

# Avanzando a través de la Complejidad con Agilidad de Negocios

*Permitir cambios, innovación y reglas estratégicas-  
más rápida e inteligentemente*



## Contenido

- 2 Introducción
- 3 La función de agilidad
- 3 La agilidad muestra rápidas mejoras e innovación
- 5 Estudio de Caso: Reliance Life Insurance
- 6 La agilidad cumple con las directivas estratégicas – más rápida e inteligentemente
- 6 Estudio de Caso: Lincoln Trust Company
- 7 La agilidad genera cambios y objetivos definidos por la empresa
- 8 Estudio de Caso: Aviva Health, U.K.
- 9 Resumen
- 10 Próximos pasos para avanzar en agilidad de negocio

Es un complejo mundo de negocios. Una simple afirmación, pero rica y con muchas implicaciones y reflexión sobre un medio económico impulsado por cambios, complejidad e incertidumbre. Para saber como las empresas de hoy en día están manejando estas realidades económicas cambiantes, IBM entrevistó a 1.500 Directores Ejecutivos en conversaciones cara a cara como parte del IBM 2010 Global CEO Study. Sus interesantes perspectivas y experiencias revelaron una nueva filosofía comercial que navega con exitosamente en un mundo constantemente cambiante conectado a través de múltiples dimensiones. Con base en estos descubrimientos, IBM exploró y descubrió una fuerte correlación entre agilidad y el éxito del negocio. Como resultado, realizamos un estudio más profundo enfocado en agilidad de negocio para examinar cómo empresas exitosas, las cuales se describen a si mismas como ágiles, están generando resultados.

El IBM Business Agility Study examinó empresas en industrias financieras y de salud, investigando sobre liderazgo, estrategias, tecnologías y como la agilidad influencia la transformación comercial. Cada empresa en nuestro estudio obtuvo considerables resultados comerciales y se describieron a sí mismo como ágiles. El estudio reveló que la agilidad puede ser una poderosa herramienta para avanzar a través de la complejidad que actualmente domina al entorno corporativo.

Resultados del Business Agility Study repitieron aquellas conversaciones con Gerentes de todo el mundo que han adoptado una filosofía totalmente nueva en la cual agilidad es un elixir para la transformación. La agilidad es la habilidad de responder rápidamente al cambio y simultáneamente es una fuerza de cambio. Es crear una nueva filosofía que:

- Incluye liderazgo creativo: Ahora las empresas se dan cuenta que la creatividad prevalece ante otras características del liderazgo. Los líderes creativos se sienten cómodos con la ambigüedad y la experimentación. Para conectarse con e inspirar a una nueva generación ellos deben liderar e interactuar de maneras completamente nuevas.
- Reinventar relaciones de clientes: Los clientes nunca han tenido tanta información y tantas opciones. Los Gerentes y las empresas están “conectándose” y haciendo de los clientes su más alta prioridad para pronosticar tendencias y proporcionar lo que los clientes realmente necesitan.
- Crea pericia operacional: Las empresas deben rediseñar estrategias operacionales para mayor velocidad y flexibilidad. Ellos deben buscar formas de crear productos nuevos y elegantemente simples, servicios e interacciones con el cliente que agreguen mayor valor.

---

*“La complejidad no debe ser tomada como una carga a ser evitada; nosotros la vemos como un catalizador y un acelerador para crear innovación y nuevas maneras de proporcionar valor”.*

– Juan Ramon Alaix, President, Pfizer Animal Health - IBM 2010 Global CEO Study

---

Proporcionando liderazgo creativo, reinventando relaciones de clientes y estableciendo destreza se cubre diferentes aspectos comerciales, pero hay una corriente subyacente que late a través de estos objetivos comerciales – agilidad.

## El papel de agilidad

La agilidad tiene una función doble: es a la vez el resultado final del cambio y es la fuerza que impulsa el cambio. No es estática o específica. Tiene cualidades metamórficas – cambiando a la par con los cambios del entorno comercial. La agilidad se vuelve lo que tiene que ser para proporcionar resultados.

Las empresas entrevistadas para el Business Agility Study fueron Aviva Health UK, Reliance Life Insurance y Lincoln Trust Company. Estas empresas se consideran a sí mismas como ágiles porque se enfocan en imperativas estratégicas que proporcionan considerables mejoras comerciales de manera puntual.

La agilidad es medida a través de las expectativas de cada empresa en lugar de estándares de comparación externos. La agilidad se basa en prontitud interna para responder al cambio así como en encontrar nuevas maneras de hacer negocios.

Adicionalmente, los resultados de Business Agility Study revelaron tres mayores beneficios de ser una empresa ágil:

- La agilidad muestra rápidas mejoras e innovación.
- La agilidad cumple con las directivas estratégicas rápida e inteligentemente.
- La agilidad genera cambios y objetivos definidos según la empresa.

En muchas formas, estos resultados se comparan con el IBM 2010 Global CEO Study, ya que ambos reportes indican que las empresas ágiles tienen un alto grado de disposición para responder al cambio y la habilidad de implementar estrategias creativas para producir cambios positivos para abrir producir resultados progresivos.

De esta manera, el papel de agilidad es un elemento crítico y poderoso para navegar en las complejidades del cambio. Los indicadores clave de agilidad saben cuando cambiar, que cambiar y como cambiar.

## La agilidad muestra rápidas mejoras e innovación.

### Saber cuando cambiar

Los líderes de negocios astutos reconocen los signos del cambio. Ellos demuestran un alto nivel de comprensión de negocios para entender a la industria y las tendencias económicas, interpretar información y desarrollar estrategias para crear nuevas y diferentes oportunidades generadoras de ingresos. Los ejecutivos con alta perspicacia comercial, habilidades de toda de decisiones inteligentes y un proceso de pensamiento visionario son capaces de planear y prepararse para oportunidades inmediatas y futuras.

### Estrategias a la velocidad de la luz

Los líderes visionarios vencen retos y crean valor de negocio excepcional. Ellos interpretan la inteligencia de negocios – datos integrados o datos de múltiples fuentes para entender las variables y complejidades de negocios. A partir de varias fuentes de información, ellos desarrollan estrategias que son definidas ampliamente por ideas accionables las cuales transforman y energizan sus entornos de negocios.

Resultados del CEO Global Study	Resultados del Business Agility Study
<p><b>Incluya liderazgo creativo:</b> Los CEOs sienten que la creatividad es la cualidad más importante del liderazgo que necesitan sus negocios. Las empresas quieren innovar para generar cambios y mantenerse a la punta del mercado.</p>	<p><b>La agilidad muestra rápidas mejoras e innovación.</b> Empresas ágiles crearon negocios y sociedades de TI responsables por todos los aspectos de un proyecto – desde entender las imperativas estratégicas hasta implementar la solución. Nuevas imperativas estratégicas reemplazaron listas priorizadas de requerimientos funcionales.</p>
<p><b>Reinventar relaciones de clientes:</b> Un tema importante y muy relevante descubierto a través de reportes de miles de empresas fue darse cuenta de la necesidad de acercarse a los clientes.</p>	<p><b>La agilidad cumple con las directivas estratégicas – más rápida e inteligentemente</b> La empresas ágiles establecen imperativas estratégicas que hacen mejoras considerables en el servicio al cliente o interacciones con socios.</p>
<p><b>Crea pericia operacional:</b> Soportar los cambios requiere destreza operacional, lo cual incluye simplificar operaciones y productos, ejecutar las actividades con velocidad y como asociados.</p>	<p><b>La agilidad genera cambios definidos según la empresa y los objetivos.</b> Las empresas ágiles obtuvieron ingresos muy altos de soluciones de negocios que mejoraron procesos que expandieron los límites de la empresa, sirviendo para integrar la red de negocios de los clientes, proveedores y asociados.</p>

La mayoría de líderes de la industria soportan rápidamente la dinámica del cambio no únicamente de semana a semana, sino día a día y a veces de segundo a segundo. En segundos se toman decisiones que resultan en reuniones, nuevos objetivos, estrategias redefinidas y un aumento o reducción de órdenes. Es común que los expertos en negocios usen la analogía “más rápido que la velocidad de la luz” para explicar el fenómeno comercial del cambio.

Esta analogía frecuentemente usada puede ser definida en tiempo real: 299.792.458 metros por segundo o aproximadamente 186.000 millas por segundo. Este es un término frecuentemente utilizado en broma, sin embargo es importante entender el paradigma de cambio que pasó de “parar-investigar-analizar” a “hacer-hacer-hacer.” El cambio en los negocios puede no ser medible en términos de tiempo pero la agilidad puede ser demostrada en resultados y sabiendo cuando tomar acción.

*“No existe el lujo del tiempo. Solíamos decir, ‘Esperemos que termine esta crisis y regresaremos a la normalidad’, pero eso nunca sucede. Tenemos que ser ‘animales de cambio’.”*

– Michele McKenzie, Presidente y Director Ejecutivo – IBM 2010 Global CEO Study

El Business Agility Study reveló que un enfoque en innovación, o lo que debería ser diferente en un proceso es frecuentemente el acelerador de un cambio holístico. Las empresas no solo obtuvieron mejoras, estas utilizaron estrategias completamente nuevas para aprovechar oportunidades y superar obstáculos para causar crecimiento.

## Decisiones Interconectadas

Que hay de los retos de una economías sin límites? Economías cada vez más interconectadas, empresas, empresas y gobiernos han abierto las puertas a vastas nuevas oportunidades. Pero una mayor conectividad también ha creado fuertes – y muy frecuentemente desconocidas – interdependencias. Frente a esta interconectividad y imprevisibilidad, las empresas ágiles se están adaptando. Los días de intentar mitigar o evitar la complejidad ya han pasado. Hoy, las empresas deben encontrar nuevas maneras de abordarlo.

Las organizaciones ágiles co-crean productos y servicios con sus clientes y los integran a procesos centrales. Ellos adoptan nuevos canales para conseguir clientes y mantenerse en tono con ellos y recabar más inteligencia de la gran cantidad de datos disponibles, haciendo de la familiaridad de los clientes su prioridad número uno. Estos líderes de la industria manejan la complejidad en nombre de sus organizaciones, clientes y socios. Ellos hacen esto simplificando operaciones y productos e incrementando su destreza para cambiar la manera en la que trabajan.

## Estudio de Caso: Reliance Life Insurance

### Aumente su cuota de mercado y reduzca los costos de integración

Reliance Capital es una de las empresas líderes de servicios financieros del sector privado en la India, con interés en seguros de vida y generales, manejo de activos y fondos mutuos, manejo de valores, inversiones de propiedad, acciones privadas y otros aspectos de los servicios financieros.

Su objetivo comercial de lograr un rápido crecimiento del volumen de clientes fue un factor importante en la emergencia de uno de sus recientes competidores en el mercado, Reliance Life Insurance, con sede en Bombay. Un efectivo manejo de su crecimiento hizo que Reliance Capital se distinguiera de sus competidores.

Para traducir el potencial del mercado en nuevos clientes, Reliance Life Insurance necesitaba establecer una infraestructura comercial – los canales, gente, procesos y sistemas requeridos para manejar nuevos negocios. Ellos también necesitaban desarrollar la combinación correcta de productos de seguros de vida para alinearse con las necesidades de una población de clientes diversa. Reliance Life Insurance vio considerables oportunidades de venta en la India debido a la economía cambiante y los niveles de educación que habían acelerado la demanda de nuevas políticas. Ellos necesitaban desarrollar la combinación correcta de productos de seguros de vida para alinearse con diferentes clientes. Sin embargo, el proceso tradicional de agente de ventas era demasiado lento y costoso para mantenerse a la par con la demanda.

Los ejecutivos reconocieron esto como una oportunidad creciente e implementaron un mandato estratégico para aumentar la cuota de mercado al reducir costos de integración y tiempo y un creciente número de nuevas políticas. Ellos tenían que superar varios obstáculos mayores: sistemas descentralizados y no estandarizados, información no disponible e incapacidad de cambiar procesos rápidamente para alinearse con cambios comerciales.

Reliance Life Insurance adoptó una estrategia de cambio ágil. Profesionales de Negocios y de TI se unieron en una sola organización para rediseñar la experiencia con los clientes, definir reglas comerciales para automatización y desarrollar una solución general. Con este método ágil, Reliance Life Insurance introdujo un portal de autoservicio que permite a los compradores completar el proceso independientemente. Ellos automatizaron el proceso de registro a menor tiempo y costos, reduciendo la disponibilidad de información analítica de un periodo de 24 horas a casi tiempo real y como resultado, ellos se mejoraron su capacidad al cambio.

Como muchas empresas, Reliance Life Insurance también reconoció que un recorrido ágil puede ser complejo de navegar. Centralizar los sistemas de Reliance Life Insurance y dirigir información a los sistemas dependientes causaba retrasos de tiempo. La responsabilidad de entrada de datos estaba centralizada mientras la propiedad de los datos se mantenía a nivel de sucursales, incrementando la complejidad del proceso.

Para resolver estos problemas, Reliance Life Insurance implementó rápidamente cambios tecnológicos y organizacionales que permitieron que sus agentes y clientes (usando el portal autoservicio) puedan actualizar la información directamente y hacer distribuir los datos casi a tiempo real a todos los usuarios. Esta habilidad para superar obstáculos técnicos y organizacionales y ajustarse a problemas imprevistos mientras estos se generan es un atributo común de empresas altamente ágiles tales como Reliance Life Insurance.

---

*“My trabajo era inspirar a la gente para que piense de manera diferente sobre autoservicio, para ir más allá de lo que cualquier otra [aseguradora de vida] empresa en India haya hecho.”*

– C. Mohan, Oficial Jefe de Tecnología, Reliance Life Insurance – Business Agility Study

---

### **Creatividad y agilidad**

Las empresas ágiles son dirigidas por líderes creativos que activan el cambio en la organización para mantenerse a la punta del mercado. Estos líderes apuntan y entregan resultados de negocios considerables. Ellos desarrollan planes estratégicos e identifican oportunidades para considerables ahorros de costos o crecimiento. Creatividad e innovación manejan sus procesos de negocios y la agilidad es medida a través de expectativas definidas por la empresa.

Las empresas con una estructura ágil crean negocios con mucha cohesión y asociaciones de TI responsables por todos los aspectos de la entrega de proyectos – desde imperativas estratégicas a formulación de soluciones a implementación.

Los líderes creativos promueven la experimentación a través de sus organizaciones. Ellos también diseñan cambios de modelos de negocios para materializar sus estrategias, tomar mayores riesgos calculados y hacerse más innovadores en la manera en la que dirigen y se comunican.

## **La agilidad cumple con las directivas estratégicas – más rápida e inteligentemente**

### **Saber cuando cambiar**

Ya que los medios corporativos cambian – y las complejidades de negocios se profundizan – la agilidad se vuelve más importante. Las empresas deben navegar a través de un medio de integración global cada vez más complejo. Como resultado, la agilidad se considera una “obligación” para los CEOs y sus empresas.

Tradicionalmente, la agilidad se refería a la habilidad de una organización para adaptarse a cambios de mercado y climáticos. Ahora hay nuevas perspectivas ya que el significado de agilidad ha evolucionado en respuesta al cambiante medio de negocios. La agilidad ha tomado un mayor y más crítico papel en soportar las respuestas de las empresas al cambio. Los líderes y observadores de tendencias resaltan a la agilidad como la clave para beneficiarse de la innovación y lograr éxito en un mercado impredecible y de rápida evolución.

Un medio corporativo ágil utiliza una estrategia diferente. No hay respuestas impulsivas para alarmas libres, ni planes de escape y rescate que estén listos para la acción. No es una respuesta de efecto posterior a un evento de negocios. La agilidad esta totalmente integrada a la cultura comercial en el medio de hoy en día. Es la fuerza silenciosa pero poderosa detrás de la habilidad de cambiar rápidamente, ya que los líderes y gerentes reconocen los signos del cambio. La agilidad ve – y responde. Predice – y planea. Siente – y reacciona.

## **Estudio de Caso: Lincoln Trust Company**

### **Reducir costos de administración y mantenimiento**

Lincoln Trust Company se encuentra entre los proveedores independientes de cuentas personales de jubilación autoadministradas líderes en los Estados Unidos, en adición a la provisión de mantenimiento de registros, servicios administrativos y de custodia a 401(k) planes y otros planes de contribución definidos. La extensa experticia de Lincoln Trust Company en relación a la administración de cuentas que contienen bienes alternativos atrae a una gran variedad

de clientes: individuos, empresas y patrocinadores de planes de jubilación que quieren la flexibilidad de invertir más allá de bienes tradicionales, incluyendo comprar bienes raíces en una cuenta personal de jubilación y otro plan de jubilación.

Una empresa exitosa, estable que también piensa hacia adelante, los ejecutivos de Lincoln Trust Company reconocieron que era tiempo de hacer cambios en respuesta al medio de rápido crecimiento para aumentar su rendimiento de las inversiones. Su objetivo era reducir el costo de administración de planes y mantenimiento. Ellos se dieron cuenta de que la necesidad de reducir el trabajo de oficina y los procesos basados en personal requerían una nueva estrategia. El mandato estratégico era crear una infraestructura de TI más robusta, mejorar procesos comerciales, reducir el volumen de papel y establecer metas medibles.

---

*“Ahora tenemos herramientas para mapear, estudiar y mejorar todos nuestros procesos. Estos son fáciles de usar y lógicos. Estoy emocionado de que hemos adoptado la tecnología y cultura BMP que soporta la forma en la que queremos administrar nuestro negocio”.*

– LaTeca Fields, Business Analyst-Specialized Support Services – Lincoln Trust Company – Business Agility Study

---

Para hacer esto, Lincoln Trust Company inició un nuevo programa BPM (Business Process Management) como uno de varias iniciativas claves de cambio. Su programa BPM tenía que entregar resultados mensurables y frecuentes. Lincoln Trust Company se enfocó en desarrollar una relación

altamente colaborativa entre los grupos de procesos de negocios y de TI para soportar una estrategia de negocios unificada y ágil. Ellos usaron herramientas de colaboración BPM para aumentar las comunicaciones entre equipos de negocios, de TI y vendedores. Lincoln Trust Company también apalancó la administración de contenidos para eliminar la retención y manejo de papel.

#### **Reinventando relaciones de clientes y agilidad**

Empresas y sus Directores Ejecutivos priorizan la familiaridad con el cliente. La Globalización combinada con dramáticos aumentos en la disponibilidad de la información han expandido las opciones de los clientes exponencialmente. Continuo compromiso y co-creación con los clientes puede producir considerable diferenciación. Las empresas ágiles consideran la explosión de información como su mayor oportunidad para reinventar las relaciones con los clientes.

Acercarse al cliente y construir relaciones más fuertes con el cliente coincide justamente con una estrategia ágil. Saber que quieren los clientes permite que las empresas cumplan con las demandas de los clientes, posiblemente antes de que lo haga la competencia. Directivas estratégicas priorizadas y dirigidas soportan considerables mejoras para el servicio al cliente o la interacciones con socios.

#### **La agilidad genera cambios y objetivos definidos según la empresa.**

##### **Saber cuando cambiar**

La agilidad es proactividad. Requiere flexibilidad, balance, adaptabilidad, resistencia e innovación. Las mensuraciones de agilidad están basadas en resultados de negocios.

El reto para cada empresa es encontrar su “factor de agilidad” – lo que funciona en su medio que las hace ágiles. Incluye una variedad de funciones más allá de profesionales de TI.

Desde Directores Ejecutivos a ejecutivos, a planeadores de negocios y arquitectos de información, a estrategias y tecnólogos, todos los empleados están involucrados en definir, permitir, validar e implementar agilidad.

## Estudio de Caso: Aviva Health, U.K.

### Sin nuevo personal o instalaciones

Aviva Health brinda protección de salud e ingresos a través de su unidad de negocios. Es parte del grupo Aviva, la quinta empresa de seguros más grande del mundo, ofreciendo seguros, ahorros e inversiones, pensión y productos de jubilación. Su unidad de canal indirecto vende a través de un intermediario o a través de un empleador.

En años recientes, frente a una mayor competencia, ellos lanzaron una iniciativa estratégica para mejorar fundamentalmente sus relaciones con los agentes aumentando la productividad del agente y mejorando la relación con el cliente final. Su solución fue introducir un portal de autoservicio para agentes. El mandato estratégico de Aviva Health fue aumentar ganancias, reducir costos y aumentar la cuota de mercado mientras seguían el mantra de la empresa: *nin nuevo personal o instalaciones.*

Los ejecutivos de negocios y líderes de TI de Aviva Health colaboraron para desarrollar una solución de negocios que soporte su innovadora meta de negocios. Ellos crearon una experiencia nueva y diferente para su canal indirecto de ventas, facilitando la venta y compra de productos, mientras reducían costos y la duración de procesos. Ellos desarrollaron un portal para agentes y simplificaron la aplicación de 25 a 4 páginas. El proceso on-boarding fue automatizado y un proveedor tercero realizó entrevistas de salud.

Esta estrategia colaborativa y ágil resultó en una gran reducción en el proceso on-boarding: de un promedio de 50-60 días a 8-10 días. Otro costo beneficio: cobro de primas y pago de comisiones más rápido. La habilidad de realizar cambios inteligentes e innovadores rápidamente generó respuestas positivas de parte de socios, compradores y consumidores.

---

*“Queríamos duplicar el volumen de nuestro negocio Income Protection en tres años mientras se mantenían altos costos de administración. Para hacer eso necesitábamos dejar de depender de procesos manuales, integrando y automatizando procesos y sistemas... viendo como otros proveedores aumentaban su cuota de mercado substancialmente al introducir comercio electrónico, reconocimos un cambio en nuestra industria y tuvimos que actuar.”*

– Leslie Ross, Head of Business Change – Aviva U.K. Health – Case Study: TI ágil ayuda a los clientes a escoger Aviva Health

---

### Destreza y agilidad

Las empresas ágiles han descubierto el arte de dominar la complejidad de innumerables maneras. Ellos están rediseñando estrategias operacionales para mayor velocidad y flexibilidad. Ellos están incorporando complejidad cotizada para crear nuevos productos, servicios e interacciones con el cliente que proporcionan mayor valor. Y ellos están considerando cuidadosamente la mejor manera de beneficiarse de eficiencias globales mientras se cubren necesidades locales. Las empresas ágiles son extremadamente hábiles porque tienen que serlo.

Para simplificar operaciones y productos y rendir con rapidez, las empresas deben ser ágiles. Se puede lograr considerables ganancias con soluciones de negocios que mejoren procesos que expandan las fronteras de la empresa. La destreza operacional es necesaria para soportar el cambio, y las empresas ágiles han mostrado resultados muy altos de soluciones de negocios que integran la red comercial de los clientes, proveedores y socios.

Las empresas ágiles enfatizan un cambio completo – sin sistema incremental o mejoras de procesos – que transforman los negocios para disfrutar de mayores ganancias a través de una emergente explotación de la tecnología. Similarmente, estos cambios estructurales en la organización ayudan a facilitar la innovación.

Para lograr este nuevo estilo de agilidad, negocios y TI deben colaborar para hacer mejoras y encontrar nuevas maneras de hacer negocios. La agilidad aumenta cuando las empresas usan la experticia de todos los mayores stakeholders para identificar, entender y responder a cambios acelerados e interrupciones cuando estos ocurren.

Las organizaciones ágiles tienen procesos y estructuras que identifican actividades internas y externas, así como mecanismos establecidos para actuar rápidamente con ese conocimiento. Esto requiere un cambio de paradigma de ingeniería de software a ingeniería comercial. Con ese cambio viene la emergencia de una nueva función: el arquitecto de negocios. Esta función incluye a ingenieros lógicos que han desarrollado un amplio entendimiento de su industria y las actividades dentro de su organización. Ellos pueden diseñar complejos flujos de procesos y sets de reglas ordenados sin importar cualquier implementación de tecnología específica.

## Resumen

Los participantes del Business Agility Study describieron a sus organizaciones como ágiles cuando lograron los resultados esperados. Cambios organizacionales y cambios individuales son necesarios para obtener resultados ágiles. Las empresas ágiles se benefician de los interesados de negocios e de TI que tienen una visión clara y enfocada en cuando, que y como cambiar.

Los efectos de una complejidad creciente requieren que las empresas y sus equipos de administración lideren con audaz creatividad, se conecten con los clientes de maneras imaginativas y diseñen sus operaciones para rapidez y flexibilidad. Sin importar la función – planeador de negocios, arquitecto de tecnología de la información, estrategia o tecnólogo – la agilidad es la fuerza que genera cambios proactivos y positivos.

La agilidad inspira un ambiente de momentos de alta respuesta que aceleran el crecimiento de negocios y estimulan la dinámica de cambio. Combinando una ideología ágil con procesos de negocios y tecnología, las empresas están equilibradas para responder al espectro de cambio, resultando en liderazgo creativo, relaciones reinventadas con clientes y destreza operacional. Las posibilidades de beneficiarse de la complejidad se están expandiendo rápidamente y las empresas ágiles se están posicionando para aprovechar al máximo de oportunidades sin precedentes. Las empresas ágiles reconocen el valor de transformar iniciativas estratégicas de negocios en realidad operacional. Ellos entienden que afrontar los retos de la complejidad y el cambio requiere de una versátil perspicacia comercial, agilidad y acción. La agilidad permite cambios, innovación y reglas estratégicas – más rápida e inteligentemente.

## Próximos pasos para avanzar la agilidad de negocios

Un área de investigación actual de IBM se centra en crear agilidad de negocios. Existen un número de maneras en las que nuestros clientes están avanzando y logrando resultados sustanciales, variando de análisis avanzado, a innovación de modelos de negocios, excelencia de procesos de negocios, autoridad mejorada, desarrollo de arquitectura orientado en el servicio y cambios operacionales. IBM ha desarrollado un Business Agility Model conducido por capacidades de negocios y enfocado en resultados comerciales. El modelo identifica, revela y resalta las fortalezas y debilidades de las capacidades de rendimiento comercial de una organización y como estas impactan en resultados comerciales logrados al avanzar, al contrario de simplemente analizar, el estado actual de la organización.

## Para más información

Para saber más sobre IBM Global Business Services, contáctese con su representante de ventas IBM o visite: [ibm.com/gbs](http://ibm.com/gbs)

## Contribuyentes

**Bob Carroll**, Executive IT Architect, [carrollr@us.ibm.com](mailto:carrollr@us.ibm.com)

**Kerrie Holley**, IBM Fellow, [klholley@us.ibm.com](mailto:klholley@us.ibm.com)

**Samuel Antoun**, Executive IT Architect, [sam.antoun@us.ibm.com](mailto:sam.antoun@us.ibm.com)

**Ali Arsanjani**, IBM Distinguished Engineer, [arsanjan@us.ibm.com](mailto:arsanjan@us.ibm.com)

**Claus T Jensen**, Senior Technical Staff Member, [ctjensen@us.ibm.com](mailto:ctjensen@us.ibm.com)

**Jean Pommier**, IBM Distinguished Engineer, [pommier@us.ibm.com](mailto:pommier@us.ibm.com)

**Jorge L Sanz**, IBM Research Staff, [jorges@us.ibm.com](mailto:jorges@us.ibm.com)

**Julian Petriuc**, Executive IT Architect, [jpetriuc@us.ibm.com](mailto:jpetriuc@us.ibm.com)

**Kishore Channabasavaiah**, IBM Distinguished Engineer, [kishorec@us.ibm.com](mailto:kishorec@us.ibm.com)

**Rob High**, IBM Fellow, [highr@us.ibm.com](mailto:highr@us.ibm.com)

**Dianne Del Rosso**, Manager, WebSphere Product Marketing, [delrosso@us.ibm.com](mailto:delrosso@us.ibm.com)

**Paul Brunet**, Vice President, WebSphere & BPM Product Marketing, [pebrunet@us.ibm.com](mailto:pebrunet@us.ibm.com)

---

Notas:

---



---

© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Producido en los Estados Unidos de Norte América  
Abril de 2011  
Todos los Derechos Reservados

IBM, el logotipo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, otros países, o ambos. Si estos y otros términos de marcas comerciales de IBM están marcadas en su primera aparición en esta información con un símbolo de marca comercial (® o ™), estos símbolos indican marcas comerciales registradas en EE.UU. o ley común de propiedad de IBM al momento que esta información fue publicada. Dichas marcas registradas también pueden estar registradas o ser marcas de derecho consuetudinario en otros países. Una lista actual de marcas IBM está disponible en Internet en “Copyright and trademark information” at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Otra empresa, producto y nombres de servicio pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de terceros.

Las referencias en esta publicación a productos y servicios IBM no implican que IBM pretenda colocarlos disponibles en todos los países en los cuales IBM opera.



Por favor, recicle