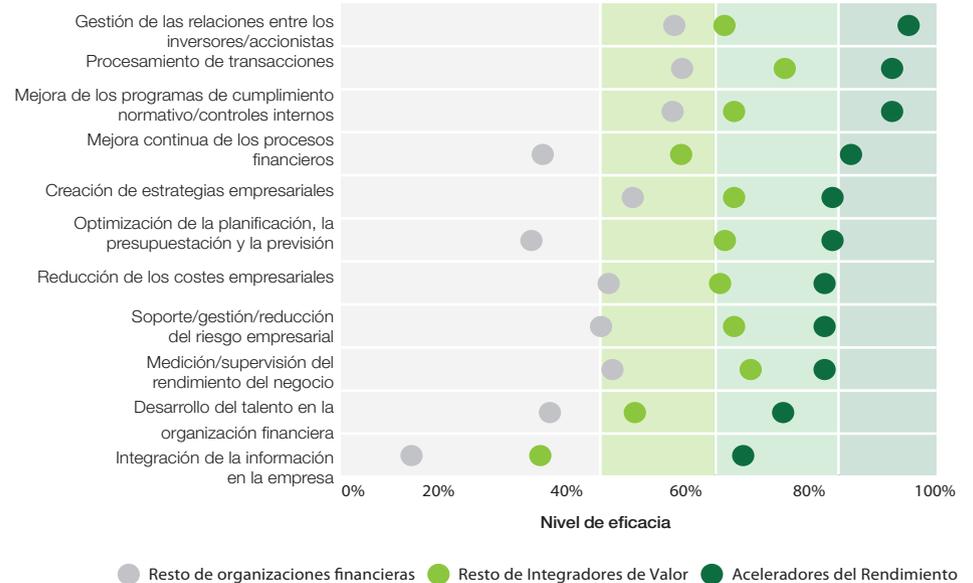


Los Aceleradores de Rendimiento amplían fronteras

El último estudio realizado indica que existe un pequeño subconjunto dentro de los Integradores de Valor con un rendimiento todavía mayor si cabe. Hemos asignado a dicho subconjunto el nombre de Aceleradores de Rendimiento, ya que su rendimiento en la realización de las principales tareas es muy superior al de cualquier otra organización financiera, incluidos los Integradores de Valor (véase la figura 6).

Figura 6

Los mejores entre los mejores: los Aceleradores de Rendimiento eclipsan a los Integradores de Valor



De hecho, la tasa de Aceleradores de Rendimiento que realiza con éxito la tarea de integrar la información empresarial duplica a la de los Integradores de Valor. Del mismo modo, la tasa de organizaciones exitosas en la mejora continua de los procesos es un 43% mayor, mientras que la misma tasa en el ámbito del desarrollo del talento financiero es un 48% mayor.

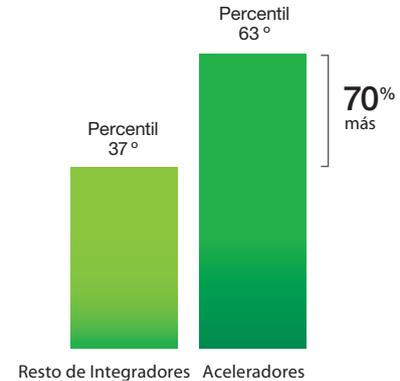
Nuevamente, esto se ve reflejado en los resultados de las empresas en las que trabajan. Los Aceleradores del Rendimiento han cosechado un 70% más de éxito que los Integradores de Valor en términos de ingresos y beneficios obtenidos durante los últimos tres años (véase la figura 7).

¿En qué se diferencian los Aceleradores del Rendimiento de los Integradores de Valor? El análisis detallado revela que están muy a la par en cuanto a eficacia. Sin embargo, los Aceleradores de Rendimiento despuntan en la creación de informes de negocio. Sin duda este es un requisito indispensable para generar un crecimiento rentable; y es ahí donde los Aceleradores del Rendimiento van un paso por delante.

Figura 7

***Aptitudes fiscales:** los Aceleradores de Rendimiento superan a los Integradores de Valor a la hora de ayudar a las compañías a lograr el éxito financiero*

Clasificación media de ingresos y beneficios



“Vamos a adoptar un enfoque doble: en primer lugar, necesitamos que el procesamiento de transacciones sea lo más eficaz posible mediante procesos globales y servicios compartidos; en segundo lugar, nuestro personal debe estar formado para actuar como socios de negocio y no solo como analistas financieros.”

CFO, Tecnología, Estados Unidos

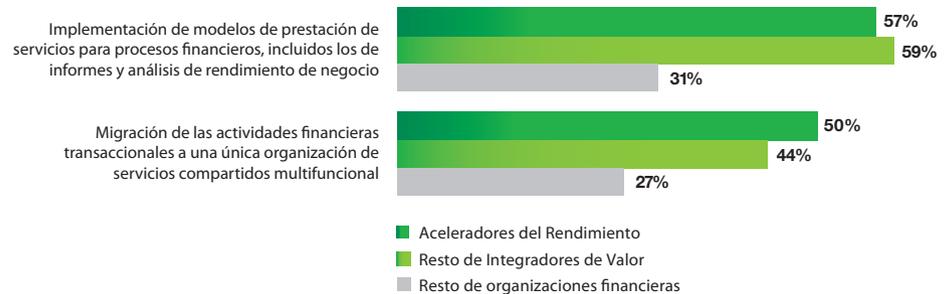
Perfeccionar la eficiencia financiera

Una de las características que define a los Aceleradores de Rendimiento y a los Integradores de Valor es que son mucho más eficaces que las demás organizaciones financieras. Por ejemplo, la probabilidad de que cuenten con un plan de cuentas estándar es un 43% mayor que la del resto de las organizaciones del estudio. Asimismo, la posibilidad de que utilicen procesos y definiciones financieros es dos veces mayor.

Del mismo modo, más de la mitad de los Aceleradores de Rendimiento y los Integradores de Valor ha creado un marco de trabajo para la prestación de servicios por el que se rigen el diseño, el desarrollo y el funcionamiento de los procesos financieros claves. Probablemente, estas organizaciones utilicen centros de servicios compartidos multifuncionales para las actividades financieras transaccionales (véase la figura 8).

Figura 8

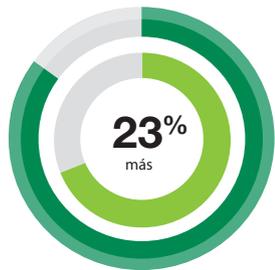
La unión hace la fuerza: muchos Aceleradores de Rendimiento e Integradores del Valor usan modelos de prestación de servicios



Con todo, la mayoría de los Aceleradores de Rendimiento va un paso por delante gracias a la adopción de estándares de información empresarial (véase la figura 9). Esta triple combinación de un marco de prestación de servicios, un modelo de servicios compartidos y la adopción de estándares comunes en toda la empresa es la clave para llevar a cualquier compañía al siguiente nivel. Al disponer de un único punto de responsabilidad para la homegeneización de diseños y la implementación de todos los procesos financieros, más allá de los límites territoriales o de las unidades de negocio, resulta mucho más simple automatizar procedimientos manuales, detectar variaciones de rendimiento o divulgar prácticas recomendadas.

Figura 9

Enfoque unificado: la mayoría de los Aceleradores de Rendimiento utilizan estándares de información empresarial



69%

El resto de los
Integradores de
Valor

85%

Aceleradores del
Rendimiento

Cómo actuar:

Unificar y simplificar

Cree un único modelo operativo. Establezca centros de excelencia que ayuden a aplicar un enfoque homogéneo y a generar economías de escala.

Procesos simples y ágiles

Consolide y estandarice tareas. Desarrolle procedimientos de informes, procesos y definiciones de datos financieros comunes para ofrecer una única versión de la realidad. Automatice operaciones siempre que sea posible. Utilice centros de servicios compartidos para incrementar su eficacia y fomente la adopción de una cultura centrada en la mejora continua.

Acortar distancias

Establezca lazos entre las distintas divisiones de la empresa, incluidas las áreas más orientadas a los clientes como, por ejemplo, el marketing o las ventas, o las unidades de infraestructura, como la fabricación y la distribución. Los datos y el análisis son cruciales para la eficiencia y ambos dependen de la utilización de procesos y tecnología comunes.

Capitalizar la visión de negocio

Ya hemos hablado de la eficiencia; sin embargo, esta solo es un requisito previo a algo mucho más importante: la capacidad para generar una visión de negocio. En este campo es donde los Aceleradores de Rendimiento amplían su ventaja.

La mayoría dispone de plataformas de planificación comunes, al igual que pueden tener otros Integradores de Valor. No obstante, los Aceleradores de Rendimiento van un paso por delante porque lo más probable es que cuenten con procesos de previsión y planificación, así como con habilidades de análisis que les permiten colaborar con otras áreas de negocio (véase la figura 10).

Figura 10

Perspectiva de futuro: los Aceleradores de Rendimiento están mejor equipados para generar informes de negocio



“Actualmente, estamos colaborando con el equipo de ventas para ayudar a nuestros vendedores a llegar al cliente. En los próximos tres a cinco años, tenemos previsto proporcionar informes de distintas fuentes de información como, por ejemplo, ventas, marcas, empaquetado, precios, etc., para poder incrementar los beneficios.”

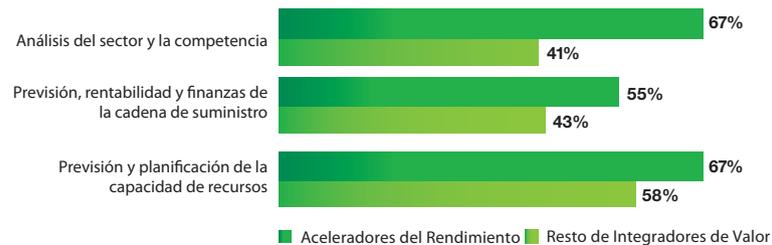
CFO, Productos de Consumo, Turquía

Más de las dos quintas partes de los Aceleradores de Rendimiento combinan datos internos y externos para generar estos informes, mientras que en los Integradores de Valor, la proporción desciende a menos de un tercio. Resultado: los Aceleradores de Rendimiento son más eficaces a la hora de realizar análisis. Son mejores en el seguimiento y la previsión de datos financieros de la cadena de suministro, la previsión de capacidad de recursos e incluso mejores en el análisis del sector y la competencia (véase la figura 11).

Este énfasis en la analítica de datos ayuda a los Aceleradores de Rendimiento en la planificación de escenarios. El 92% de estas organizaciones son buenas trabajando en equipo para obtener previsiones fiables y puntuales que, a su vez, guíen al negocio. Asimismo, el 74% muestra especial habilidad en la evaluación de propuestas de otras áreas de la organización. Estos porcentajes contrastan con las cifras de los Integradores de Valor, con un 59 y un 44%, respectivamente. El porcentaje de organizaciones eficaces en la evaluación de tendencias de mercado y el uso de modelos predictivos para determinar qué acciones deben tomarse es, lógicamente, mayor entre los Aceleradores de Rendimiento que entre los Integradores de Valor.

Figura 11

Largo plazo: los Aceleradores de Rendimiento destacan en la creación de análisis y predicciones



Cómo actuar:

Pisar el acelerador

Alinee la plataforma de datos con las prioridades del negocio, integre la analítica de datos en todos los procesos y automatice tareas analíticas repetitivas. Cuanto más rápido sea capaz de analizar la información recogida, más rápido podrá tomar las decisiones.

Integrar para crecer

Integre datos operativos y financieros para obtener respuesta a preguntas complejas como, por ejemplo, ¿cuánto costaría dar servicio a clientes individuales?, ¿qué clientes son los más rentables? o ¿qué más puede ofrecer a los clientes para obtener mayores beneficios de forma sostenida?

Prestar atención a las señales

Utilice técnicas avanzadas de analítica de datos para predecir tendencias futuras y tomar las medidas adecuadas antes de que sean necesarias. Es imposible estar seguros de lo que nos depara el futuro, pero analizar todas las variables nos permite tener una idea de cuáles son las posibilidades y las opciones disponibles.

“Estamos invirtiendo menos tiempo en el mantenimiento y más en actividades estratégicas que fomentan la innovación.”

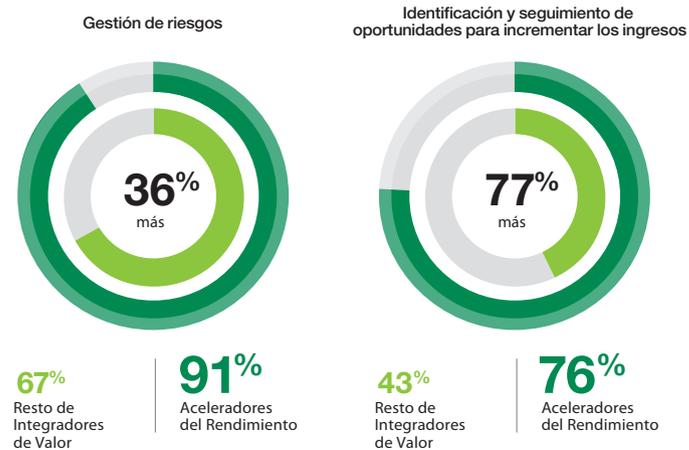
CFO, Servicios Profesionales, Brasil

Generar un crecimiento rentable

Los Aceleradores de Rendimiento utilizan las conclusiones obtenidas en análisis más profundos para generar crecimiento rentable. Por ello, invierten más tiempo que los Integradores de Valor en una amplia gama de actividades como, por ejemplo, la consolidación de una infraestructura que permita sacar partido de los datos, la gestión de adquisiciones y desinversiones o el desarrollo de nuevos modelos de negocio. También son más eficaces en la reducción del riesgo y la identificación de nuevas oportunidades para incrementar los ingresos (véase la figura 12).

Figura 12

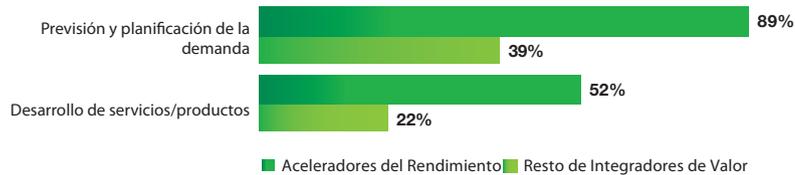
Ventaja competitiva: los Aceleradores de Rendimiento son mejores en la gestión del riesgo y la identificación de nuevas fuentes de ingresos



Pese a todo, lo que mejor define a los Aceleradores de Rendimiento, y lo que marca la diferencia con respecto a los Integradores de Valor, no es solo que son mejores en la realización de las tareas normales que entran dentro del conjunto de responsabilidades de las organizaciones financieras, sino que están más abiertos ante nuevas situaciones y se desenvuelven mejor en ellas. De hecho, la tasa de Aceleradores de Rendimiento eficaces en la previsión y la planificación de la demanda, así como en el desarrollo de servicios y productos, duplica a la de los Integradores de Valor (véase la figura 13).

Figura 13

Exploradores: los Aceleradores de Rendimiento son mucho mejores a la hora de realizar actividades que se salen de su ámbito habitual



“Estamos abandonando el enfoque reactivo ante los análisis financieros para adoptar un nuevo enfoque proactivo en el análisis de negocio, en la comprensión de los matices que existen más allá de los números y la involucración práctica en el desarrollo de soluciones.”

CFO, Productos Industriales, Canadá

Cómo actuar:

Fomentar el espíritu analítico

Fomente la adopción de las capacidades necesarias para analizar datos multifuncionales financieros y no financieros. Algunas de estas capacidades pueden estar fuera del departamento financiero (o incluso fuera de la empresa), por lo que deberá ampliar su campo de visión.

Tratar los datos como un valioso recurso natural

Utilice los datos financieros y operativos integrados para descubrir nuevas fuentes de valor. Evalúe el mercado e incorpore información procedente de los medios sociales para identificar nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de innovación del modelo de negocio.

Unificar la información

Modele las implicaciones financieras y estratégicas de las nuevas oportunidades, seleccione las opciones más adecuadas (teniendo en cuenta los riesgos evaluados) y desarrolle una hoja de ruta. Alinee los recursos de capital y de otra índole y busque colaboradores que le ayuden siempre que sea necesario.

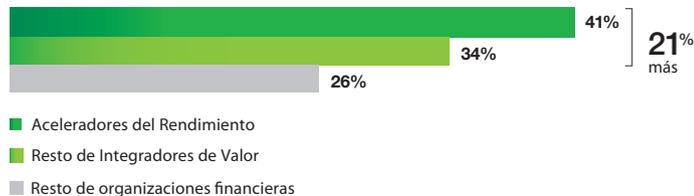
Entrar en un nuevo espacio

En pocas palabras, podríamos decir que en comparación con las demás organizaciones financieras, los Aceleradores de Rendimiento ejercen mayor influencia en las empresas en las que trabajan y contribuyen en mayor medida a mejorar el rendimiento. Esto es así porque son expertos en generar una visión más profunda que puede utilizarse para estimular un crecimiento del negocio sostenible.

Sin embargo, este no es el único factor clave para su éxito. Los CFOs que dirigen estas organizaciones poseen dos cualidades importantes. En primer lugar, conocen muy bien el mundo digital, la mitad trabajan en empresas con una estrategia de integración del entorno físico y digital. En segundo lugar, conocen a los clientes (y colaboran con ellos) mucho mejor que los CFOs del resto de organizaciones (véase la figura 14).

Figura 14

Expertos en clientes: los CFOs que dirigen a los Aceleradores de Rendimiento conocen mucho mejor a sus clientes



“Tenemos una gran oportunidad para ayudar a nuestros compañeros y conocer más de cerca a nuestros clientes.”

CFO, Seguros, México

“La función financiera es muy importante para el equilibrio de las inversiones en innovación, ya que promueve la generación de ideas e identifica los puntos en los que no funciona. En definitiva, finanzas aporta disciplina en todo el proceso.”

CFO, Life Sciences, Estados Unidos

La colaboración entre los CFOs y los directores de marketing (CMO) aumentará conforme las empresas vayan buscando nuevas formas de lograr un crecimiento rentable. Las empresas que sean capaces de combinar las habilidades del CFO para analizar escenarios alternativos con las capacidades del CMO para mirar fuera de la empresa estarán mejor preparadas para aprovechar las oportunidades que brinda la era digital.

En la actualidad, menos de una quinta parte de los CFOs cuenta con el CMO en su círculo interno; aunque aquellos que mejor conocen a los clientes sí que colaboran estrechamente con el CMO. Este pequeño grupo de CFOs está mejor preparado para anticiparse a los cambios que pueda sufrir el panorama comercial y para ayudar a las empresas para las que trabajan.

Según afirma el CFO de una empresa de productos de consumo australiana, “la reducción de costes no es la respuesta a todos los problemas”. “Necesitamos conseguir que nuestros productos sean más relevantes de cara a las necesidades de nuestros clientes y ello requiere conocerlos mejor”.

El CFO de una empresa de suministro de electricidad de EE. UU. afirma: “Además de la rápida evolución que experimenta la tecnología, hay que sumar que los clientes la utilizan de un modo totalmente distinto. Por lo tanto, hay que cuestionarse que la iniciativa más importante para seguir avanzando en lo que al cliente se refiere seguramente sea aquella en la que aún no hemos pensado.”

El método para crear una empresa orientada al cliente no es simple, ya que es muy difícil prever (y satisfacer) las necesidades y preferencias de los clientes en continuo cambio. Sin embargo, cuando el CFO está implicado en los procesos, las posibilidades de éxito de la empresa son mucho mayores.

Cómo realizamos el estudio

Este informe corresponde a la cuarta entrega del Global C-Suite Study, el décimo séptimo estudio de la serie de estudios dirigidos a la alta dirección realizado por IBM y el primero en abordar a la vez los seis roles más importantes. Nuestro objetivo era obtener información sobre las oportunidades y los retos que afrontan los miembros del equipo de dirección de las empresas y cómo colaboran entre sí para respaldar a las organizaciones.

Entre febrero y junio de 2013, entrevistamos a 4.183 ejecutivos de un amplio abanico de empresas públicas y privadas de más de 20 sectores y 70 países. Para el estudio se entrevistaron a 884 consejeros delegados (CEOs), 576 directores financieros (CFOs), 342 directores de recursos humanos (CHROs), 1.656 directores de sistemas de información (CIOs), 524 directores de marketing (CMOs) y 201 directores de la cadena de suministro (CSCOs).

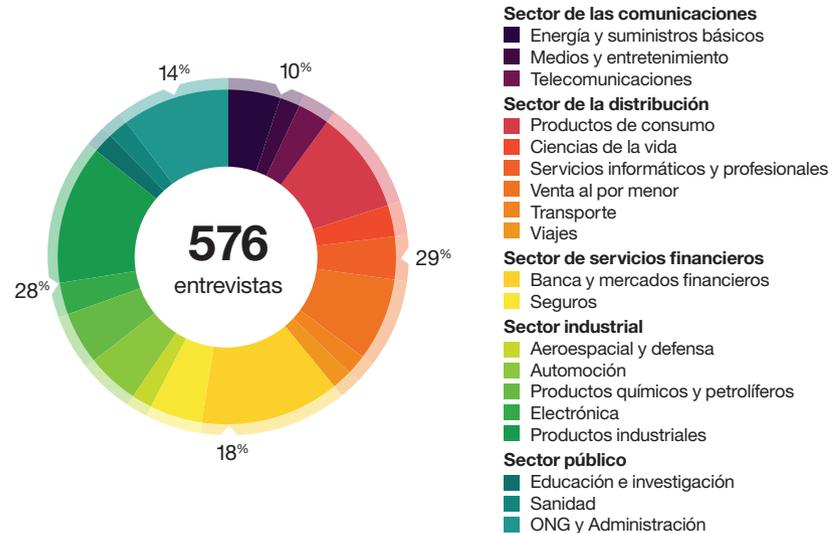
Esta entrega se centra en la información que aportaron los 576 CFOs que participaron en el estudio (véase la figura 15).

Los datos se normalizaron con los valores del producto interior bruto (PIB) de 2012 con el fin de eliminar distorsiones geográficas. La información también se normalizó para paliar la sobrerrepresentación de roles individuales utilizando un proceso de cupo para seleccionar de forma aleatoria directivos de las muestras tomadas.

El estudio incluye un análisis de las diferencias observadas en las respuestas de los CFOs de empresas eficaces y no eficaces, así como de empresas que destacan con respecto a la competencia y viceversa, en función de las evaluaciones que hacen de sus propias compañías. Para ello, pedimos a los CFOs que valorasen la capacidad de sus organizaciones para realizar 12 de las principales tareas financieras. También solicitamos que valorasen la rentabilidad y el aumento de los ingresos de sus organizaciones durante los últimos tres años con respecto a la competencia del sector.

Figura 15

Variedad de sectores: entrevistamos a CFOs de empresas de más de 20 sectores



El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM, colaboramos con nuestros clientes combinando conocimientos del negocio, tecnología e investigación avanzada para ofrecerles una ventaja decisiva en un entorno como el actual, en continua transformación.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, desarrolla estudios de valor estratégico para la alta dirección relacionados con cuestiones críticas que afectan al sector público y privado.

Referencias

- 1 "The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. October 2013. www.ibm.com/csuitestudy
- 2 "The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study." IBM Institute for Business Value. March 2010. www.ibm.com/cfostudy
- 3 "The agile CFO: Acting on business insight." IBM Institute for Business Value. December 2005. www.ibm.com/services/multimedia/finance_cfo1.pdf
- 4 "The New Value Integrator", op. cit.
- 5 Ibid.



© Copyright IBM Corporation 2014

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

Producido en los Estados Unidos de América
Febrero de 2014
Reservados todos los derechos

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si estos u otros términos de marcas registradas de IBM están marcados la primera vez que aparecen en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), significa que se trata de marcas registradas en EE. UU. o marcas registradas según el derecho consuetudinario propiedad de IBM en el momento en que se publicó la presente información. Dichas marcas comerciales 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 el apartado sobre información de Copyright y marcas registradas en ibm.com/legal/copytrade.shtml

El resto de nombres de servicios, productos y empresas pueden ser marcas comerciales o marcas de servicios propiedad de otras entidades.

Las referencias de esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que IBM vaya a facilitar su disponibilidad en todos los países en los que opera IBM.

GBE03590-ESES-00

IBM[®]