Liderar en la Complejidad

Conclusiones de
"The Global CEO Study 2010"

IBM

El presente estudio está basado en entrevistas personales mantenidas con más de 1.500 CEOs de todo el mundo.

Samuel J. Palmisano
Presidente y Consejero Delegado
IBM Corporation

Un mensaje para los CEOs y primeros ejecutivos

En el primer capítulo de este informe, que versa sobre el modo de afrontar la complejidad, el CEO de una empresa del sector industrial describe el contexto económico de 2009 como “una llamada de aviso”.

Estoy de acuerdo. Tan sólo añadiría que fue simplemente la última de una serie de alarmas que sonaron durante la primera década del nuevo siglo. En un corto período de tiempo, hemos descubierto el cambio climático global; los problemas geopolíticos asociados con las reservas de agua y energía; la vulnerabilidad de las cadenas de suministro de alimentos, medicinas e incluso de talento; y las aleccionadoras amenazas a la seguridad mundial.

¿Cuál es el denominador común? Las realidades — y retos — de la integración global.

Vivimos en un mundo conectado en múltiples dimensiones y de un modo profundo: un sistema global de sistemas. Esto significa, entre otras cosas, que está sujeto a los fallos de esos sistemas, lo que obliga a pensar sobre la eficacia de sus infraestructuras físicas y digitales.

Es este nivel sin precedentes de interconexión e interdependencia el que subyace bajo los resultados más importantes ofrecidos en el presente informe. Dentro de esta esclarecedora panorámica de las agendas de los líderes empresariales y del sector público mundiales, destacan tres perspectivas ampliamente compartidas.

1) Los líderes del sector privado y público mundial creen que el rápido crecimiento de la “complejidad” es el principal reto que afrontan. Esperan que esto prosiga — e incluso se acelere — en los próximos años.
2) Son igualmente conscientes de que hoy en día sus empresas no están preparadas para asimilar de forma eficaz esta complejidad en un contexto global.
3) Para terminar, consideran que la “creatividad” es la competencia de liderazgo más importante para aquellas empresas que busquen un camino que les permita progresar a través de esta complejidad.

Lo que hemos oído en el transcurso de estas conversaciones en profundidad (mi propia entrevista tuvo lugar el 2 de diciembre de 2009) es que los incidentes, amenazas y oportunidades no solamente surgen con mayor rapidez o de modo menos predecible, sino que convergen y se influyen mutuamente para crear situaciones completamente nuevas. Estos nuevos hechos requieren un grado sin precedentes de creatividad, la cual ha pasado a ser una cualidad de liderazgo más importante que otros atributos como la disciplina en la gestión, el rigor o la aptitud operativa.

Como siempre, nuestro examen bianual de las prioridades de los CEOs de todo el mundo ofrece una excepcional panorámica de su forma de ver el mundo y, en última instancia, qué diferencia a las empresas de mayor rendimiento. Personalmente, hay un hecho que encuentro especialmente fascinante: durante el transcurso de más de 1.500 entrevistas personales con CEOs y otros líderes, ni una sola pregunta incluyó el término “Planeta Inteligente”, y, sin embargo, las conversaciones proporcionaron resultados que hacían referencia directa a lo manifestado por IBM acerca de los retos y oportunidades de este cambio fundamental en la manera en la que el mundo funciona.

Es un placer para nosotros ofrecerle este informe: *Liderar en la Complejidad*.

Samuel J. Palmisano
Presidente y Consejero Delegado
IBM Corporation

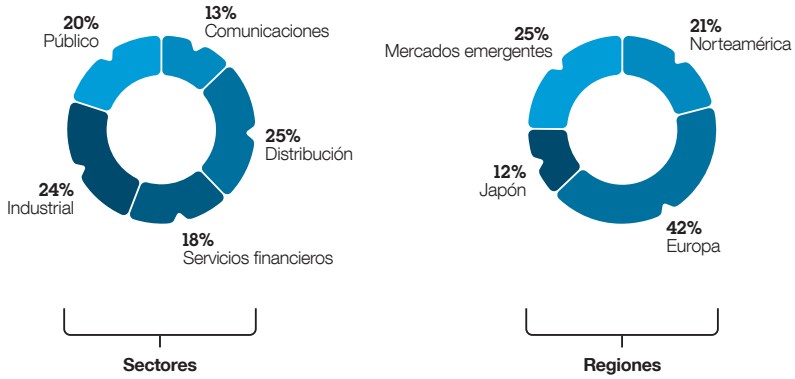
	Cómo se realizó nuestro estudio	6
	Informe ejecutivo	8
Introducción	*Destacar en un mundo complejo*	**13**
Capítulo Uno	*Incorporar un liderazgo creativo*	**23**
Capítulo Dos	*Reinventar las relaciones con el cliente*	**37**
Capítulo Tres	*Desarrollar una destreza operativa*	**51**
La Agenda del CEO	*Cómo liderar en la complejidad*	**63**
	Más información	71

Cómo se realizó nuestro estudio

Este estudio es la cuarta edición de nuestra serie del Global CEO Study bianual, organizada por el IBM Institute for Business Value e IBM Strategy & Change.

Para comprender mejor los retos y metas de los CEOs modernos, nos reunimos personalmente con la mayor muestra conocida de estos altos ejecutivos. Entre septiembre de 2009 y enero de 2010, entrevistamos a 1.541 CEOs, directores generales y directivos del sector público, que representaban a organizaciones de diferentes tamaños pertenecientes a 60 países y 33 sectores.

Figura 1 **Acerca de nuestro estudio**
Más de 1.500 CEOs de todo el mundo han participado en este estudio.



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

Para elaborar este informe realizamos exhaustivos análisis a fin de comparar los resultados actuales con los de nuestros Global CEO Studies de 2004, 2006 y 2008. Como parte del estudio de 2010, buscamos, además, determinar cuál era la diferencia entre las empresas que destacaban financieramente y el resto de organizaciones. En los casos que fue posible, nuestro análisis del rendimiento de cada empresa respecto a sus homólogas se basó tanto en el largo plazo (cuatro años) como en el corto (un año).

El rendimiento a largo plazo incluyó la tasa compuesta de crecimiento anual del margen operativo entre 2003 y 2008.[1] El rendimiento a corto plazo tuvo en cuenta, a su vez, la tasa de crecimiento del margen operativo entre 2008 y 2009.[2] Esto nos permitió identificar a las organizaciones *sobresalientes* que fueron capaces de mejorar sus márgenes de explotación tanto a largo como a corto plazo.

Además de las entrevistas con los CEOs, realizamos un subconjunto de las preguntas del CEO Study a 3.619 estudiantes de más de 100 importantes universidades de todo el mundo. El primer IBM Student Study ofrece información sobre el punto de vista de los futuros líderes. El profesorado invitó a participar a estudiantes de diplomaturas y licenciaturas entre octubre de 2009 y enero de 2010.

El 46% de los estudiantes encuestados cursaban másters y otros cursos de postgrado, siendo un 3% de los mismos programas de doctorado. El otro 54% estaba inscrito en una amplia variedad de programas para estudiantes de diplomaturas.

Las muestras de respuestas de los CEOs y los estudiantes fueron ponderadas en función del Producto Interior Bruto (PIB) regional real para 2008.[3]

"La complejidad no debe ser vista como una carga a evitar, sino como un catalizador y un acelerador para innovar y crear nuevas formas de proporcionar valor".

Juan Ramón Alaix, presidente, Pfizer Salud Animal

Resumen ejecutivo

¿Cuál es la respuesta de los directivos ante un contexto competitivo y económico nunca visto anteriormente? Para descubrirlo, mantuvimos entrevistas personales con 1.451 CEOs, directores generales y altos directivos del sector público de todo el mundo.[4] Estas conversaciones, junto con nuestros análisis estadísticos y financieros, ofrecen información sobre las agendas y actuaciones de los líderes globales.

En los últimos tres Global CEO Studies, los CEOs afirmaron en todo momento que afrontar el cambio suponía su reto más importante. En 2010, nuestras conversaciones señalaron un nuevo reto principal: la complejidad. Los CEOs nos dijeron que trabajan en un mundo mucho más volátil, incierto y complejo. Muchos confesaron que los cambios graduales ya no bastaban en un mundo que funciona de forma esencialmente distinta. Las conversaciones proporcionaron cuatro conclusiones principales:

Se espera que la complejidad actual no haga más que aumentar y más de la mitad de los CEOs dudan de su capacidad para gestionarla. El 79% de los CEOs prevén que la complejidad será aún mayor en el futuro. Sin embargo, un grupo de organizaciones — a las que denominamos *sobresalientes* —ha transformado el crecimiento de la complejidad en una ventaja financiera durante los últimos cinco años.

La creatividad es la cualidad de liderazgo más importante, según los CEOs. Las empresas *sobresalientes* practican y promueven la experimentación y la innovación en sus organizaciones. Los líderes creativos esperan poder realizar cambios aún más profundos en su modelo de negocio para poner en práctica sus estrategias. Para tener éxito asumen riesgos más calculados, buscan nuevas ideas y siguen innovando en su modo de dirigir y comunicarse.

Las organizaciones de mayor éxito crean productos y servicios en colaboración con sus clientes, a los que integran en sus procesos básicos. Adoptan nuevos canales para involucrarse y mantenerse en sintonía con sus clientes. Al obtener más conocimiento a partir de los datos disponibles, los CEOs de éxito hacen de la cercanía al cliente su prioridad número uno.

Las empresas con mejor rendimiento gestionan la complejidad a favor de sus organizaciones, clientes y socios. Para ello, simplifican sus operaciones y productos, e incrementan la destreza a la hora de cambiar su forma de trabajar, acceder a recursos e introducirse en mercados de todo el mundo. En comparación con otros CEOs, los líderes más expertos esperan obtener un 20% más de ingresos provenientes de nuevas fuentes.

De qué forma los CEOs pueden liderar en la complejidad

Los efectos de la creciente complejidad exigen a los CEOs y a sus equipos que hagan uso de su creatividad más audaz, conecten con el cliente de forma imaginativa y diseñen sus operaciones buscando la rapidez y flexibilidad necesarias para preparar a sus organizaciones con el fin de tener éxito en el siglo XXI.

Opinión de los estudiantes

A lo largo de este informe, recuadros titulados “Opinión de los estudiantes” destacarán algunas de las conclusiones más llamativas del IBM Student Study.

Las respuestas de más de 3.600 estudiantes nos permiten comparar las opiniones y expectativas de los futuros directivos con el punto de vista de los CEOs.

"El conocimiento y la previsión se asocian al liderazgo. Es el conocimiento lo que ayuda a capturar las oportunidades".

Zhou Ming, vicepresidente ejecutivo y secretario general, Consejo de China para la Promoción de la Inversión Internacional

Por lo tanto, ¿en qué se diferencian estos objetivos de las anteriores aspiraciones de los CEOs, ahora que han señalado que su reto más importante en el nuevo contexto económico es la creciente complejidad? Anteriormente, los CEOs reconocían la necesidad de innovar en el modelo de negocio, pero hoy en día tienen dificultades para encontrar el liderazgo creativo imprescindible para producir esa innovación. En el pasado, nos decían que debían aproximarse al cliente; ahora necesitan ir mucho más allá e introducir al cliente en sus organizaciones. Y, aunque la integración global no es una meta nueva, los CEOs están comprendiendo que han de ir un paso más allá en lo referido a incrementar su destreza operativa general. Para liderar en la complejidad, los CEOs deben:

Incorporar un liderazgo creativo

Al enfrentarse a un mundo espectacularmente más complejo, es interesante observar que los CEOs eligen la creatividad como la cualidad de liderazgo más importante. Los líderes creativos invitan a la innovación rompedora, animan a los demás a abandonar metodologías obsoletas y asumen riesgos equilibrados. Son abiertos e imaginativos a la hora de ampliar sus estilos de gestión y comunicación, especialmente con el fin de comprometerse con una nueva generación de empleados, socios y clientes.

Reinventar las relaciones con el cliente

En un mundo tremendamente interconectado, los CEOs dan una prioridad sin precedentes a la proximidad al cliente. La globalización, combinada con un espectacular aumento de la información disponible, ha ampliado exponencialmente las opciones de los clientes. Los CEOs afirman que el compromiso permanente y la creación compartida con sus clientes generan diferenciación. Consideran que la explosión de información es su mejor oportunidad de conocer en profundidad al cliente.

Desarrollar una destreza operativa

Los CEOs están remodelando sus operaciones a fin de estar listos para actuar cuando surjan oportunidades o retos. Simplifican y, en ocasiones, enmascaran la complejidad bajo su control y ayudan a los clientes a hacer lo mismo. Unas estructuras de coste flexibles y su capacidad de asociación les permiten ampliar o recortar sus operaciones de forma inmediata.

Para liderar en la complejidad…

Destacar en un mundo complejo

La mayoría de los CEOs dudan seriamente de su capacidad para afrontar una complejidad que aumenta rápidamente. Sin embargo, un grupo de organizaciones ha logrado un excepcional rendimiento de forma constante. ¿Cómo mitigan, o incluso convierten en oportunidades, la complejidad estas empresas *sobresalientes*?

"Estás preparado, pero... ¿preparado, para qué?"

Andreas Coumnas, director ejecutivo para Europa, Baltimore Aircoil

Un mundo radicalmente diferente

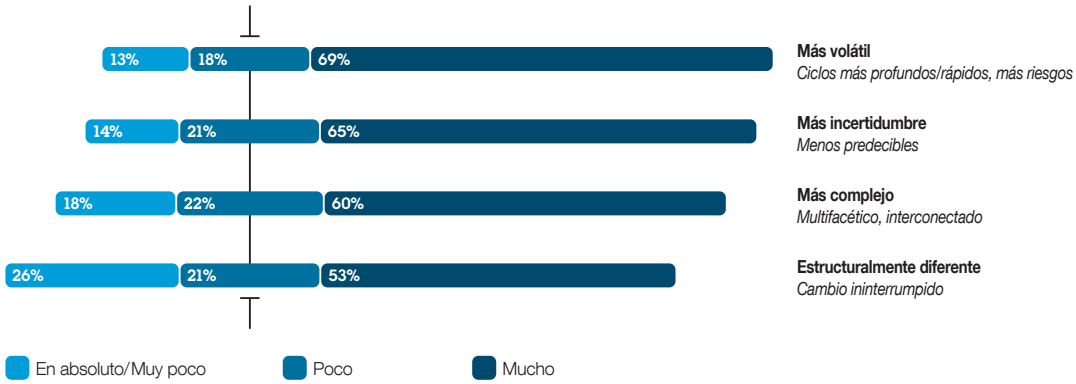
Economías, empresas, sociedades y gobiernos estrechamente interconectados han dado paso a nuevas e importantes oportunidades. Pero un número sorprendente de CEOs nos ha comentado que no creen estar preparados para el complejo contexto actual. La mayor conectividad ha dado lugar a fuertes — y, con demasiada frecuencia, desconocidas — interdependencias. Por esta razón, la consecuencia final de cualquier decisión no suele ser suficientemente conocida.

Sin embargo, es necesario tomar decisiones. A medida que los CEOs dedican su atención al crecimiento, un número considerable de ellos afirma que su éxito depende de doblar los ingresos provenientes de nuevas fuentes durante los próximos cinco años. Un CEO del sector de las telecomunicaciones de Brasil predice: "Los servicios que representan el 80% de nuestros ingresos actuales solamente serán nuestra segunda fuente más importante de ingresos dentro de cinco años". Descubrir estas nuevas categorías de crecimiento no es fácil en un contexto que se caracteriza por un número incontable de mercados de nicho, proliferación de productos y servicios, e incluso segmentos de clientes cada vez más individualizados.

Esto significa que los CEOs deben cambiar sus carteras, modelos de negocio, antiguas formas de trabajar y otros supuestos muy arraigados. Tienen que abordar lo que preocupa ahora al cliente y reevaluar el modo de generar valor.

Con escasas excepciones, los CEOs esperan cambios bruscos de una forma u otra. El nuevo contexto económico, coinciden, es sustancialmente más volátil, mucho más incierto, cada vez más complejo y estructuralmente distinto. Un CEO del sector industrial de Holanda resume el sentimiento de muchos cuando definió el año 2009 como una "llamada de atención", a lo que agregó que "era como avanzar en la oscuridad, sin ver una luz al final del túnel".

Figura 2 **Las organizaciones experimentan importantes trastornos**
Los cambios en el nuevo contexto económico tienen lugar a gran escala, son de gran importancia y drásticamente diferentes.



Actualmente, cuando las organizaciones emergen — o se preparan para emerger — de una recesión global que ha supuesto un duro golpe para la confianza en sí mismas, muchos directivos admiten que realmente no saben qué esperar ahora. Aún así, en nuestras conversaciones con los CEOs, hemos reunido información sobre el camino a seguir. Exigirá estilos de dirección completamente nuevos, nuevos métodos para comprender mejor a los clientes y estructuras nuevas y flexibles para sus empresas.

Los cambios globales aumentan la complejidad

Los CEOs afirman que la tendencia actual hacia la globalización no cesará. Prevén un desplazamiento del poder económico hacia mercados emergentes, así como una mayor presencia gubernamental y normativas más estrictas. Estos cambios son imparables y contribuyen a crear la sensación de que el mundo es cada vez más incierto, volátil y complejo.

"Esta recesión económica es mucho más que una fluctuación cíclica. La consideramos como un verdadero cambio de paradigma que está revolucionando no sólo las empresas, sino también las estructuras sociales globales".

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

Curiosamente, las opiniones sobre la fuerza y las repercusiones de estos cambios varían dependiendo del lugar de donde provengan. En América del Norte, que afrontó una crisis financiera que llevó a los gobiernos a convertirse en accionistas mayoritarios en empresas privadas, los CEOs muestran más recelos ante la presencia gubernamental que los CEOs de otros lugares. Un 87% prevé una mayor intervención y regulación gubernamental durante los próximos cinco años, lo que aumenta la sensación de incertidumbre.

En Japón, el 74% de los CEOs esperan que la transferencia del poder económico de los mercados maduros a mercados emergentes tenga un gran impacto sobre sus organizaciones. Por el contrario, en la Unión Europea dicha transferencia no causa igual preocupación y solamente el 43% de los CEOs espera verse afectado.

China demostró más elasticidad que la mayoría de naciones durante la recesión económica. A los CEOs de este país les preocupa menos la volatilidad que a los de otras regiones y dedican más atención al desarrollo de una nueva generación de directivos que aporten una mentalidad global.

Comprender éstas y otras marcadas diferencias que emergen en cada región es importante en un mundo en el que economías y sociedades están estrechamente vinculadas. Las organizaciones tendrán que afrontar dichas diferencias al traspasar tanto sus propios límites como los de distintas regiones.

"La nueva generación, nacida en un mundo digital, traerá consigo implicaciones revolucionarias para la política, el sector público y la forma de hacer negocios. El ciudadano promoverá el cambio y generará una revolución, y no una evolución, social".

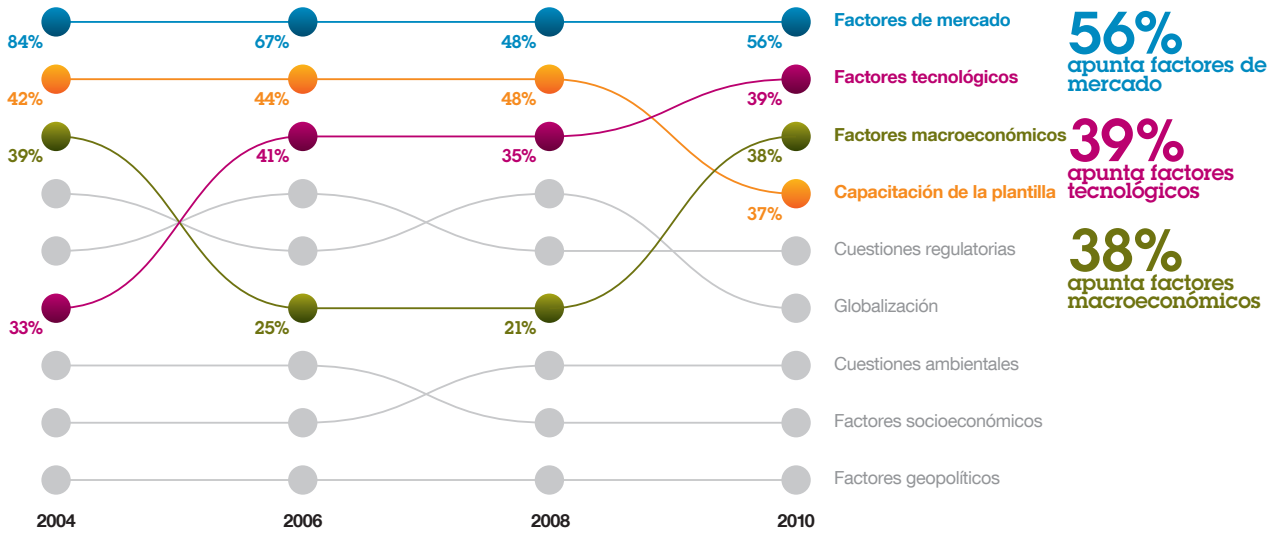
Peter Gilroy, CEO, Kent County Council

La tecnología continúa ganando en importancia

Cada dos años desde 2004, hemos pedido a los CEOs que nombraran las tres fuerzas externas que afectan en mayor medida a sus organizaciones. Los *factores de mercado* ocupan siempre el primer lugar, aunque la importancia relativa de los *factores tecnológicos* ha aumentado y ahora ocupan el segundo puesto.

La tecnología también contribuye a la creciente complejidad, al crear un mundo absolutamente interconectado, con una amplia convergencia de sistemas de todo tipo, bien de creación humana, como las cadenas de suministro o las ciudades, o naturales, como las pautas climatológicas o los desastres naturales.

Figura 3 **Principales factores externos**
El impacto relativo de la tecnología como factor externo crece año tras año.



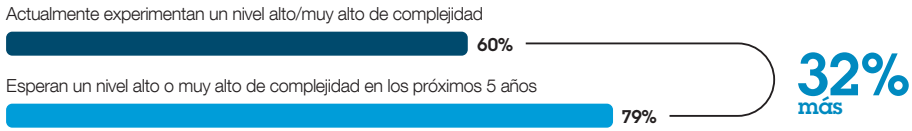
En nuestro mundo nos enfrentamos constantemente a desafíos que requieren una aproximación multisistema. Las consecuencias de cualquier decisión pueden afectar, a una velocidad nunca antes vista, a los ecosistemas empresariales, del mismo modo que la reciente crisis económica ha afectado a casi todos los mercados.

Ya no es suficiente, o ni siquiera posible, ver el mundo dentro de los confines de un sector, una disciplina, un proceso o, incluso, una nación.
Sin embargo, la aparición de tecnologías avanzadas, como las soluciones de análisis de negocio, pueden ayudar a descubrir correlaciones y pautas anteriormente ocultas y proyectar mayor claridad y certidumbre a la hora de tomar numerosas decisiones empresariales.

Aumento de la complejidad

Resulta sorprendente la rapidez con la que la complejidad ha penetrado en las mentes de los directivos. Seis de cada diez CEOs nos confesaron que el nuevo contexto económico es considerablemente más complejo. Pensando en los próximos cinco años, ocho de cada diez esperan que el nivel de complejidad aumente. Aseguran que nunca se habían encontrado ante una curva de aprendizaje tan pronunciada.

Figura 4 **Nivel de complejidad esperado**
Los CEOs coinciden en que la complejidad no hará sino aumentar.



Un aspecto esencial de su aprendizaje será determinar cuáles de entre los elementos que componen la complejidad como, por ejemplo, procesos internos excesivamente complicados o una interacción inflexible con el cliente, son innecesarios o limitan la creación de valor. Del mismo modo, necesitarán determinar cuáles de esos aspectos deberán ser controlados para generar eficacia, innovación o crecimiento. A este respecto, un CEO de una empresa de productos de consumo belga afirma que su organización trabaja para comprender y administrar la complejidad en toda su extensión: “Nuestra organización está bien preparada para asimilar la complejidad, pero es preciso interpretarla y normalizarla”.

Superar la inquietud: la “brecha de la complejidad”

Hace dos años, los directivos del sector público y privado describieron el principal reto que afrontaban como “el cambio”. Señalaron lo que nosotros denominamos “brecha del cambio”: la diferencia entre el cambio previsto y su capacidad para asimilarlo. Hoy en día, los CEOs se muestran más seguros con respecto al cambio, pero señalan un dilema completamente nuevo.

Opinión de los estudiantes

En un mundo donde los sistemas económicos, sociales y físicos están interconectados, los estudiantes son plenamente conscientes de la complejidad que afrontarán en sus carreras profesionales. Un número mayor de estudiantes que de empresarios — un 70% frente a un 60%, respectivamente — considera que el impacto de la complejidad en las organizaciones será importante. Entre los MBAs, un 78% sostiene esa misma opinión.

“Mi generación tiene un punto de vista y conocimiento distintos de la ilimitada conectividad social, la ciencia y la tecnología y la aglomeración cultural, lo que da lugar a ambiciones más abiertas e interconectadas”.

Estudiante, EE.UU.

Figura 5 **Brecha de la complejidad**
Aunque ocho de cada diez CEOs prevén mayor complejidad en el futuro, menos de la mitad se sienten preparados para asimilarla.

Nuestras entrevistas revelaron que los CEOs afrontan actualmente una "brecha de la complejidad" que supone un reto mayor que cualquier otro factor observado en ocho años de estudios con estos directivos. Ocho de cada diez CEOs prevén que su entorno será considerablemente más complejo, y menos de la mitad cree saber cómo superarlo con éxito.

Cuando se les preguntó hasta qué punto se sentían preparados en este sentido, algunos, como un CEO de una entidad aseguradora en Alemania, se mostraron optimistas, aunque con reservas: "Estamos mejor preparados que otros. En términos absolutos, sin embargo, va a ser difícil". Otros admitieron de forma contundente que no estaban preparados, como un CEO del sector energético de EE.UU., que afirmó: "La mayoría de la gente mira al pasado, deseando que todo siguiera igual que siempre".

Aprender de los que obtienen el mejor rendimiento

Ciertas organizaciones han obtenido tradicionalmente resultados sólidos, incluso durante la reciente recesión económica. Estas organizaciones *sobresalientes* provienen de todos los sectores y partes del mundo. Y, lo que es más importante, se sienten mucho mejor preparadas para asimilar la complejidad.

"En realidad la complejidad no me asusta en absoluto. Es más bien lo contrario: me motiva".

Jacques Pellas, Secrétaire Général, Dassault Aviation

"Estamos entrando en una era de diez o veinte años de nuevas e importantes inversiones. Existen oportunidades e incertidumbres nunca antes vistas".

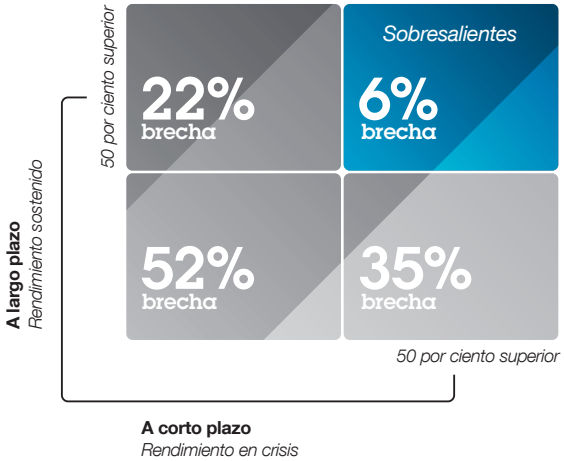
Tom King, presidente, National Grid U.S.

Hemos analizado su rendimiento en comparación con sus homólogas, tanto a corto plazo, durante la crisis económica, como a largo plazo, antes de la crisis. El rendimiento a largo plazo incluyó la tasa compuesta de crecimiento anual del margen operativo entre 2003 y 2008. El rendimiento a corto plazo tuvo en cuenta, a su vez, la tasa de crecimiento del margen operativo entre 2008 y 2009.

***Sobresalientes*: superar la complejidad de forma sostenida**

En comparación con sus homólogas, las empresas *sobresalientes* aumentaron su margen operativo año tras año. Aún más sorprendente: durante la crisis económica, sus ingresos aumentaron seis veces más que los del resto de la muestra. Así que, ¿qué hace este grupo de empresas para prosperar?

Figura 6 **Las empresas *sobresalientes* están mejor preparadas para administrar la complejidad prevista**
Brecha de la complejidad: diferencia entre la complejidad prevista y el grado en el que los CEOs se sienten preparados para administrarla.



Las empresas *sobresalientes* prevén una elevada complejidad en el futuro, pero su brecha ante la complejidad es de apenas el 6%. Esto muestra un fuerte contraste con los demás CEOs. Esta importante disparidad refleja la confianza de las empresas *sobresalientes* en sus propias capacidades para prosperar pese a la complejidad. Estas empresas ensalzan el valor de tomar decisiones rápidamente, ponerlas a prueba en el mercado y después realizar las correcciones adecuadas.

Partiendo de un análisis exhaustivo de lo que hace excepcionales y diferentes a las empresas *sobresalientes*, descubrimos que los CEOs que capitalizan la complejidad han concentrado su atención en tres áreas:

- **Incorporar un liderazgo creativo:** los líderes creativos estudian formas anteriormente impensables de transformar la empresa para mejor, preparando el camino para la innovación que les ayude a alcanzar un compromiso más efectivo con los clientes, socios y empleados.
- **Reinventar las relaciones con el cliente:** con Internet, nuevos canales y clientes globales, las organizaciones deben reconsiderar sus métodos para comprender, interactuar y servir a sus clientes y a los ciudadanos del mejor modo.
- **Desarrollar una destreza operativa:** aunque el aumento de la complejidad pueda parecer algo amenazador en un principio, replantear esta reacción inicial es esencial. Los CEOs de más éxito reformulan sus organizaciones, haciéndolas más rápidas y flexibles, capaces de emplear la complejidad en su propio beneficio.

"El tiempo es un lujo del que ya no disponemos. Solíamos decir: 'Espera a que esta crisis termine y todo vuelva a la normalidad', pero eso ya no sucederá. Debemos ser 'animales del cambio'".

Michele McKenzie, presidente y CEO, Canadian Tourism Commission

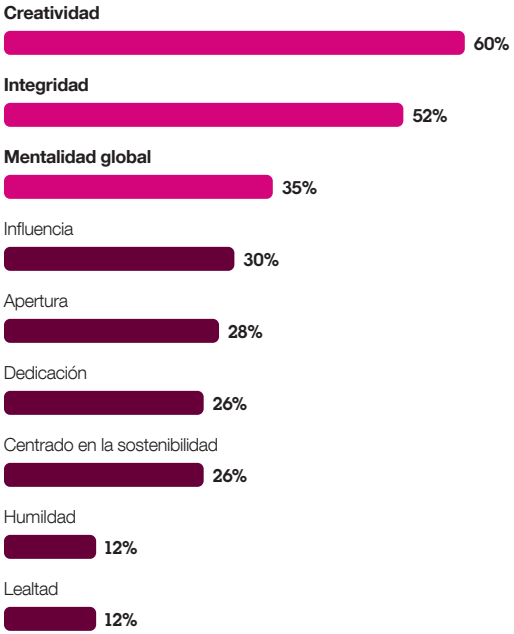
Incorporar un liderazgo creativo

Los CEOs consideran que la creatividad supera a las demás características de liderazgo. Los líderes creativos se sienten cómodos con la ambigüedad y la experimentación. Para conectar y servir de inspiración a una nueva generación, dirigen e interactúan de forma completamente nueva.

Afrontar la complejidad mediante la creatividad

El grado de dificultad que los CEOs prevén, basado en el torbellino que supone la complejidad, les ha llevado a un punto de inflexión. Cuando se les pidió que mencionaran por orden de prioridad las tres cualidades de liderazgo más importantes en el nuevo contexto económico, la creatividad fue la más seleccionada, por encima de todas las demás.

Figura 7 **Principales cualidades de liderazgo**
Los CEOs consideraron a la creatividad como la cualidad de liderazgo más importante durante los próximos cinco años.



Los CEOs reconocen que liderar de forma creativa exige dejar a un lado algunas creencias muy arraigadas. Sus métodos deben ser originales antes que tradicionales. Deben ser distintos y, en ocasiones, radicales en su concepción y ejecución, no solamente un poco mejores que los modelos o métodos existentes. O, en palabras de un CEO del sector de las telecomunicaciones de la India: “Creatividad en todo”.

Opinión de los estudiantes

Como los CEOs, seis de cada diez estudiantes situaron a la creatividad entre las tres principales cualidades de liderazgo, por encima de cualquier otra. Sin embargo, las diferencias son sorprendentes. Los estudiantes incluyeron la mentalidad global un 43% más que los CEOs, mientras que un 36% más citó la orientación hacia la sostenibilidad.

“La mentalidad global es imprescindible para los líderes, pero debe asociarse con la orientación hacia la sostenibilidad y la integridad; de lo contrario, la vida de las empresas será muy corta”.

Estudiante, Japón

La creatividad se define con frecuencia como la capacidad de crear algo nuevo o diferente, pero los CEOs fueron más allá. La creatividad es la base de la "innovación rompedora y la reinvención continua", como nos dijo un CEO de una compañía de servicios profesionales de EE.UU. Y esto requiere una mentalidad audaz y revolucionaria. Los directivos, afirman, deben estar dispuestos a alterar el *status quo,* incluso cuando tienen éxito. Deben sentirse cómodos y comprometidos con la experimentación permanente.

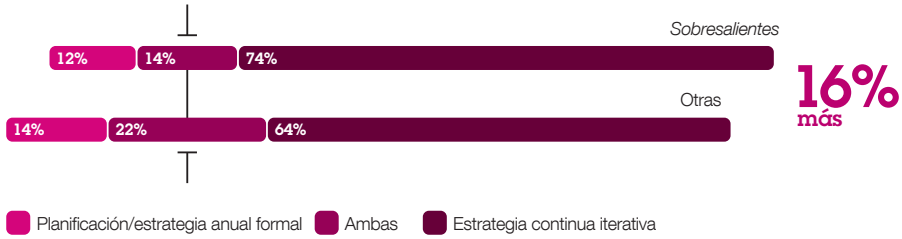
Hemos analizado las observaciones de aquellos CEOs que eligieron la creatividad como una de las principales cualidades de liderazgo para generar un gráfico que subraye las áreas que asocian con el liderazgo creativo. En esta representación gráfica, el tamaño de cada palabra guarda relación con la frecuencia con la que fue mencionada. En sus comentarios, los CEOs destacaron especialmente la relación entre integridad y creatividad, la necesidad de una mentalidad global y una sólida orientación al cliente.

Figura 8 **Conversaciones con más de 1.500 CEOs**
Los CEOs que citan la creatividad como principal cualidad de liderazgo ofrecen nueva información sobre cómo ser líderes en el nuevo contexto económico.[5]

Compromiso con la alteración del *status quo*

Los CEOs de las empresas *sobresalientes* mostraron poco temor a reexaminar sus propias creaciones o métodos estratégicos. De hecho, el 74% empleó un método iterativo en su estrategia, en comparación con el 64% de los demás CEOs. Las empresas *sobresalientes* confían más en replantear continuamente su estrategia frente a una planificación formal anual.

Figura 9 **Proceso estratégico**
Las empresas *sobresalientes* desarrollan su estrategia de forma iterativa más que otras organizaciones.



No es que los CEOs estén comenzando a darse cuenta ahora de la importancia de la creatividad, ya que son conscientes de la necesidad de innovar en productos, procesos y experiencia del cliente desde hace mucho tiempo. Ya en 2004, nos dijeron: “los CEOs de todo mundo reorientan su atención hacia el crecimiento y consideran que la innovación es el camino para lograrlo”.[6] Pero, hoy en día, la creatividad en sí misma se ha convertido en un estilo de liderazgo. La metodología tradicional de dirección de las organizaciones necesita nuevas ideas, ideas destinadas a alterar el *status quo.*

Los CEOs afirman que el nuevo imperativo es la inmediatez. Ya no basta con pensar, dirigir o delegar basándose en los horizontes de tiempo o ciclos de planificación estratégica tradicionales. Las nuevas amenazas y oportunidades exigen tener la capacidad de ver más allá de lo inmediato, predecir resultados cuando es posible, actuar pese a la incertidumbre y luego volver a comenzar.

Actuar pese a la incertidumbre

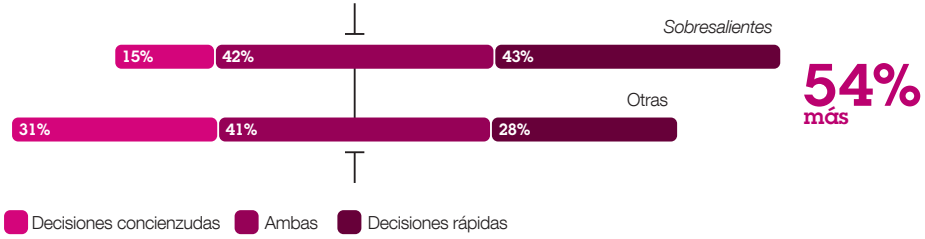
En un contexto en el que los márgenes de error se han reducido casi hasta cero, los CEOs reconocen que ya no pueden permitirse el lujo de realizar estudios y evaluaciones prolongados antes de decidir. En nuestras conversaciones, afirmaron que están aprendiendo a responder rápidamente con nuevas ideas para afrontar los profundos cambios que afectan a sus organizaciones.

Las empresas *sobresalientes* superan este dilema encontrando formas de dejar a un lado la incertidumbre. Tienen un 54% más probabilidades de confiar en decisiones rápidas que en un estudio minucioso. Por supuesto, nadie aboga por tomar decisiones insuficientemente meditadas, pero evitar retrasos innecesarios fue un deseo recurrente. "El mundo gira más rápido", en palabras de un CEO del sector público de Australia. "Debemos mantener el ritmo".

"El contexto directivo es cada vez más complejo. En estos tiempos inciertos, la necesidad de tomar decisiones efectivas y rápidas es más importante que nunca".

Shuzo Sumi, presidente y director general, Tokio Marine Holdings, Inc.

Figura 10 **Estilo de decisión**
Las empresas *sobresalientes* toman decisiones rápidas, incluso ante la incertidumbre.



Muchos CEOs admiten que se sienten abrumados por los datos, pero que el conocimiento del que disponen es insuficiente. Creen que un mejor dominio de la información y los análisis para predecir las consecuencias de las decisiones contribuyen en gran medida a reducir la incertidumbre y forjar respuestas rápidas y adecuadas.

Al mismo tiempo, no pueden permitirse dudar a la hora de actuar cuando no existe incertidumbre alguna. Es, en última instancia, el directivo quien debe enfrentarse a las ideas preconcebidas, romper la inercia heredada y unir al equipo. Aquellos que dudan saben que otros competidores más decididos aprovechan las ventanas de oportunidad, cada vez más pequeñas.

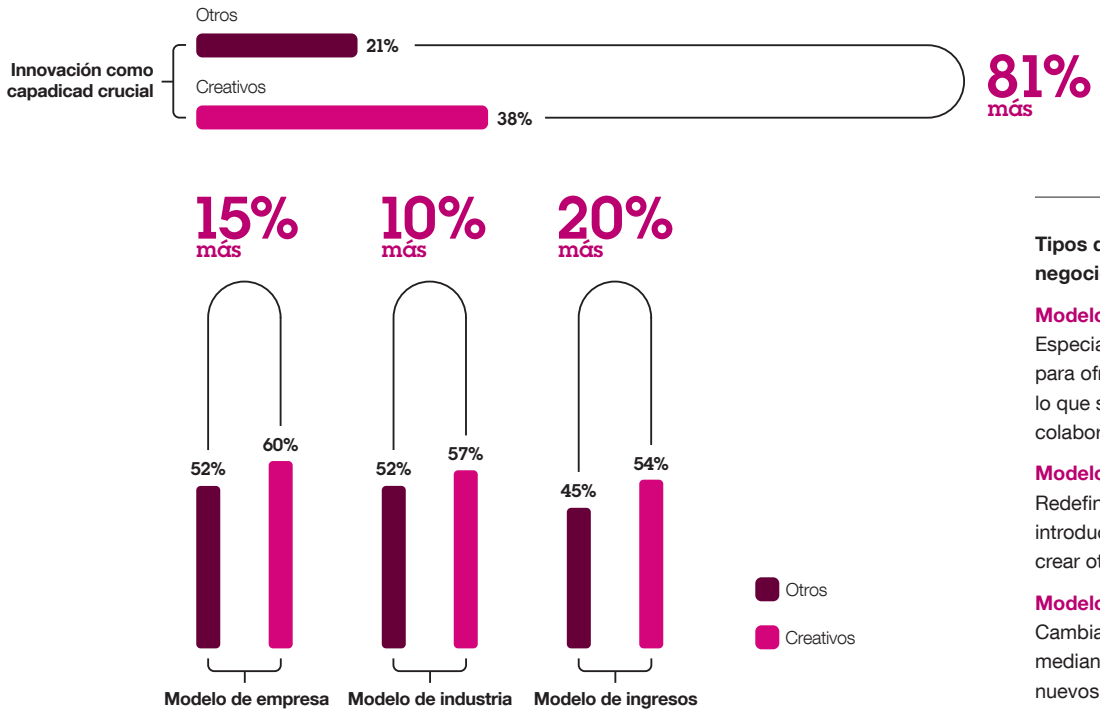
Abrir el camino con nuevos modelos de negocio

Para comprender mejor el liderazgo creativo, estudiamos minuciosamente únicamente a aquellos CEOs que seleccionaron la creatividad como una de las tres principales cualidades de liderazgo. Encontramos que estaban mucho más preparados para innovar y que tenían entre un 10 y un 20% más probabilidades de buscar la innovación cambiando el modelo de negocio.

Tradicionalmente, los modelos de negocio cambiaban regularmente, pero ahora estos cambios se producen en rápida sucesión. En palabras de un CEO del sector industrial de Japón: "Un modelo de negocio no es absoluto, sino que debe adaptarse a los cambios de contexto".

Los CEOs deben ser capaces de probar, modificar y rediseñar continuamente sus actividades básicas. Hoy en día, debido a las fuerzas en constante cambio que afectan a las organizaciones, es preciso modificar sus asociaciones con terceros, modelos de ingresos, y muchas otras decisiones relacionadas con sus actividades básicas. Para funcionar más eficazmente en un entorno volátil, los líderes creativos deben promover y experimentar decididamente con toda clase de innovaciones en el modelo de negocio.

Figura 11 **Los líderes creativos experimentan para mejorar el *status quo***
Los líderes creativos dan una puntuación mucho más alta a la innovación como capacidad crucial y muchos más de ellos esperan cambiar sus modelos de negocio.



Tipos de innovación del modelo de negocio planteados:[7]

Modelo de empresa
Especializar y reconfigurar la empresa para ofrecer mayor valor replanteando lo que se hace internamente y mediante colaboración.

Modelo de industria
Redefinir una industria existente, introducirse en una industria nueva o crear otra completamente nueva.

Modelo de ingresos
Cambiar el modo de generar ingresos mediante nuevas propuestas de valor y nuevos modelos de precios.

La innovación continua del modelo de negocio es similar a la forma en la que los diseñadores de productos mejoran sus ofertas constantemente en función de las preferencias del cliente, en cambio continuo. Esta nueva fluidez en el diseño de negocio se ve impulsada por profundos cambios, tanto en las expectativas del cliente como en la actividad competitiva, que no se adhiere a calendarios de planificación anuales. La frecuente

"Es necesario formar parte de la sociedad en la que se trabaja, sin quedar al margen, y eso requiere humildad. La época del magnate empresarial terminó; los líderes se eligen. No se trata de que la gente te siga, sino de que ellos formen parte de ti".

Ian Tyler, CEO, Balfour Beatty Plc

experimentación con el modelo de negocio aporta innovación — incluyendo nuevas clases de relaciones y asociaciones — dependiendo de lo que sucede en el mercado, no en la sala de conferencias.

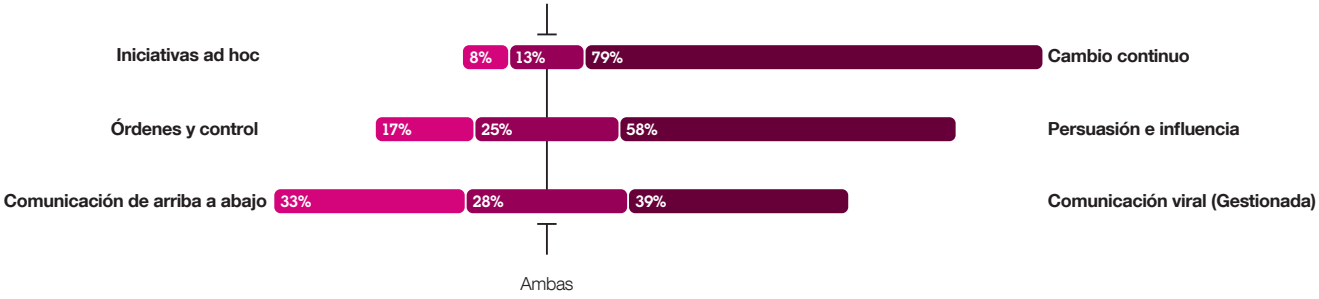
Establecer una organización creativa

Las empresas *sobresalientes* reconocen que el cambio continuo es la norma. Y no basta con estar preparados individualmente. Deben convertir a toda la organización en un catalizador de esa creatividad. Para la mayoría de los equipos de dirección, esto requiere un conjunto de capacidades completamente nuevo. Un CEO de la industria audiovisual de EE.UU. afirma: "Debemos buscar, reconocer y recompensar la creatividad".

Los CEOs ven la necesidad de sembrar la creatividad en toda la organización en lugar de separar a los "creativos" en departamentos aislados, como en el diseño de productos. Para beneficiarse de las diversas ideas que los empleados pueden aportar, las empresas *sobresalientes* promueven una mentalidad nueva, dispuesta a cuestionarlo todo. Invitan a los empleados de todos los niveles a poner a prueba cualquier supuesto basándose en experiencias anteriores y analizar "la forma en la que siempre se han hecho las cosas". Un CEO del sector asegurador de EE.UU. admite que su organización no siempre ha asimilado bien la complejidad y añadió: "Tengo un gran interés en la próxima generación de directivos y la nueva energía que traen consigo".

Para llevar a la práctica el cambio continuo, las empresas *sobresalientes* evitan el tradicional "ordeno y mando" como estilo de dirección. El 58% prefiere persuadir e influir frente al 17% que tiende hacia las órdenes y el control. Un CEO del sector electrónico de Suiza explica: "El mundo no funciona de arriba hacia abajo, como en el ejército. El directivo moderno debe ejercer una influencia colaborativa y demostrar un claro liderazgo en su equipo".

Figura 12 **De qué forma las empresas *sobresalientes* ponen en práctica el cambio**
Para cambiar continuamente, las empresas *sobresalientes* utilizan nuevos estilos de liderazgo y métodos de comunicación equilibrados.



Además de dirigir de forma diferente, los CEOs y sus equipos también se comunican de modo diferente. Para comunicarse con clientes y empleados, experimentan y evalúan los resultados logrados con nuevos medios digitales y canales de redes sociales.

Las empresas *sobresalientes* mostraron un mejor equilibrio entre métodos de comunicación. Reconocen la importancia constante de las comunicaciones "desde arriba", especialmente para aclarar la misión y valores de la compañía, pero también emplean formas "virales" de comunicación para involucrar a aquellos situados tanto dentro como fuera de sus organizaciones.

Al romper con el pasado, los CEOs toman una decisión audaz al hacer de la creatividad la principal cualidad de liderazgo. Tradicionalmente, los líderes eran admirados por otras cualidades, como la excelencia operativa, la visión estratégica o la obtención de grandes contratos. Da la impresión de que los CEOs han iniciado un cambio significativo, tanto en lo personal como en lo referido a sus organizaciones en conjunto. Al comprometerse con la creatividad, comprenden la necesidad de cuestionar sus supuestos más básicos y reconsiderar aquello que se necesita para tener éxito.

"Necesitamos un entorno de comunicación virtual para introducir a las tripulaciones de vuelo en la comunidad interna. Con nuestro personal más joven, existe una gran diferencia en cómo esperan comunicarse. Debemos crear una estrategia de comunicación multigeneracional que vincule entre sí a nuestra plantilla diversa".

David Cush, presidente y CEO, Virgin America Airlines

Recomendaciones

Los CEOs modernos saben que la creatividad es un activo esencial y que debe permear toda la empresa. Los líderes creativos — incluyendo a los CEOs y sus equipos — cuentan con el valor y la visión necesarios para tomar decisiones que alteren el status quo. Además, despliegan cada vez más una amplia gama de herramientas de comunicación innovadoras para lograr el compromiso de una nueva generación.

Acepte la ambigüedad

Salga de los silos. Saque a los elementos creativos de su organización de sus compartimentos e intégrelos al grupo. Deje a un lado lo obvio para formar asociaciones poco convencionales. Intercambie conocimientos de forma proactiva y coopere interna y externamente, eliminando todas las barreras a la comunicación para mejorar su capacidad para afrontar las incógnitas.

De ejemplo de mentalidad innovadora. Practique y promueva la experimentación en todos los niveles de la empresa. Atrévase a adoptar innovaciones revolucionarias que diferencien a su organización del resto. Estudie y cuestione lo que hacen otros: explore las tendencias tecnológicas y de los clientes. Formule situaciones hipotéticas para planear la respuesta a diversos posibles futuros.

Actúe a pesar de la incertidumbre. Combata su impulso natural de esperar a que haya claridad y todo se estabilice; asumir un riesgo calculado — mientras los demás dudan — puede compensar. Busque un modo natural de transformar la complejidad en una ventaja. Confíe en sus valores instintivos y en una visión bien definida para lograr la confianza y convicción necesarias para aprovechar pequeñas ventanas de oportunidad.

Asuma riesgos que rompan los modelos de negocio tradicionales

Impulse innovaciones radicales. Anime al equipo de dirección a romper el molde de los modelos de negocio existentes. Piense desde cero: ¿qué haría usted si fuera un recién llegado, sin ideas preconcebidas? Cuestione las prácticas del sector que parecen más obvias. Cuando crea tener una respuesta, vuelva a preguntarse: “¿por qué?”.

Modifique sus modelos continuamente. Lleve la personalización al extremo. Reevalúe perpetuamente su modelo de empresa, industria e ingresos para determinar cuál funciona mejor. Mire siempre hacia delante y esté preparado para ampliar o recortar sus operaciones según sea necesario. Promueva una mentalidad que nunca se conforme con decir “es suficiente”.

Tome prestadas ideas de éxito de otros sectores. Aprenda y déjese inspirar por los logros creativos provenientes de fuera de la industria. Comente regularmente casos reales de otras industrias en las reuniones del equipo directivo. Manténgase por delante de las tendencias de clientes y tecnologías que están transformando otros sectores y piense en cómo aplicarlos.

Vaya más allá de los estilos de dirección “de eficacia probada”

Refuerce su capacidad para persuadir e influenciar. Incluso si no se siente cómodo, dirija mediante la colaboración en busca de una visión compartida. Atrévase a renunciar a parte del control con el fin de mejorar la confianza mutua en toda la organización. No exponga su lógica; descúbrala junto con su equipo.

Forme a otros líderes. Estimule la imaginación de otros. Incluya la búsqueda de la creatividad en los objetivos de su organización mediante la formación formal y la no formal. Rete a todos los equipos a que den prioridad a la creatividad y apoye y recompense a los empleados que se salen de la norma para innovar.

Utilice una gran variedad de métodos de comunicación. Ahora más que nunca, complemente la comunicación de arriba hacia abajo con canales menos formales y más innovadores. Acepte que, tanto para clientes como para empleados, los blogs, la presencia en Internet, la mensajería instantánea y las redes sociales son más creíbles — y con frecuencia más rápidas — que la comunicación jerárquica tradicional. Sea más abierto a la hora de permitir que se comuniquen con usted.

Caso real

Axiata Group

Escribir el futuro

Axiata Group es una de las mayores compañías de telecomunicaciones asiáticas, con operaciones en diez países, 25.000 empleados y 120 millones de abonados. La visión de Axiata es convertirse en líder regional en 2015 reuniendo lo mejor en conectividad asequible, tecnología innovadora y desarrollando talento para dirigirlos hacia una única meta: el progreso de Asia.[8]

Durante los últimos dos años, Axiata ha realizado grandes progresos hacia esa meta. Comenzó cuando Jamaludin Ibrahim abandonó su retiro para tomar posesión como CEO en marzo de 2008. Ibrahim fue anteriormente presidente de Maxis Communications y, bajo su dirección, los ingresos de la compañía se multiplicaron por veinte hasta alcanzar los 2.300 millones de dólares, un logro que le mereció el galardón de “CEO del Año” de Malasia en 2009.[9]

La primera decisión de Ibrahim en Axiata fue forjar de un modo innovador un sólo equipo, reuniendo a las compañías que componían el grupo para trabajar al unísono hacia una visión compartida. Invitó a los interesados clave a una cumbre de líderes en Tokyo. Sin embargo, en lugar de trabajar en cuestiones organizativas, pidió a todos los participantes que imaginaran que ocupaban su mismo cargo y redactasen una nota de prensa ficticia fechada en el futuro explicando cómo habían cumplido los objetivos de crecimiento del grupo. Este método creativo les obligó a replantearse el *status quo* y a admitir que nunca podrían lograrlo por su cuenta, abriendo así el camino a la cooperación en varios frentes.

El método colaborativo de Ibrahim para construir una visión común y estimular la creatividad está dando resultados. Axiata hizo públicos recientemente unos resultados financieros deslumbrantes, triplicando sus beneficios netos hasta alcanzar los 1.700 millones de MYR (unos 495 millones de dólares) frente a los apenas 498 millones de MYR de 2008.[10]

¿Es usted un líder creativo?

¿Cómo desarrollará las capacidades esenciales para mejorar la creatividad de su equipo de dirección?

¿De qué formas puede explorar, recompensar e integrar globalmente puntos de vista diversos y poco convencionales?

¿Cuál es su forma de cuestionar todos los elementos de su modelo de negocio para aprovechar al máximo las oportunidades todavía no explotadas?

¿Cómo empleará los nuevos estilos, tecnologías y herramientas de comunicación, tanto para dirigir a una nueva generación de talento como para promover una mentalidad innovadora?

Reinventar las relaciones con el cliente

El cliente nunca había tenido tanta información o tantas opciones. Para los CEOs, "conectar" con el cliente es su máxima prioridad, a fin de poder predecir lo que realmente desea y ofrecérselo.

"Nuestros productos necesitan anticipase a las peticiones, en lugar de responder a ellas".

Michael D'Ascenzo, Commissioner of Taxation, Australian Taxation Office

Replantear las relaciones con el cliente

Los clientes están cada vez más conectados... pero, ¿conectan con usted? En un contexto dinámico y más complejo, las empresas sienten que los clientes se alejan en lugar de acercarse, ya que los nuevos canales de redes sociales atraen una parte cada vez mayor de la atención de éstos.[11]

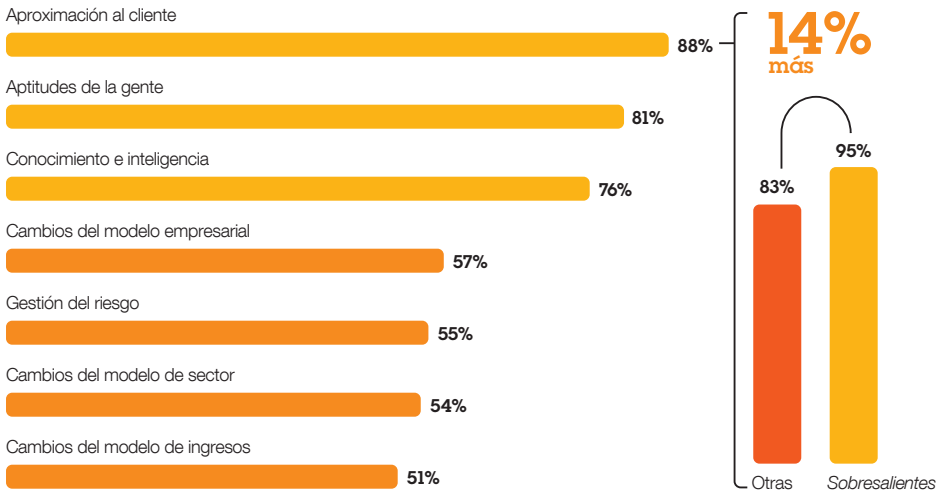
No es únicamente de que la atención del cliente se desvíe. Las interacciones han cambiado a su vez. Por ejemplo, ni las páginas Web de minoristas mejor diseñadas pueden controlar la experiencia de compra, ya que cada vez se realizan más ventas a través de páginas de subastas y afiliadas, páginas locales y una multitud de nuevos canales.

Los clientes encuentran a diario nuevos productos, servicios y experiencias, reduciendo por ello su fidelidad a las marcas e incluso a sus propios hábitos. Las reputaciones se forjan y destruyen gracias a opiniones compartidas *online*, en mensajes de texto o "Tweeter" por amigos, bloggers y grupos de presión. Los CEOs aseguran que necesitan recuperar el interés y la fidelidad de sus clientes ya que, de lo contrario, se arriesgan a perder terreno ante la competencia.

Aproximarse aún más al cliente

La proximidad al cliente es esencial, en opinión de los CEOs. El 88% de todos los CEOs, y un asombroso 95% de las empresas *sobresalientes*, eligieron *aproximarse al cliente* como el aspecto más importante para llevar a la práctica su estrategia durante los próximos cinco años. Estos CEOs están convencidos de que no solamente deben mantener (o recuperar) el contacto con sus clientes, sino aprender cómo reforzar esos vínculos.

Figura 13 **Principales áreas de atención durante los próximos cinco años**
Los CEOs planean aproximarse a los clientes para cumplir su estrategia, por encima de cualquier otra prioridad.



Un CEO del sector de las telecomunicaciones de la República Checa reconoce que no es tarea sencilla. “Como actor importante de nuestro mercado, la proximidad al cliente es esencial para nosotros, pero es más fácil decirlo que hacerlo”. Como casi todo en este nuevo y complejo contexto, aproximarse al cliente requerirá nuevos métodos y una nueva mentalidad.

En nuestras conversaciones con los líderes, se observó que los CEOs estaban más decididos que nunca a convertir en una responsabilidad personal la orientación al cliente. Las decisiones deben guiarse principalmente por las necesidades de los clientes, “incluso al nivel de los CEOs”, afirma un CEO del sector bancario de Hungría.

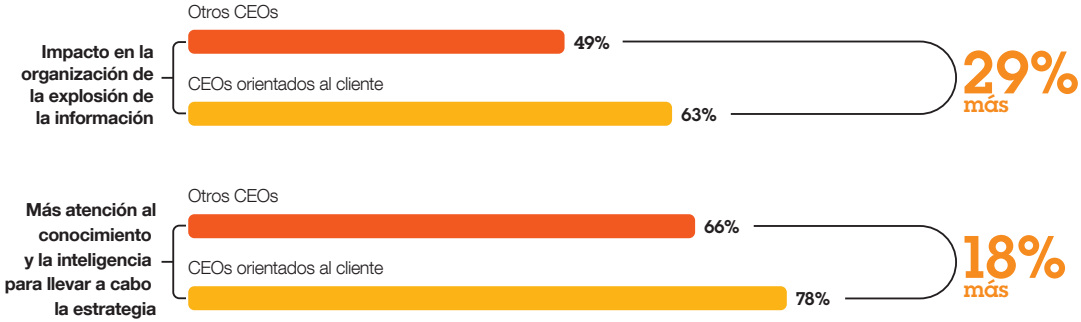
“Sorprender al cliente requiere ideas inesperadas a través de la interacción entre personas con distintos puntos de vista. Es urgente que desarrollemos un sistema para gestionar esta incertidumbre”.

Shukuo Ishikawa, presidente y CEO, director de representación, NAMCO BANDAI Holdings, Inc.

Convertir la explosión de datos en conocimiento

Para comprender mejor lo que diferencia a los líderes orientados al cliente, examinamos atentamente a aquellos CEOs cuya principal prioridad es aproximarse al cliente. Este grupo prevé que en los próximos cinco años la explosión de la información afectará a sus organizaciones un 29% más que al resto. También se concentraron un 18% más en el conocimiento y la inteligencia para cumplir su estrategia.

Figura 14 **Aprovechar la explosión de la información**
Los CEOs orientados al cliente utilizarán el conocimiento y la inteligencia para atender mejor a las necesidades de sus clientes.



Un número abrumador de CEOs describen a sus organizaciones como ricas en datos, pero pobres en conocimiento. Muchos expresan su frustración por no poder transformar los datos disponibles en planes de actuación viables, sin mencionar la detección de nuevas oportunidades. “Parece que tenemos más datos, pero la información es peor”, asegura un CEO del sector de electrónica de Canadá. “Es más difícil separar aquello que es realmente importante”.

Ante lo que parece una creciente nube de datos, los CEOs nunca habían expresado una necesidad mayor de acabar con sus puntos ciegos. Con excesiva frecuencia, afirman, la información relativa a la interacción con el cliente está atrapada en compartimentos estancos. O bien únicamente se obtiene conocimiento de la información más fácil de analizar. Las organizaciones capaces de combinar, u ordenar por capas, muchas clases de información proveniente de distintos canales de comunicación con el cliente son — con frecuencia — las mejor posicionadas para tener éxito.[12] Un CEO del sector educativo de Canadá cita el problema de la escasa calidad de los datos: "La información no se valida correctamente. El problema es una 'explosión de la desinformación'".

Hoy en día, la información no estructurada — como los comentarios en páginas Web o blogs, por ejemplo — puede ser analizada con la misma facilidad que los datos estadísticos reunidos mediante cuestionarios. Mucha de esta información, sin embargo, está fuera del control de la organización: en Internet, o en el centro de atención al cliente de un socio, por ejemplo, lo que convierte en una necesidad ampliar la colaboración con clientes, socios y otros terceros.

"La tecnología ya está afectando al comportamiento de nuestros clientes. Los clientes comparan precios en cuatro continentes empleando la tecnología moderna".

Michael Ward, director general, Harrods

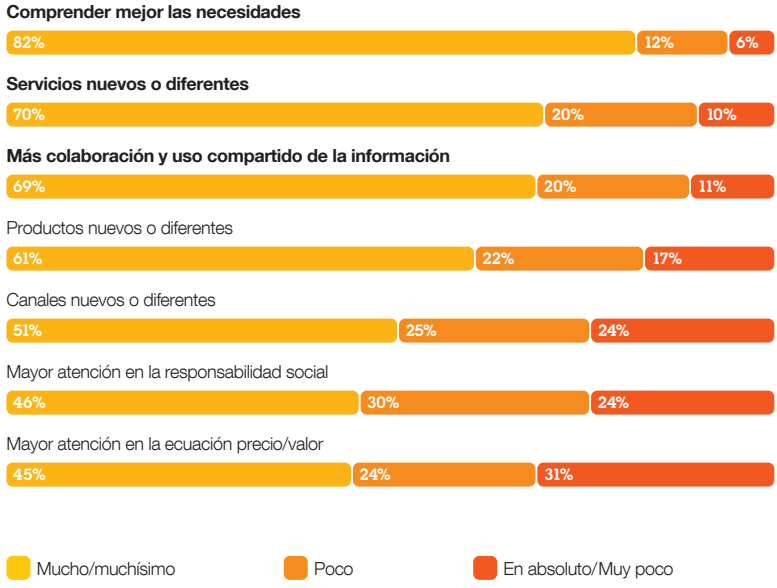
Inspirar confianza para generar conocimiento

A la pregunta de cómo cambiarían las expectativas de sus clientes sobre ellos durante los próximos cinco años, el 82% de los CEOs prevé que los clientes — y, en el caso de la administración, los ciudadanos — exigirán un mejor conocimiento de sus necesidades. Un 70% añade que los clientes esperarán servicios nuevos y diferentes, seguidos de cerca por un aumento de la colaboración y la información compartida.

Mejorar la colaboración, dentro y fuera de la organización, es una importante prioridad para los CEOs desde hace mucho tiempo. En nuestro último CEO Study, éstos indicaron que saber más sobre los clientes mejoraba la innovación en su favor.[13] Apenas dos años más tarde, sin embargo, las redes sociales han incrementado exponencialmente el grado de interacción que clientes y ciudadanos esperan de las organizaciones. Ya no basta con colaborar. Hoy en día, el concepto de moda es "creación compartida".

De hecho, está comenzando a alcanzarse un grado sin precedentes de colaboración con el cliente. Un reciente estudio de IBM comprobó que un destacable 78% de los consumidores encuestados en todo el mundo están dispuestos a colaborar con minoristas para desarrollar productos y servicios.[14]

Figura 15 **Los CEOs predicen lo que los clientes esperan**
Por encima de todo, los CEOs creen que los clientes querrán que las organizaciones conozcan mejor sus necesidades.



"Hemos prestado gran atención a los destinatarios (productos, servicios y mercados). Históricamente, dirigimos nuestras empresas como compañías de suministro. En el futuro, segmentaremos nuestros productos y servicios para destinatarios específicos".

Glenn Britt, presidente,
Presidente ejecutivo y Director general,
Time Warner Cable

Actualmente, la verdadera recompensa que supone la conexión con el cliente es el conocimiento obtenido de personas que confían en que las organizaciones lo emplearán de forma beneficiosa para todos: para otros

como ellos y para la organización misma. Es más probable que una persona que toma una medicación para una enfermedad crónica comparta información sobre los síntomas relevantes con investigadores médicos cuando se une a una red social destinada a pacientes, por ejemplo.

Desde que hablamos con los CEOs hace dos años sobre la fidelidad del cliente, uno de los cambios más importantes ha sido el enorme crecimiento de las redes sociales. Twitter creció un 1.928% entre junio de 2008 y junio de 2009 y hoy en día recibe a más de 21 millones de visitantes cada mes.[15] En un sólo año, desde enero de 2009 hasta diciembre del mismo año, Facebook pasó de 150 millones a 350 millones de visitantes.[16] Si Facebook fuera un país, sería el tercero más grande del mundo.[17] Tanto éstos como las docenas de sitios que surgen rápidamente, y en los que consumidores y ciudadanos comparten aficiones y rechazos, exigirán una nueva metodología.

"Las redes sociales son el corazón de la colaboración y la información compartida", según un CEO del sector de las telecomunicaciones de EE.UU. "Promoverán la diferenciación". Un CEO de una compañía de suministro del Reino Unido reconoce: "Hay toda una nueva generación de consumidores con la que debemos aprender a comprometernos; todos ellos utilizan 'Twitter', mientras que nosotros no".

Cuestionar la ecuación valor/precio

Con la globalización de proveedores y competidores y comunicaciones más virales, las nuevas tendencias e innovaciones van y vienen de regiones lejanas. Las preferencias de los clientes cambian con la misma rapidez con la que son conocidas. Los CEOs comprenden que, para adelantarse a los veloces cambios que experimentan regiones y segmentos se necesita un compromiso constante que proporcione nuevas fuentes de conocimiento.

Opinión de los estudiantes

Aunque los estudiantes prevén cambios en las expectativas de los clientes sobre nuevos productos y servicios en el mismo grado que los CEOs, un 24% más de estudiantes esperan una demanda significativamente mayor de clientes a través de canales nuevos o diferentes.

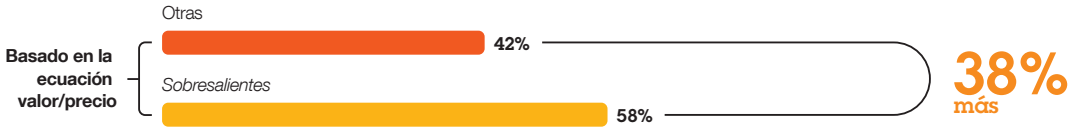
"Conocer las necesidades es un factor muy importante. Pero es esencial tener en cuenta que esto debe hacerse a nivel personal, no simplemente a nivel del 'comportamiento de compra'".

Estudiante, EE.UU.

Pocas tendencias pueden ser más importantes que conocer mejor los cambios en las preferencias de los clientes en cuanto a precio y calidad. Naturalmente, el entorno económico ha incrementado la necesidad de prestar más atención a los precios. Al mismo tiempo, están surgiendo en los países en vías de desarrollo nuevos grupos de clientes, cuya actitud con respecto al equilibrio entre precio y valor es prácticamente desconocida, máxime para las organizaciones de otras geografías.

Las organizaciones *sobresalientes* con las que nos reunimos son conscientes de la importancia de acertar en este sentido. Tienen un 38% más probabilidades que todas las demás de prestar atención a la ecuación valor/precio como parte de sus futuras estrategias.

Figura 16 **Las empresas *sobresalientes* prestan más atención a la ecuación valor/precio**
Las organizaciones reconocen la necesidad de conocer el equilibrio valor/precio de los clientes.



Diseñe la experiencia del cliente

Las organizaciones encuentran nuevas formas de comprender la evolución de las necesidades del cliente, además de mejorar la experiencia de éste en todas sus interacciones.

Cada vez más, las organizaciones trabajan para sincronizar sus procesos con la experiencia que desean ofrecer al cliente y modifican sus parámetros para verificar dicha experiencia. “Dirigiremos a partir de la experiencia del cliente”, explica un CEO del sector de las telecomunicaciones de EE.UU.

Cada vez más, las organizaciones necesitarán "seguir al cliente" cuando éste se comunica con ellas, o en relación con ellas, a través de todos los posibles canales. No es ninguna sorpresa, por lo tanto, que las empresas *sobresalientes* tuvieran un 13% más probabilidades que las demás de trabajar en el desarrollo de canales nuevos y diferentes. Esto abre también nuevos caminos para comprometerse con los clientes a fin de emplear su creatividad e innovar de forma conjunta para crear nuevos productos y modelos de servicio.

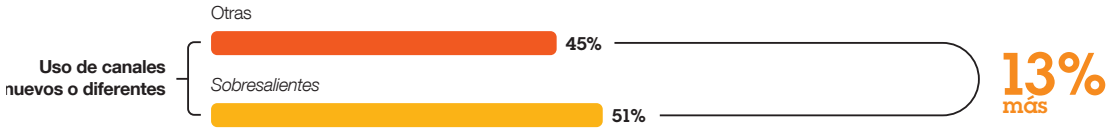
Los CEOs con los que hablamos mostraron su determinación de poner al cliente en primer lugar. En palabras de un CEO de la industria biológica de EE.UU.: "Nuestro modelo de industria cambiará para aproximarse al cliente".

"Nuestros clientes quieren servicios y productos personalizados. Es un mercado destinado a una sola persona".

Tony Tyler, CEO, Cathay Pacific Airways

Figura 17 **Un número mayor de empresas *sobresalientes* buscan nuevos caminos para llegar al cliente**

Encontrar nuevos canales para intercambiar información con los clientes es fundamental para ofrecer a éstos las experiencias que desean.



Recomendaciones

Una nueva forma de aproximarse al cliente es esencial en el nuevo contexto económico, lo que requiere un compromiso más firme que nunca. Las organizaciones más hábiles a la hora de extraer conocimiento no descubierto anteriormente a partir de vastas cantidades de información sobre sus clientes disfrutan de una enorme ventaja para profundizar en los vínculos existentes y crear nuevas relaciones.

Respete a los clientes por encima de todo

Establezca un nivel de atención sin precedentes. Comenzando por el CEO, todos los empleados de la organización deben prestar la máxima atención al cliente. Haga del valor del cliente su valor número uno. Asegúrese de que todos los empleados se responsabilizan de la satisfacción del cliente y son evaluados anualmente dentro de una escala de satisfacción o valor del cliente.

Incremente el contacto con el cliente. Facilite a los clientes el contacto con la persona pertinente dentro de su organización. Todos los empleados deben disponer de la información necesaria para responder al cliente de forma correcta y efectiva. Todos los empleados deben comprender el vínculo existente entre su trabajo y el valor que aporta a los clientes.

Analice lo que el cliente valora más. Conozca realmente lo que motiva a los clientes actuales o potenciales a elegir su producto o servicio. Vaya más allá de la norma vigente para verificar de forma proactiva que ofrece a los clientes lo que desean y proporcionárselo de forma adecuada. Conozca las metas empresariales de sus clientes y ayúdeles a lograrlas.

Utilice la comunicación en ambos sentidos para estar en sintonía con los clientes

Convierta a los clientes en parte de su equipo. Mejore las relaciones con los clientes buscando nuevas formas de comunicarse, nuevos roles que puedan desempeñar, nuevas preguntas que formularles, nuevas formas de escucharles, nuevas formas de evaluar sus respuestas y nuevas formas de utilizar lo aprendido. Comprométase con ellos y cumpla esos compromisos.

Pregunte a los clientes por sus necesidades. Genere lealtad implicando directamente a los clientes a la hora de definir nuevas necesidades. Ajuste constantemente sus ofertas a los cambios en sus preferencias. Asegúrese de proporcionar a los clientes lo que querrán mañana en lugar de lo que querían ayer.

Colabore para innovar e interactúe con los clientes de nuevas formas. Colabore en diferentes canales para crear nuevos productos y servicios. Mantenga un diálogo continuo que incluya la interacción personal y en redes sociales. Implique a sus clientes antes y después de la venta, incluyendo la atención y servicio al cliente.

Ofrezca transparencia en sus procesos. Pregunte a sus clientes qué procesos funcionan bien y lo que debería hacerse para corregir los que no. No olvide preguntarles qué es lo que desean saber acerca de sus procesos, productos, servicios y organización.

Benefíciese de la explosión de la información

Explote el valor que supone contar con datos ilimitados. Identifique y dé prioridad a las oportunidades ocultas administrando y utilizando mejor su información. Busque nuevas formas de extraer valor de datos no estructurados ni de naturaleza numérica (y con frecuencia efímeros). Pase de simplemente recoger datos a asociarlos, ayudando a integrar los hechos de forma significativa.

Traduzca los datos en conocimiento y en actuaciones que den lugar a resultados de negocio. Proporcione acceso a los datos adecuados a las personas pertinentes y en el momento oportuno. Elimine los puntos ciegos que dificultan la toma de decisiones y obtenga análisis contextuales y conocimiento. Realice análisis que le permitan a usted y a sus empleados “predecir y actuar”, no simplemente “detectar y responder”.

Comparta la información libremente para generar confianza y mejorar las relaciones con el cliente. Confirme que está proporcionando la información que los clientes desean, del modo que éstos quieren. Mejore la eficacia — y no sólo la eficiencia — de los intercambios de información para evitar caer en la trampa de ofrecer rápidamente lo que no necesitan saber.

Caso real

CenterPoint Energy y Oncor

Los contadores inteligentes dan poder al cliente

Tradicionalmente, los clientes dejaban todas las decisiones relativas al suministro energético en manos de sus proveedores, mientras hubiera corriente eléctrica cuando la necesitaban. Sin embargo, los tiempos han cambiado y las compañías eléctricas CenterPoint Energy y Oncor, de Texas (EE.UU.), responden a los cambios en las necesidades de los clientes y les ofrecen más control que nunca sobre su consumo de energía.

Ambas compañías forman parte de un consorcio que ha lanzado una nueva página Web de servicios en la que los clientes con contadores inteligentes pueden supervisar su consumo eléctrico diario.[18] CenterPoint Energy comenzó a desplegar su sistema de contadores avanzados en marzo de 2009. Ha instalado 267.000 medidores inteligentes y planea instalar más de dos millones para 2014.[19] Mientras tanto, Oncor ha instalado más de 800.000 contadores inteligentes y planea sustituir por ellos los más de tres millones de contadores de su sistema para 2012.[20] El despliegue de Oncor incluye proporcionar a los minoristas de electricidad la capacidad de controlar directamente termostatos y otras cargas interrumpibles, enviar señales de tarificación y ofrecer información sobre tarifas escalonadas a los dispositivos domésticos de los consumidores, compatibles con ZigBee.

Los contadores inteligentes son el vínculo entre los clientes y las redes inteligentes que numerosas compañías eléctricas construyen actualmente, mientras que las redes mismas son un perfecto ejemplo de cómo la tecnología puede emplearse no solamente para controlar la complejidad, sino también para explotarla, utilizando sofisticados sensores y software para distribuir la energía del modo más efectivo posible, en función de las condiciones existentes.

Estas iniciativas proporcionan a los consumidores acceso a datos casi en tiempo real. También permitirán a los proveedores minoristas — las compañías que venden electricidad directamente a los consumidores — apoyar ofertas como herramientas de análisis de energía, tarifas por tiempo de uso y servicios prepago que ayudarán a los clientes a administrar mejor su gasto eléctrico.[21]

¿Está reinventando las relaciones con los clientes?

¿Qué nuevos modos de comprometer a los clientes utilizará para incrementar su interés y fidelidad y generar nueva demanda y fuentes de ingresos?

¿Cómo implicar a los clientes de forma más efectiva y directa en el desarrollo de productos y servicios?

¿Puede oír la voz de sus clientes cuando se manejan cantidades ingentes de datos? ¿Comprende la información y es capaz de actuar basándose en ella?

Desarrollar una destreza operativa

Los CEOs dominan la complejidad de incontables modos. Rediseñan sus estrategias operativas para lograr la máxima rapidez y flexibilidad. Integran una complejidad valiosa en productos, servicios e interacciones con el cliente.

"La simplificación y la normalización son las estrategias clave que utilizamos desde hace algunos años para reducir la complejidad actual y futura".

Brenda Barnes,
Presidente y CEO, Sara Lee

Prepárese para crecer

Los CEOs de hoy afrontan circunstancias complicadas. Abrumados por la volatilidad, han aprendido a esperar lo impredecible. Pero saben que volver a crecer les exigirá más que resistir sobre una base sólida. Necesitan despegar con el vigor de un atleta olímpico. No solamente están surgiendo nuevas oportunidades en los países emergentes, sino que están apareciendo nuevos segmentos de clientes en los mercados maduros. Las organizaciones que no estén preparadas para aprovechar inmediatamente estas nuevas oportunidades pueden ver cómo éstas escapan de entre sus manos casi con la misma rapidez con la que aparecen.

A esta presión se añade la rápida fragmentación. El mundo puede ser plano, pero está compuesto de mercados diferenciados, en el que proliferan categorías de productos y servicios, e incluso segmentos individualizados de clientes. Esta diversidad y dispersión aumenta enormemente la complejidad que los líderes del sector privado y público están experimentando.

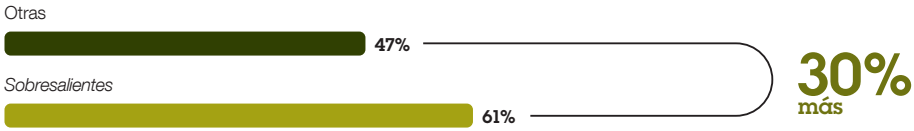
Al mismo tiempo, los CEOs con los que nos reunimos hablaron de adoptar un nuevo método de planificación: iterar sus estrategias empresariales con mayor frecuencia e instituir el cambio continuo a través de la innovación del modelo de negocio. Esto requiere modelos operacionales diseñados para ofrecer una flexibilidad extrema y la seguridad de actuar con rapidez.

Simplifique para agilizar

Las estructuras operacionales complejas suelen degradarse con excesiva frecuencia hasta alcanzar un estado excesiva e innecesariamente complicado. Con el paso de los años, incluso los mejores modelos operacionales acumulan fallos de diseño.

Por ejemplo, un proceso ineficaz se vincula con otro esencial y ralentiza a toda la organización. Las fusiones y adquisiciones introducen sistemas redundantes y crean enormes brechas. Los objetivos cambian y los antiguos procesos ya no aportan ningún valor, pero siguen ahí. En algún momento, el embrollo de procesos hace difícil determinar cuáles de esas conexiones ofrecen valor y cuáles introducen dependencias insostenibles.

Figura 18 **La mayoría de las empresas *sobresalientes* pretenden simplificar sus operaciones**
Menos de la mitad de los demás CEOs dan importancia a la simplificación para administrar mejor la complejidad.



En respuesta a esto, muchos CEOs expresaron la necesidad de simplificar sus estrategias operativas para administrar mejor la complejidad. Las empresas *sobresalientes* tienen un 30% más probabilidades que las demás de trabajar en la simplificación. "Simplificar nuestros productos y procesos es nuestra respuesta al aumento de la complejidad en el mundo", señala un CEO del sector bancario de Holanda.

Enmascare la complejidad en su propio beneficio

Los CEOs con los que hablamos expresaron una necesidad de simplificar que va más allá de aligerar los procesos y facilitar el uso de los productos, con el fin de obtener interacciones más útiles y ágiles con sus clientes, empleados y socios.

Los CEOs no abogaban por despojar de toda complejidad su estructura operativa o líneas de producto, sino, más bien, por optimizar sus modelos operativos para objetivos específicos. Para muchos, la principal finalidad de esto es lograr la rapidez y flexibilidad necesarias para perseguir nuevas fuentes de ingresos. Para otros, se trata de acercarse a sus clientes creando mejores experiencias.

Es obvio que incluso los productos más complejos deben tener interfaces intuitivas y fáciles de usar. Lo mismo se aplica a toda interacción con un cliente, paciente o ciudadano. Un CEO de la administración pública de Nueva Zelanda resume los cambios previstos en su estrategia operativa: "Administraremos la complejidad en el lado de la empresa, pero simplificaremos la experiencia del cliente".

"Cuando las cosas parecen muy sencillas, es necesario buscar la ventaja competitiva. Cuando son complejas, se simplifican para hacerse con la ventaja competitiva".

Graeme Liebelt, director ejecutivo y CEO, Orica Limited

"El mundo no es lineal, por lo que la capacidad para rebajar la complejidad depende de procesar una gran cantidad de información y extraer fragmentos para tomar decisiones rápidamente. Hacerse con la ventaja será el resultado de afrontar la complejidad mejor que la competencia".

Julian Segal, director ejecutivo y CEO, Caltex Australia Limited

El truco consiste en mantener la complejidad "detrás del telón", facilitando las cosas tanto a clientes como a empleados cuya productividad se ve perjudicada por sistemas y procesos difíciles de manejar. En un mundo de arrolladora complejidad, la capacidad de enmascararla se convierte en una ventaja competitiva en ámbitos críticos como la facilidad para actuar y la atención al cliente.

Benefíciese de la complejidad

Para ser líder de mercado, es necesario dominar la complejidad. La complejidad, en forma de una interconexión creciente, no va a desaparecer, ni debería hacerlo. El *tsunami* de datos proveniente de Internet, combinado con las nuevas tecnologías y los análisis, ya ha dado lugar a innovaciones capaces de transformar todo un sector, como los e-books, la venta minorista por Internet y la música digital, además de enormes mejoras en la forma en la que el mundo funciona, como sistemas inteligentes de control de los alimentos.

En China, el 84% de los consumidores encuestados por el IBM Institute for Business Value asegura que su preocupación por la seguridad alimentaria ha aumentado, mientras que un 65% no confía en los fabricantes de alimentos.[22] No se trata únicamente de un problema en China. En Estados Unidos, las autoridades necesitaron dos meses para identificar el origen de un peligroso brote de salmonelosis.

En Noruega, Canadá y otros países, ganaderos, proveedores de alimentación, plantas de procesamiento, transportistas y minoristas colaboran para controlar el procesamiento de la carne, las aves e incluso el trigo desde su origen hasta el consumidor para mantenerlos en óptimas condiciones a lo largo de toda la cadena de suministro.[23] Se recogen y analizan datos para seguir todos los aspectos relacionados con la seguridad, la calidad y otros factores de cualquier alimento. En muchos casos, los consumidores pueden acceder a información en páginas Web para determinar el origen concreto del alimento que acaban de adquirir.[24] Los mismos sistemas y datos recopilados para seguir los alimentos pueden ser utilizados por los productores para incrementar su eficacia y recortar costes — e incluso optimizar sus emisiones de carbono — a lo largo de toda la cadena de suministro.

Un proveedor de servicios médicos de EE.UU. describió la complejidad como una oportunidad: "Cuanto más complejo, más interesante. Nunca he creído que cualquier tiempo pasado fuera mejor. Esta es la mejor época para trabajar en el sector sanitario. No es la más fácil, pero sí la más gratificante".

"Estamos observando una profunda transformación en el modo de utilizar nuestros activos".

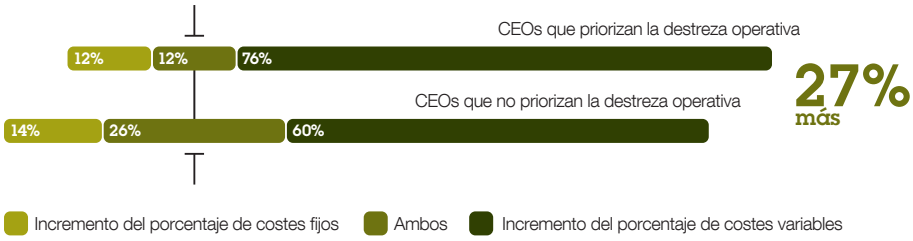
Dr. Stephen Duckett, presidente y CEO, Alberta Health Services

Diseñe pensando en la destreza

Para crear un perfil de las organizaciones con mayor destreza operativa, agrupamos a aquellos CEOs que reconocen el valor de las decisiones rápidas, un método estratégico iterativo y la capacidad de actuar inmediatamente. Estos son los principios organizativos básicos para actuar de forma ágil y efectiva en un entorno variable y complejo. Un CEO del sector aeroespacial y de defensa de EE.UU. resumió la necesidad de la destreza operativa: "Es posible ser bueno en todo, pero si no te adaptas, estás acabado".

Descubrimos que este grupo con mayor destreza operativa, sobre todo, tiene un 19% más probabilidades de considerar a la creatividad como una importante cualidad de liderazgo. Tienen otros objetivos en común. Es más probable que eviten los costes fijos siempre que sea posible. Tres cuartas partes de los CEOs especialmente dedicados a la destreza operativa planean modificar sus operaciones para incrementar la variabilidad de los costes.

Figura 19 **Sustituir costes fijos por costes variables**
Los CEOs con mayor destreza operativa dedican mucha más atención a las estructuras de coste variable a fin de poder ampliar o recortar sus operaciones más rápidamente.



Opinión de los estudiantes

Los estudiantes esperan que las organizaciones sean simples y flexibles. Tienen un 90% más probabilidades que los CEOs de seleccionar la adaptabilidad como una de las tres principales capacidades que las organizaciones deben incorporar a sus estrategias operativas.

"Una organización adaptable puede superar cualquier cosa que se interponga en su camino, por lo que es una buena habilidad para cualquier organización y época. Hoy en día, los mercados cambian constantemente, por lo que es todavía más importante. Poder anticipar acontecimientos futuros reduce el riesgo que comporta entrar en nuevas áreas y se puede hacer fácilmente para contribuir con el plan de una organización."

Estudiante, Francia

Al adoptar un enfoque de modelo de prestación de servicios, externalización y asociaciones con terceros, las empresas pueden explotar habilidades específicas y dimensionar sus negocios según las necesidades del mercado. Esto les proporciona más flexibilidad para trabajar en áreas de crecimiento específicas.[25] Normalizan los procesos cuando es posible y se benefician de modelo de servicios compartidos en funciones clave, como Recursos Humanos y Operaciones Financieras. Esto les deja libre para dedicar más atención a las actividades que clientes y ciudadanos valoran.

Reequilibre lo global y lo local

Las organizaciones con mayor destreza operativa también estudian cuidadosamente cuándo utilizar la ventaja global y cuándo optimizar buscando el impacto local. Los métodos modulares, empleando componentes estandarizados en áreas como el desarrollo y fabricación de productos, ayudan a las organizaciones a ser eficaces globalmente y adaptarse localmente. Esta mayor atención a la búsqueda del equilibrio preciso se une a los resultados de nuestro último CEO Study: en 2008, los CEOs comenzaban a expresar la necesidad de combinar integración global y relevancia local.[26]

La decisión de cómo equilibrar lo global y lo local es similar al debate relativo a la descentralización. Rara vez se trata de elegir entre una de ellas. Como afirmó un CEO de la industria electrónica en Suiza, "no se trata de centralizar o descentralizar, sino de decidir lo más válido para cada unidad de negocio o elemento de la cadena de valor".

El grupo con mayor destreza operativa presta un 23% más atención que todos los demás a alcanzar un equilibrio perfecto entre los mercados globales y locales. Da prioridad al análisis de los elementos operativos para conocer cuales funcionan mejor a nivel global y cuales es mejor tratar a nivel local. Los CEOs admiten que no es fácil encontrar la mejor combinación y que incluso ellos recurren con frecuencia a lo que les resulta conocido. Un CEO del sector industrial del Reino Unido explicó que, para su organización, la centralización era la actitud común por defecto. "Siempre hay presiones para solucionar los problemas con la centralización", señaló, "y siempre es la respuesta equivocada".

Busque un nuevo crecimiento

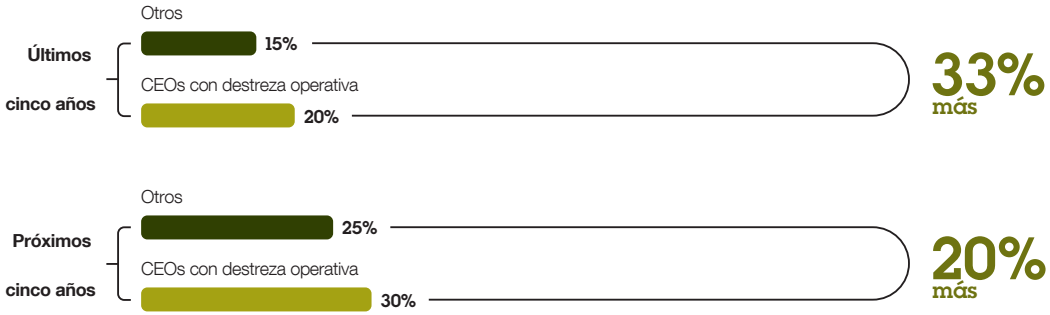
Un CEO de la industria biológica del Reino Unido comparte una preocupación común con muchos otros entrevistados: "Me preocupa que hayamos perdido oportunidades por estar demasiado aislados". Por el contrario, las organizaciones con mayor destreza operativa confían en su capacidad para detectar y explotar estos picos de crecimiento potencial y esperan un 20% más ingresos provenientes de nuevas fuentes durante los próximos cinco años que los demás CEOs.

Las organizaciones capaces de ser flexibles y recalibrar y optimizar sus organizaciones para perseguir objetivos específicos son las que están mejor situadas para aprovechar todas las oportunidades o responder a cualquier incidencia que se cruce en su camino. Impulsada por la urgente necesidad de recuperación empresarial — incluso mientras el ritmo de cambio continúa acelerándose — la destreza operativa ha pasado a ser esencial para volver a crecer.

"El reto es el breve plazo de tiempo que existe para beneficiarse de una situación o una oportunidad estratégica".

Norman Gerber, CEO, Versicherung der Schweizer Ärzte Genossenschaft

Figura 20 **Ingresos provenientes de nuevas fuentes**
Los CEOs más rápidos y ágiles esperan aumentar los ingresos provenientes de nuevas fuentes un 20% durante los próximos cinco años.



Recomendaciones

La destreza operativa permite a los CEOs perseguir oportunidades de crecimiento y responder rápidamente a los retos. Con unas operaciones rápidas y flexibles, pueden llegar a ser expertos en encontrar ventajas en la complejidad, tanto para sus clientes como para sí mismos.

Simplifique siempre que sea posible

Simplifique las interacciones con los clientes. Facilite al máximo el trato con los clientes. Elimine toda complejidad innecesaria, de forma que las políticas y procedimientos, así como el acceso a productos y servicios, no requiera ningún esfuerzo por parte del cliente. Concéntrese en ser intuitivo.

Simplifique productos y servicios enmascarando la complejidad. Ofrezca amplias funciones a los clientes mediante interfaces sencillas. Suministre productos y servicios extremadamente valiosos que resulten fáciles para los usuarios finales a pesar de la necesaria complejidad subyacente. Sepa cuáles son las características en las que los clientes desean influir y en cuáles prefieren no tener que elegir.

Simplifique para la organización y los socios. Sea absolutamente claro al comunicar prioridades organizativas y lo que se espera de cada uno. Elimine la burocracia y ponga en práctica procesos ligeros. Integre funciones para crear equipos capacitados y tomar decisiones más rápidas.

Gestione la complejidad sistemática

Ponga a trabajar a la complejidad para su organización. No permita que la complejidad global obstaculice su cadena de suministro. En vez de ello, extraiga valor de la existencia de más opciones para lograr que sea más eficaz y efectiva. Con un mejor conocimiento de clientes, procesos y pautas empresariales, promueva decisiones y acciones en tiempo real en toda la empresa. Estudie agregar valor gestionando la complejidad a favor de sus clientes.

Benefíciese de las ventajas que otorgan las capacidades analíticas. Identifique, cuantifique y reduzca las deficiencias del sistema. Evolucione las capacidades analíticas desde una actividad secundaria de *back office*, hacia una actividad crucial para reforzar el peso de cada empleado en la toma de decisiones según la necesidad de cada momento.

Promueva una mentalidad rápida y flexible

Actúe rápidamente. Sea audaz. Tome decisiones cuando "sepa suficiente" y resista el impulso de esperar hasta "saberlo todo". Confíe en una visión estratégica que ofrezca claridad en un contexto nebuloso.

Aumente la velocidad de ejecución. Agilice los procesos para poder tomar decisiones y actuar de inmediato. Elimine obstáculos en procedimientos o políticas capacitando a empleados de los niveles adecuados. Reconozca y recompense los casos en los que la flexibilidad genera valor.

Efectúe las correcciones necesarias. Alinee métricas específicas con objetivos para identificar pautas de éxito y luego compruebe los resultados regularmente como parte de un bucle de realimentación continua. Modifique sus acciones en función de lo observado.

Sea "glocal"[27]

Encuentre la combinación adecuada entre lo global y lo local. Sea global siempre que sea posible, y local cuando sea necesario. Tenga en cuenta las diferencias culturales y no dé por hecho que lo que funciona en un país o mercado funcionará en otro. Identifique constantemente nuevas oportunidades de crecimiento en todo el mundo.

Benefíciese del mundo a través de sus socios. Ser ágil con frecuencia significa no actuar solo. Sepa dónde residen las mejores oportunidades en un momento dado y persígalas. Refuerce sus capacidades de asociación para sustituir costes fijos por variables y benefíciese de la experiencia geográfica y las ventajas de costes tanto como sea posible.

Caso real

Grupo Volkswagen

Trabajar con el mundo

El Grupo Volkswagen es uno de los principales fabricantes automovilísticos del mundo y el mayor de Europa, con ingresos de más de 105.000 millones de euros (unos 140.000 millones de dólares).[28] El Grupo pretende convertirse en líder mundial para 2018[29] y, debido a la escasa demanda de nuevos vehículos en las economías desarrolladas, deseaba aumentar su presencia en los mercados emergentes. La pregunta clave era: "¿Cómo competir y seguir siendo rentable?"

La solución del Grupo Volkswagen fue construir un modelo de explotación que equilibrara lo global y lo local. El Grupo está compuesto por nueve marcas de siete países europeos. Cada marca tiene su propio carácter y operan como entidades independientes. El conjunto del Grupo tiene una visión global, copia las mejores prácticas y explota las economías de escala. A partir de 2012, una estrategia de fabricación "modular" optimizará aún más la producción y los costes entre marcas y regiones.[30] Esto permitirá al Grupo reducir sus costes por unidad y plazos, al tiempo que incrementa su flexibilidad.

El Grupo Volkswagen también adapta sus vehículos para clientes locales y ha localizado elementos clave de la cadena de valor, con el apoyo de equipos de I+D regionales y de los departamentos de compras y marketing locales. Los materiales y proveedores locales representan entre el 80 y el 90% del valor de todos los vehículos fabricados en Brasil, por ejemplo. El Grupo desarrolla actualmente redes de concesionarios locales y servicios financieros, en colaboración con bancos de la región.[31]

Gracias a este método "glocal", el EBIT del Grupo Volkswagen creció año tras año entre 2004 y 2008. En 2009 vendió más vehículos en China que en Alemania, demostrando su acierto al convertirse en uno de los primeros fabricantes occidentales en asentarse en ese país.[32]

¿Está desarrollando destreza operativa?

¿De qué forma puede simplificar los procesos y desarrollar la agilidad necesaria para actuar rápidamente?

¿Cómo puede beneficiar a su organización asumir más complejidad a favor de los clientes o ciudadanos?

¿Cómo va a integrar y analizar la información oportuna para ganar en conocimiento, tomar decisiones inmediatas y corregir su rumbo de forma dinámica?

¿Ha flexibilizado sus activos y costes, además de definir estrategias de asociación, para competir en los mercados elegidos?

Cómo liderar en la complejidad

Al mirar hacia el futuro, las posibilidades de capitalizar la complejidad aumentan rápidamente. Más de 1.500 CEOs nos han mostrado cómo obtener el máximo beneficio de las nuevas oportunidades y afrontar nuevos retos.

"La complejidad que nuestra organización tendrá que dominar durante los próximos cinco años se sale de la escala: equivale a un 100 dentro de una escala de 1 a 5".

Edward Lonergan,
Presidente y CEO, Diversey, Inc.

Actuar sobre la agenda de los CEOs

A pesar de que siempre parece que la complejidad ha llegado al límite máximo, ésta sigue creciendo. Día a día, los procesos empresariales son cada vez más globales, interconectados y colaborativos. Pero la complejidad que supone implicar a más personas, más organizaciones y más información también aporta perspectivas novedosas, un conocimiento más profundo y mayor innovación.

Para administrar, enmascarar o eliminar la complejidad, los líderes creativos inventarán nuevos modelos de negocio basados en supuestos completamente diferentes. Los beneficios pertenecerán a aquellos que creen nuevos productos, servicios, métodos de suministro y canales que oculten las complicaciones y simplifiquen las cosas para consumidores y ciudadanos.

Para los CEOs y sus organizaciones, evitar la complejidad es imposible. Todo depende de cómo respondan ante ella. ¿Permitirán que la complejidad se convierta en una fuerza asfixiante que reduzca su capacidad de respuesta, abrume a empleados y clientes o amenace a los beneficios? ¿O contarán con el liderazgo creativo, relaciones con los clientes y destreza operativa suficientes como para convertirla en una ventaja real?

En resumen, el conocimiento combinado de nuestras 1.541 entrevistas requiere que los CEOs y sus equipos:

Incorporar un liderazgo creativo	Reinventar las relaciones con los clientes	Desarrollar una destreza operativa
• Acepte el nuevo entorno de incertidumbre • Asuma riesgos que rompan con modelos de negocio tradicionales • Vaya más allá de los estilos de dirección "de eficacia probada"	• Respete a los clientes por encima de todo • Utilice la comunicación en ambos sentidos para estar en sintonía con los clientes • Benefíciese de la explosión de la información	• Simplifique siempre que sea posible • Administre la complejidad del sistema • Promueva una mentalidad rápida y flexible • Sea "glocal"

Invitamos a los altos directivos a emplear el presente Global CEO Study para promover el debate acerca de cómo superar los obstáculos que plantea la complejidad y cómo prosperar gracias a ella. Esperamos colaborar con usted a medida que su organización explora diversas opciones para liderar en la complejidad.

Continuemos nuestra conversación en **ibm.com**/capitalizingoncomplexity o en **ibm.com**/es/ceo

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a los 1.541 CEOs de todo el mundo que compartieron generosamente su tiempo y conocimiento con nosotros, y muy especialmente a aquellos CEOs que nos permitieron incluir citas de sus entrevistas para subrayar los principales temas del presente informe.

También deseamos agradecer las contribuciones de los equipos de IBM que trabajaron en este Global CEO Study:

Equipo de dirección: Saul Berman y Peter Korsten (Study Executive Directors), Grace Chopard, Hans-Henrik Jørgensen, Ryuichi Kanemaki, Sara Longworth, Dave Lubowe, Eric Riddleberger, Roland Scheffler
y Michel Vlasselaer.

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

Y, por último, a los centenares de líderes de IBM de todo el mundo que realizaron las entrevistas personales con los CEOs.

El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM colaboramos con nuestros clientes, combinando conocimiento empresarial, investigación avanzada y tecnología para proporcionarles una ventaja diferenciadora en el entorno actual, en rápida transformación. Ayudamos a convertir las estrategias en acción a través de nuestro enfoque integrado del diseño y ejecución empresarial. Con experiencia en 17 industrias y capacidades globales repartidas en 170 países, podemos ayudar al cliente a anticiparse a los cambios y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

Acerca de IBM Global Business Services Strategy & Change

IBM Global Business Services ofrece una de las organizaciones de estrategia y cambio más importantes del mundo, con más de 3.250 profesionales de estrategia. El personal de IBM Strategy & Change ayuda al cliente a desarrollar, coordinar y poner en práctica su visión y estrategias empresariales para promover el crecimiento y la innovación.

Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desarrolla información estratégica relacionada con cuestiones críticas que afectan a sectores específicos o a múltiples sectores y destinada a la alta dirección de las empresas. El presente Global Chief Executive Officer Study forma parte de nuestra serie de estudios dirigidos al equipo de dirección.

Notas y referencias

1 El periodo de análisis de rendimiento a largo plazo de la tasa de crecimiento operativo anual compuesto fue desde la 2ª mitad de 2003/1ª mitad de 2004 hasta la 2ª mitad de 2007/1ª mitad de 2008.

2 El periodo de análisis de rendimiento a corto plazo de la tasa de crecimiento del margen de explotación fue desde la 2ª mitad de 2007/1ª mitad de 2008 hasta la 2ª mitad de 2008/1ª mitad de 2009.

3 IMF World Economic Outlook Database, PIB real regional en 2008, octubre de 2009. http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx

4 Para facilitar la lectura, este colectivo recibe la denominación "CEOs" a lo largo del informe.

5 Entrevistas del Global CEO Study; http://www.wordle.net

6 "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006." IBM Institute for Business Value. Marzo de 2006.

7 Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner y Ragna Bell. "Seizing the advantage: When and how to innovate your business model." IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2009. http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation

8 Perfil de la empresa. Página Web de Axiata. http://www.axiata.com/about-us/at-a-glance

9 Equipo directivo. Página Web de Axiata. http://www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin

10 Thean Eu, Goh. "A 'spectacular' year for Axiata." Business Times. 25 de febrero de 2010. http://www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index_html

11 Gonzalez-Wertz, Cristene. "The path forward: New models for customer-focused leadership." IBM Institute for Business Value. Octubre de 2009. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261

12 LaValle, Steve. "Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence meets enterprise operations." IBM Corporation. Noviembre de 2009. "http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891

13 "La empresa del futuro: Global CEO Study." The IBM Institute for Business Value. Mayo de 2008. http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture

14 Schaefer, Melissa y Laura VanTine. "Meeting the demands of the smarter consumer." IBM Institute for Business Value. Enero de 2010. http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer_advocacy/ideas/

15 Ostrow, Adam. "Twitter's 1,928 Percent Growth and Other Notable Social Media Stats." Mashable: The Social Media Guide. Acceso del 10 de abril de 2010. http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/

16 Ibid.

17 Dyer, Pam. "100 Ways to Measure Social Media." pamorama: marketing, life, social media. 5 de abril de 2010. http://www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernaut-exponential-growth-worlds-leading-news-reader/

18 "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters." Nota de prensa de Oncor. 23 de marzo de 2010. http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245

19 "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use." Nota de prensa de CenterPoint Energy. http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/

20 "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters." Nota de prensa de Oncor. 23 de marzo de 2010. http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245

21 "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use." Nota de prensa de CenterPoint Energy. http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/

22 Blissett, Guy y J. Chris Harreld. "Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands." IBM Institute for Business Value. 2008. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt_whitepaper_0069_en.pdf

23 Swedberg, Claire. "Norwegian Food Group Nortura to Track Meat." RFID Journal. 22 de julio de 2008.http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/; "Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard—Voluntary Standard Enables Organizations to Implement Traceability System." Nota de prensa de Can-Trace, 2 de agosto de 2006. http://www.can-trace.org/MEDIAROOM/PressReleases/CanTraceCompletesSecond VersionofCanadianFoo/tabid/123/language/en-US/Default.aspx

24 "Tracing the origin of food." TRACE—Molecular Biology Database. Acceso del 8 de abril de 2010. http://www.trace.eu.org/mbdb/

25 Berman, Saul J., Richard Christner y Ragna Bell. “After the crisis: What now?” IBM Institute for Business Value. March 2010. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266

26 “La empresa del futuro: Global CEO Study.” The IBM Institute for Business Value. Mayo de 2008. http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture

27 En el contexto de este informe, utilizamos el término “glocal” para describir cómo cada vez más las organizaciones equilibran sus operaciones para albergar objetivos y condiciones tanto globales como locales. Para más información sobre este término y sus posibles orígenes, véase “Glocalización”, en http://es.wikipedia.org/wiki/Glocalización

28 “Navigator 2010—Facts and Figures.” Volkswagen. 31 de diciembre de 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03/navigator_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf

29 Tutu, Andrei. “Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker.” autoevolution. 3 de febrero de 2010. http://www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseat-toyota-as-no-1-carmaker-16275.html

30 Pötsch, Hans Dieter. “Volkswagen: strong foundations—primed for the future.” Conferencia de inversores y analistas Deutsche Bank IAA, 15 de septiembre de 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%C3%A4sentation%20Website%20.pdf

31 Winterkorn, Dr. Martin y Hans Dieter Pötsch. “Volkswagen—The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value.” Presentación a los inversores. The Royal Opera House, Londres. 3 de febrero de 2010. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf

32 “Consolidated Financial Statements: Annual Report 2009.” Volkswagen. http://annualreport2009.volkswagenag.com/financialstatements.html

Más información

Para obtener más información sobre el presente estudio, contacte con uno de los líderes de IBM indicados a continuación o bien visite **ibm.com**/capitalizingoncomplexity o envíe un e-mail al IBM Institute for Business Value en iibv@us.ibm.com.

América	**Saul Berman**	saul.berman@us.ibm.com
Sur de Europa	**Michel Vlasselaer**	michel.vlasselaer@be.ibm.com
España, Portugal, Grecia e Israel	**Jose González del Yerro**	jose.gonzalez.del.yerro@es.ibm.com
IBM Institute for Business Value	**Peter Korsten**	peter.korsten@nl.ibm.com

©Copyright IBM Corporation 2010

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

Mayo de 2010
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 o bajo derecho común en EE.UU. propiedad de IBM en el momento de publicar esta información. Estas marcas registradas pueden estar también registradas en otros países. Encontrará una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la web en el apartado sobre información de Copyright y marcas registradas en ibm.com/legal/copytrade.shtml

Otros nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de otros.

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

GBE03297-ESES-01

IBM Institute for Business Value