



Liderar en la Complejidad

*Conclusiones de
“The Global CEO Study 2010”*

Implicaciones para el CIO

IBM

Introducción

Complejidad.

Este reto ¿provoca a los CIOs ansiedad o entusiasmo? Al igual que los directores generales (CEOs) para los que trabajan, ¿de qué forma pueden ajustar los directores de informática (CIOs) su visión de la complejidad para verla como una oportunidad de éxito y no simplemente como un problema que solucionar?

Según “The IBM Global CEO Study 2010”, más de 1.500 CEOs de todo el mundo están experimentando un aumento de la complejidad en el entorno de negocio.¹ Los CEOs nos han dicho que trabajan en un mundo que ahora es considerablemente más volátil e incierto. Muchos comparten la opinión de que los cambios graduales ya no bastan en un mundo que opera de formas esencialmente diferentes. Sin embargo, los CEOs de las organizaciones *sobresalientes* han sabido gestionar la complejidad de un modo más efectivo que los demás. El análisis de los resultados de las entrevistas personales con los CEOs revela que éstos, siempre que les es posible, están sacando partido de la complejidad de tres formas principales: incorporando un liderazgo creativo, reinventando las relaciones con el cliente y desarrollando una destreza operativa.

Los CIOs tienen un papel imprescindible a la hora de ayudar a los CEOs a hacer realidad su visión de aprovechar la complejidad. Para incorporar un liderazgo creativo, el CIO debe actuar como asesor principal en lo referente a usos creativos de la tecnología de la información y hacer de líder ejemplar dentro de la función de TI. El CIO también puede secundar el deseo del CEO de mejorar las relaciones con el cliente mediante el despliegue de capacidad analítica y entornos de colaboración que permitan conocer mejor las necesidades y preferencias de los clientes. Para desarrollar destreza operativa, el CIO deberá jugar un papel vital en la creación de entornos de tecnología de la información flexibles, eficientes y de alto rendimiento que puedan adaptarse rápidamente a modelos de negocio cambiantes.

Entender estas implicaciones puede ayudar a los CIOs a actuar como agentes del cambio para impulsar iniciativas de transformación en toda la empresa y a ejercer de forma más efectiva las funciones de estrategia, habilitador y colaborador dentro de la alta dirección. En este informe ejecutivo destacamos los resultados clave de “The Global CEO Study 2010” y las implicaciones que se derivan para los CIOs. Dentro del informe también recurrimos a resultados obtenidos en “The Global CIO Study 2009”, realizado a partir de entrevistas personales a más de 2.500 CIOs de todo el mundo.² Combinado, en este total de más de 4.000 reuniones exhaustivas con CEOs y CIOs, destaca el hecho de que, a pesar de tener roles muy diferentes en la empresa, a menudo tienen visiones y prioridades complementarias.

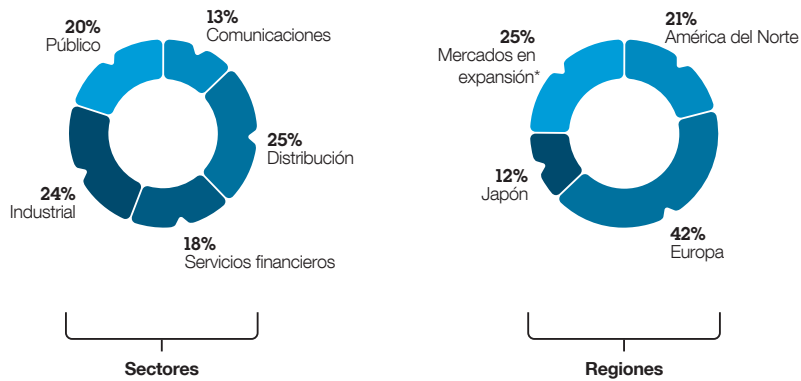
Cómo se han realizado los estudios

Este nuevo estudio, la muestra más grande conocida de entrevistas en persona con CEOs, es el último de una serie de estudios dirigidos a la alta dirección realizados a lo largo de seis años. En “The CEO Study 2010” han intervenido más de 1.500 CEOs de 60 países y 33 sectores (véase la figura 1). También se han revisado y analizado exhaustivamente más de 10.000 citas extraídas de las entrevistas. Dentro del estudio hemos identificado organizaciones “sobresalientes”, que han tenido un rendimiento excelente tanto a largo plazo (cuatro años) como a corto plazo (un año).

En nuestro “The CIO Study 2009” hablamos en persona con más de 2.500 CIOs de 78 países y 19 sectores para entender sus objetivos y retos. En dicho estudio realizamos un análisis financiero para identificar organizaciones con “alto crecimiento” partiendo del crecimiento de su beneficio antes de impuestos (BAI) en el período 2004-2007. Sobre la base de ese análisis, a los CIOs que trabajan en organizaciones con un alto crecimiento del BAI los denominamos “CIOs de alto crecimiento”.

Figura 1 Acerca del estudio

Más de 1.500 CEOs de todo el mundo han participado en “The CEO Study 2010”.



Los CEOs y los CIOs deben moverse en un entorno cada vez más complejo y extremadamente volátil

El hecho de que las economías, las empresas, las sociedades y los gobiernos estén cada vez más interconectados ha dado lugar a un entorno más complejo. Según la encuesta a CEOs, el 60% de los CEOs ya está experimentando altos niveles de complejidad en sus mercados y entornos operativos, y el 79% prevé que el nivel de complejidad aumente durante los próximos cinco años.

Al mismo tiempo, menos de la mitad de los CEOs se ven preparados para la complejidad creciente que se avecina (véase la figura 2). Esto representa una “brecha de la complejidad” de 30 puntos entre lo que los ejecutivos prevén que sus organizaciones deberán afrontar en el futuro y lo bien que esperan afrontarlo.

Figura 2 La brecha de la complejidad

Mientras ocho de cada diez CEOs prevén una complejidad importante en el futuro, menos de la mitad se ven preparados para gestionarla.

Prevén un nivel alto o muy alto de complejidad durante los próximos cinco años.

79%

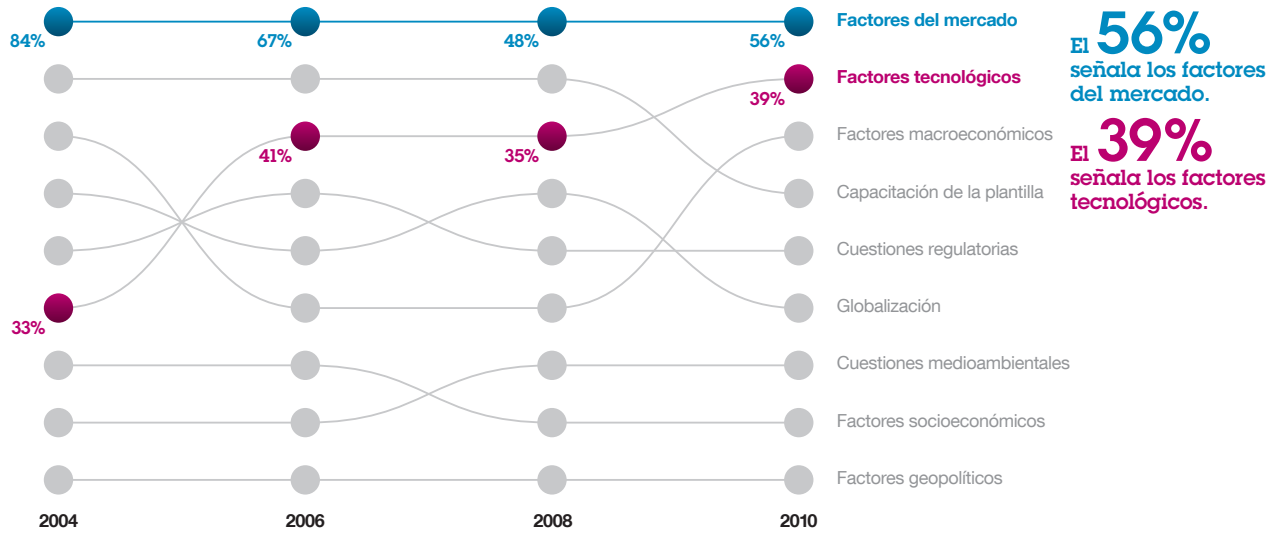
Se sienten preparados para la complejidad que se prevé.

49%

Brecha de la complejidad del
30%

Al mismo tiempo, los CEOs están reconociendo que la tecnología juega ahora un papel más esencial que en el pasado. En el estudio vemos que los factores tecnológicos son la segunda fuerza externa más importante y sólo tienen por delante los factores de mercado (véase la figura 3). Los factores tecnológicos ocupaban el sexto lugar hace sólo seis años; desde entonces su importancia ha ido creciendo de forma regular. Podemos atribuir este crecimiento al aumento de la importancia de la tecnología para las empresas, los gobiernos y los consumidores, al continuo ascenso de Internet y los dispositivos inteligentes y al incremento exponencial de la velocidad, el volumen y la variedad de la información en nuestro mundo interconectado.

Figura 3 Principales factores externos
El impacto relativo de la tecnología como fuerza externa aumenta año tras año.



Por lo tanto, los CIOs deberán actuar como colaboradores estratégicos a la vez que directores tecnológicos para ayudar a los CEOs a gestionar la complejidad de forma más efectiva. Desde el punto de vista estratégico, deberán demostrar cómo la tecnología puede ayudar a la organización a redefinirse para competir en el nuevo entorno de negocio, cada vez más complicado. Al mismo tiempo, el CIO tendrá que garantizar que la tecnología utilizada en la organización ayuda a reducir, y no a aumentar, la incertidumbre con la que los CEOs tienen que lidiar hoy en día.

Aprender de los que tienen un mejor rendimiento: cómo puede navegar a la perfección en la complejidad

Ciertas organizaciones han obtenido históricamente sólidos resultados de negocio, incluso en la reciente desaceleración económica. Estas organizaciones *sobresalientes* operan en todos los sectores y en cualquier parte del mundo. Y, en gran medida, se sienten mucho más preparadas para la complejidad.

Las *sobresalientes* ensalzan el valor de la toma rápida de decisiones: las ponen a prueba en el mercado y luego realizan los cambios de rumbo necesarios. Para sacar partido de la complejidad, este grupo ha incorporado un liderazgo creativo, ha reinventado las relaciones con el cliente y ha desarrollado una destreza operativa.

Los CIOs pueden y deben jugar un papel importante a la hora de apoyar, acercar e incluso dirigir al CEO hasta la consecución de estos objetivos. Analizaremos cada una de estas actividades de forma más detallada.



Incorporar un liderazgo creativo

En general, la creatividad ocupa el primer lugar entre las cualidades de liderazgo de los CEOs. Para tener éxito, el objetivo de las *sobresalientes* no es solamente reaccionar al statu quo y confirmarlo, sino que son ingeniosas a la hora de comprender sus empresas, mercados y modelos de negocio. Los CEOs también afirman que necesitan renovar continuamente el modo en el que sus organizaciones se relacionan entre ellas, con los clientes, proveedores y socios utilizando una amplia gama de estilos y herramientas de comunicación.

El CIO puede apoyar este propósito nutriendo la creatividad en la organización de TI e impulsando el plan de innovación del CEO. Los CIOs pueden ser habilitadores probando, ejecutando y midiendo el éxito de nuevos modelos operativos que la organización quiera evaluar.

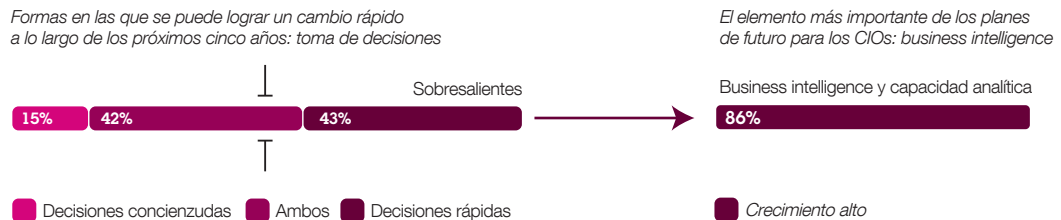
Un componente importante del liderazgo creativo es la capacidad de tomar decisiones rápidamente, algo en lo que los CEOs y los CIOs suelen tener el mismo parecer. Según “The CEO Study 2010”, las *sobresalientes* tienen un 54% más de posibilidades de favorecer la toma rápida de decisiones frente a procesos de planificación prolongados. De forma similar, en “The CIO Study 2009”, la respuesta principal de los CIOs a cuál era el elemento de futuro más importante fue justamente la tecnología que permite tomar decisiones con rapidez: business intelligence y capacidad analítica. Esta combinación de prioridades tiene sentido: como los altos ejecutivos necesitan poder acceder más rápidamente a información para obtener mayor conocimiento, los CIOs están intentando hacerlo posible mediante el business intelligence y la capacidad analítica (véase la figura 4).

“Una tarea importante del CIO es acordar, junto con los altos directivos, la idea de que no sólo deben centrarse en las operaciones, sino que también necesitan introducir innovación en sus negocios”.

CIO, industria de automoción

Figura 4 Estilos de decisión de los CEOs y planes de futuro de los CIOs

Las *sobresalientes* se centran en la toma rápida de decisiones incluso al hacer frente a la incertidumbre; el principal plan de futuro de los CIOs es el business intelligence, que puede contribuir a lograr el objetivo del CEO.



“En mi organización no se concibe la innovación sin la implicación de la TI”.

CIO, sector público

¿Está preparado?

Imperativos para el CEO	Implicaciones para el CIO
<i>Aceptar la ambigüedad:</i> romper el aislamiento, ejemplificar el pensamiento innovador y actuar a pesar de la incertidumbre.	<i>Hacer posibles decisiones más inteligentes:</i> proporcionar conocimientos nuevos sobre la empresa gracias a la capacidad analítica para mejorar y acelerar la toma de decisiones. Dar apoyo a decisiones rápidas y efectivas a pesar de la ambigüedad. Utilizar herramientas de gestión de la información y colaboración para hacer posible el acceso a la información y ayudar a acabar con el aislamiento dentro de la organización.
<i>Asumir riesgos que alteren modelos de negocio antiguos:</i> guiar innovaciones radicales, realizar continuos ajustes de precisión en los modelos y obtener ideas de éxitos en otros sectores.	<i>Abogar por el “arte de lo posible”:</i> explicar cómo la TI puede permitir a las empresas, colaborando con ellas, definir modelos nuevos basados en la aplicación de tecnologías nuevas y/o disruptivas. Permitir la mejora continua proporcionando el conocimiento y la información necesarios para entender qué elementos del modelo de negocio están funcionando y cuáles no. Aprender a gestionar y mitigar los riesgos en el despliegue de nuevas funciones en lugar de evitarlos.
<i>Ir más allá de los estilos de gestión “probados y comprobados”:</i> reforzar la capacidad de convencer e influir, asesorar a otros líderes y utilizar una amplia gama de enfoques comunicativos.	<i>Hacer posible una empresa colaborativa a través de la tecnología:</i> emular comportamientos de liderazgo creativos y permitir estilos de gestión nuevos en el conjunto de la organización. Aprovechar más las “comunicaciones virales” e incorporar la tecnología de colaboración en las interacciones diarias. Utilizar la tecnología para dar soporte a una gama más amplia de enfoques comunicativos.

Cuestiones básicas para ayudar a los CIOs a incorporar un liderazgo creativo:

- *¿Cómo va a aprovechar las funciones de análisis de negocio para capacitar al CEO y a otros líderes para tomar decisiones de negocio más inteligentes?*
- *¿Cuál es su planteamiento en lo referente a adquirir y mantener la experiencia técnica de altísima calidad para poder señalar y defender con confianza las soluciones técnicas que apoyen mejor la visión del CEO?*
- *¿Cómo va a utilizar la TI para apoyar de forma efectiva la colaboración empresarial?*

Reinventar las relaciones con el cliente

Al hablar de sus imperativos y objetivos en relación con los clientes, los CEOs de las organizaciones *sobresalientes* ponen constantemente en primer plano este tema: “acercarse más a los clientes”. Los CEOs describen la exigencia de una mejor comprensión y respuesta a las necesidades del cliente mediante la mejora de la colaboración y el intercambio de información. Aunque estas ideas no son necesariamente nuevas, actualmente cada vez son más importantes porque los CEOs están siendo testigos de una explosión de la información relacionada con el cliente. Esta información la están generando sistemas internos y canales de interacción, y también incluye el amplio espectro de información no estructurada que los consumidores proporcionan en línea sobre sus actitudes, preferencias y necesidades.

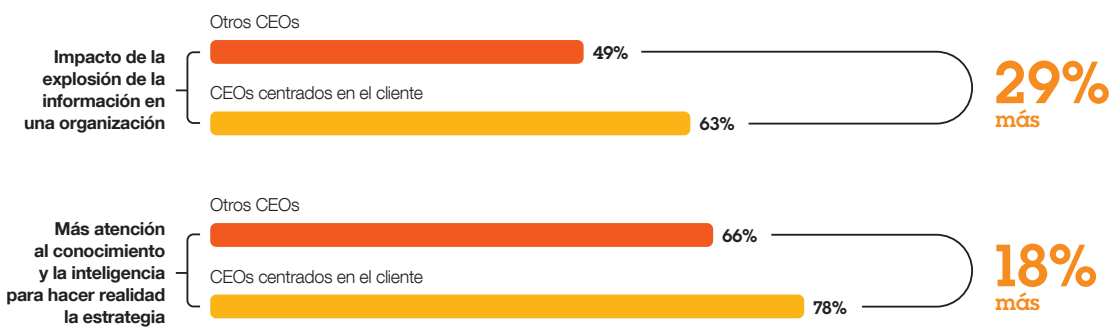
Los CEOs centrados en el cliente aprovechan la explosión de la información para entender y servir mejor a los clientes; tienen un 29% más de posibilidades de reconocer el impacto en la organización de la explosión de la información del cliente. Los CEOs centrados en el cliente también tienen un 18% más de probabilidades de centrarse en la información, la inteligencia y el conocimiento del cliente para hacer realidad sus estrategias (véase la figura 5). Estos CEOs necesitan CIOs centrados en el cliente para cumplir sus planes mediante programas detallados de análisis e información del cliente.

“La interacción y la colaboración con el cliente son la base de nuestro modelo de negocio”.

CIO, sector de servicios financieros

Figura 5 Aprovechar la explosión de la información

Los CEOs centrados en el cliente utilizarán el conocimiento y la inteligencia para atender mejor las necesidades de los clientes.



“El reto es cambiar de un modelo «orientado a recibir» a un «modelo orientado a buscar», en el que el cliente expresa sus requisitos y la TI responde de forma inmediata”.

CIO, banca

Tanto CEOs como CIOs valoran la colaboración del cliente y el intercambio de información, además del estudio de canales nuevos y diferentes, para conectar mejor con los clientes (véase la figura 6). Los CEOs quieren poder intercambiar la mayor cantidad de información posible con los clientes, no sólo para conocerlos mejor, sino también para apoyar una efectiva coinnovación y la cocreación de productos y servicios.

Los CIOs ayudan a satisfacer las expectativas del cliente aprovechando mejor sus datos y ofreciendo mayores niveles de integración y transparencia, así como canales nuevos.

El CIO es fundamental para la reinención de la relación con el cliente. Dado que los clientes usan cada vez más las comunicaciones y los canales electrónicos en sus interacciones, la empresa debe reunir estos activos de información, aprovecharlos más y transformarlos en conocimiento práctico. El CIO tiene un rol básico en lo referente a liderar iniciativas de análisis del cliente a fin de mejorar la capacidad de la organización para recopilar, almacenar, analizar y poner en práctica la información de los clientes procedente de las miles de fuentes que existen ahora.

Los CIOs también deberían recurrir a la información y la tecnología para gestionar las interacciones con los clientes, mejorar la experiencia de éstos y posibilitar las relaciones a través de distintos canales. Uno de los aspectos más importantes es el grado en el que se está conectando a los clientes, y cómo las organizaciones aprovechan las nuevas tecnologías para colaborar con clientes en relaciones uno a uno, uno a muchos y muchos a muchos. Los clientes se convierten en “parte del equipo”, coinnovadores y colaboradores en el diseño de nuevos productos, servicios e interacciones.

Figura 6 CEOs y CIOs priorizan tener un conocimiento más profundo del cliente

Los CIOs ayudan a satisfacer las expectativas del cliente aprovechando mejor sus datos y ofreciendo mayores niveles de integración y transparencia, así como canales nuevos.

Visión de los CEOs sobre cómo cambiarán las expectativas de los clientes en los próximos cinco años

Más colaboración, intercambio de información

69%

Visión de los CIOs sobre los cambios en la interacción con el cliente

Prevén unos niveles de integración y transparencia con los clientes mucho mayores.

68%

Canales nuevos o diferentes

51%

En cinco años, los CIOs esperan que los clientes finales exploren continuamente nuevos canales.

74%



¿Está preparado?

Imperativos para el CEO	Implicaciones para el CIO
<i>Honre a sus clientes por encima de todo:</i> hay una concentración en el cliente sin precedentes, mayor exposición al cliente para todos los empleados, evaluación de lo que los clientes valoran.	<i>Cree una organización de TI centrada en el cliente:</i> céntrese verdaderamente en el cliente en todo lo que la organización de TI haga. Calcule el valor del cliente y proporcione conocimiento que guíe las decisiones de negocio en función de qué es lo que ofrece el mayor valor al cliente.
<i>Emplee la colaboración bidireccional para sincronizarse con los clientes:</i> convierta a los clientes en parte de su equipo, pídale cuáles son sus deseos, interaccione e innove conjuntamente con los clientes y ofrezca una verdadera transparencia del proceso.	<i>Haga posible la interacción y la colaboración con el cliente:</i> diseñe sistemas de interacción, transacción y colaboración con los clientes no sólo con el objetivo de conocerlos y comprenderlos mejor, sino también para lograr que se impliquen en la coinnovación.
<i>Beneficiese de la explosión de la información:</i> explote el valor de la no limitación de datos, utilice la capacidad analítica para transformar datos en conocimiento y en acciones que proporcionen resultados empresariales, comparta la información libremente para crear confianza y mejorar las relaciones con los clientes.	<i>Adopte el análisis empresarial para comprender más a fondo a los clientes:</i> refuerce su capacidad de recopilar, agregar y analizar los datos de los clientes procedentes de fuentes nuevas y tradicionales, incluidos los formatos estructurados y no estructurados, para conocer mejor las necesidades del cliente y mejorar las relaciones con éste.

“Las relaciones con los clientes exigirán información en tiempo casi real, así como la capacidad de realizar cambios «sobre la marcha», una habilidad que requiere innovación”.

CIO, sector de energía y servicios

Cuestiones básicas para ayudar a los CIOs a reinventar las relaciones con el cliente:

- *¿Cómo va a conseguir centrarse en el cliente con la atención puesta principalmente en entender y atender a los clientes internos y externos de su organización?*
- *¿De qué formas puede dar apoyo a la colaboración y la interacción con el cliente mediante la tecnología? ¿Qué planes tiene para hacer que la tecnología pueda captar y sintetizar la aportación del cliente para la mejora del negocio?*
- *¿Cómo va a hacer que el entorno de TI sea capaz de captar, consolidar, sintetizar y analizar conjuntos diversos de información a efectos de análisis y, en última instancia, para optimizar las interacciones con el cliente?*

“Se trata de la capacidad de adaptarse y responder rápidamente a los cambios que se demandan. Muchas cosas de las que hacemos permiten al negocio actuar de forma directa”.

CIO, industria bancaria

Desarrollar destreza operativa

Los CEOs de las organizaciones *sobresalientes* reconocen el valor de las empresas hábiles y ágiles que reaccionan bien e incluso se anticipan a los rápidos cambios inherentes a los entornos complejos. En la encuesta a CEOs éstos exponen la importancia de simplificar las operaciones y los productos para gestionar mejor la complejidad, pero sin sacrificar el beneficio empresarial. Los principales CEOs emplean estrategias iterativas para centrarse en la toma rápida de decisiones y su pronta ejecución; esto permite a sus organizaciones notar rápidamente los imperativos del mercado y responder a ellos, enfocar las oportunidades de crecimiento de forma más agresiva y ajustarse velozmente a los cambios que se producen en el entorno. También adoptan modelos de negocio nuevos que permiten a sus empresas integrarse globalmente, aumentar la variabilidad de costes y utilizar la asociación para aumentar la agilidad.

Tal vez incluso más que el resto de acciones nuevas comentadas, la adquisición de destreza operativa abre la mayor oportunidad a los CIOs, como líderes de TI y también en sus funciones básicas de “líderes visionarios” y habilitadores del negocio. La forma en la que está diseñada, integrada y gestionada una infraestructura empresarial tiene un profundo efecto en el grado de flexibilidad y destreza que la organización puede alcanzar. La infraestructura de TI permite a la empresa percibir la orientación del mercado y adaptarse a ella gracias a la recopilación, el análisis y la diseminación de información. Para responder a los cambios operativos necesarios, la organización de TI debe poder ayudar a cambiar sustancialmente la capacidad, la oferta y la estructura de costes.

La simplificación es un aspecto importante para sacar partido de la complejidad. Simplificar los procesos de negocio (incluidos los procesos de TI) contribuye a crear un entorno de TI más flexible y gestionable. Los CEOs de organizaciones *sobresalientes* simplifican operaciones y productos para gestionar mejor la complejidad; el 61% coincide en que la simplificación es un elemento importante de la estrategia operativa. Del mismo modo, los CIOs entrevistados se esfuerzan por estandarizar procesos (una táctica de simplificación básica): el 61% de los CIOs de *alto crecimiento* la citan como importante (véase la figura 7).

Figura 7 Desarrollar juntos destreza operativa

La mayoría de las *sobresalientes* tiene la intención de simplificar operaciones; los CIOs también tienen como objetivos la simplificación y automatización de procesos.

Los CEOs ven cambios en la estrategia operativa:
simplificación

Los CIOs piensan que los procesos de negocio serán
completamente estandarizados y de bajo coste

Sobresalientes

Crecimiento alto



Los CEOs de las organizaciones *sobresalientes* consideran que la velocidad de ejecución será una capacidad crucial para alcanzar el éxito durante los próximos cinco años. Los CIOs están llamados a desplegar funciones con más rapidez y a proporcionar valor de negocio en un tiempo más breve.

¿Está preparado?

Imperativos para el CEO	Implicaciones para el CIO
<i>Simplificar siempre que sea posible:</i> simplificar las interacciones con los clientes, simplificar los productos y los servicios ocultando la complejidad, simplificar para la organización y para los socios.	<i>Simplificar siempre que sea posible:</i> desarrollar y desplegar procesos de negocio simplificados y racionalizados para mejorar la eficiencia y simplificar las operaciones y aplicar estos mismos conceptos y soluciones a la gestión de la infraestructura.
<i>Gestionar la complejidad de los sistemas:</i> hacer que la complejidad trabaje para los agentes implicados, sacar partido de las ventajas de la capacidad de análisis.	<i>Gestionar la complejidad de los sistemas:</i> gestionar de forma proactiva la complejidad y la eficiencia del entorno de TI; buscar oportunidades para simplificar las operaciones de TI sin reducir el valor de negocio.
<i>Impulsar una mentalidad centrada en la velocidad y la flexibilidad:</i> actuar con rapidez, exigir velocidad de ejecución, cambiar de rumbo si fuera necesario.	<i>Posibilitar la velocidad y flexibilidad operativas:</i> capacitar a las organizaciones para que actúen rápidamente a través de un entorno de TI adaptable, eficiente y flexible aprovechando los proveedores de servicios estratégicos.
<i>Ser "glocal":</i> aprovechar al máximo el mundo a través de socios, afinar constantemente el modelo operativo; ser global en lo posible, local en lo necesario.	<i>Adoptar operaciones de TI "glocales":</i> aprovechar al máximo el mundo a través de socios, afinar constantemente el modelo operativo para utilizar las habilidades correctas en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

“Contamos con un equipo global que puede aplicar las mejores ideas de los mercados de todo el mundo para ayudarnos a prever cambios en el mercado y responder a ellos, así como ajustar nuestras operaciones como convenga”.

CEO, sector de la electrónica

Cuestiones básicas para ayudar a los CIOs a desarrollar destreza operativa:

- *¿Cómo utiliza su organización un proceso o método para simplificar constantemente los procesos de TI y de negocio siempre que sea posible y deseable?*
- *¿Cómo está simplificando la infraestructura empresarial sin sacrificar el beneficio del negocio?*
- *¿Cómo gestiona y aprovecha su organización las ventajas potenciales de la complejidad, tanto dentro del entorno de TI como en su capacidad para respaldar a la empresa?*
- *¿Cómo va a diseñar el entorno de TI para que sea flexible y adaptable al cambio, incluyendo la utilización de proveedores de servicios y modelos operativos flexibles?*
- *¿Cuál es su estrategia de despliegue de TI para dar con la combinación óptima de operaciones y recursos globales y locales?*

Conclusión

Hoy en día, impera la complejidad, y los CEOs no pueden hacerle frente solos. Son los CIOs quienes pueden ayudar a reducir los posibles obstáculos que conlleva y aprovechar sus ventajas potenciales. Para aumentar su efectividad como miembros de la alta dirección, los CIOs ahora deben hacer planes para centrarse en hacer que la organización pueda tomar decisiones más rápidas y preparar el entorno de TI para dar cabida a niveles crecientes de cambio y complejidad. Ahora más que nunca, se espera que los CEOs otorguen poder a los CIOs y confíen en ellos para ejercer el liderazgo creativo, mejorar las relaciones con los clientes y conseguir una verdadera destreza operativa.

Acerca del Departamento de Estrategia y Cambio de IBM Global Business Services

IBM Global Business Services tiene uno de los mayores departamentos de estrategia y cambio del mundo, con más de 3.250 profesionales del ámbito estratégico. Los profesionales del Departamento de Estrategia y Cambio de IBM ayudan a los clientes a desarrollar, alinear e implantar su visión y sus estrategias de negocio con el objetivo de impulsar 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. Este informe ejecutivo se enmarca dentro de nuestro Programa continuo de encuestas a altos ejecutivos.

Sea de los primeros en conocer los últimos descubrimientos del IBM Institute for Business Value. Suscríbase a IdeaWatch, nuestro boletín electrónico mensual, con informes ejecutivos que presentan información y recomendaciones estratégicas basadas en la investigación del IBV:

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe



IBM España
Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

La página principal de IBM es ibm.com.

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 de las marcas registradas de IBM en el apartado "Copyright y marcas registradas" en ibm.com/legal/copytrade.shtml.

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

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

© Copyright IBM Corporation 2010
Todos los derechos reservados

Notas y fuentes

- 1 "Capitalising on Complexity: Insights from the IBM Global Chief Executive Officer Study". IBM Institute for Business Value. Mayo de 2010. www.ibm.com/ceostudy
- 2 "The New Voice of the CIO: Insights from the IBM Global Chief Information Officer Study". IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2009. www.ibm.com/voiceofthecio