



Cómo sacarle provecho a la complejidad

*Conclusiones del estudio
mundial de CEO*

Introducción

¿Cómo responden los líderes a un entorno económico y competitivo jamás antes visto? Para averiguarlo, llevamos a cabo entrevistas personales con 1.541 CEOs, gerentes generales y altos directivos del sector público, incluyendo a 124 entrevistados de la industria de consumo masivo de 26 países.¹ Estas conversaciones ofrecen información valiosa de las actividades y medidas que toman los líderes mundiales.

En nuestros tres últimos estudios, los CEOs manifestaron que enfrentarse a los cambios fue su desafío más importante. En el año 2010, identificamos un nuevo desafío fundamental: la complejidad. Los CEOs nos comentaron que operan en un mundo que es considerablemente más volátil, incierto y complejo. Muchos estuvieron de acuerdo en que *los cambios graduales ya no son suficientes*.

Se realizaron una gran cantidad de análisis financieros y estadísticos, incluyendo una comparación de respuestas de los CEOs basada en el desempeño financiero. Las organizaciones que se desempeñaron bien, durante condiciones económicas buenas y malas, a las que denominamos «organizaciones sobresalientes», enfrentan la complejidad de un modo diferente que aquellas organizaciones que se desempeñaron con menos solidez. La Figura 1 ilustra cómo las organizaciones sobresalientes clasificaron dentro del 50 por ciento superior, tanto para el período a largo plazo, desde el año 2003 hasta el 2008, como para el período a corto plazo, desde el año 2008 hasta el 2009.

Las organizaciones más exitosas están utilizando enfoques completamente nuevos con el fin de explorar nuevas oportunidades y superar los desafíos para poder crecer. Surgieron cuatro resultados fundamentales de nuestras conversaciones.

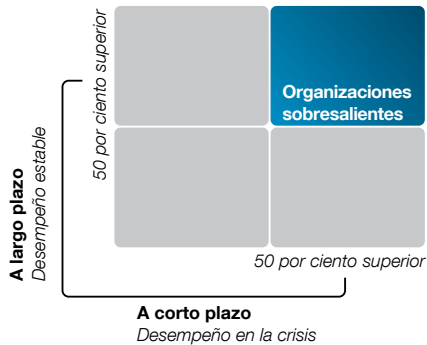
La amplia mayoría de los CEOs pronostican un futuro aun más complejo y más de la mitad dudan de su capacidad para manejarla. Sin embargo, hay una inmensa diferencia entre la muestra general y las organizaciones sobresalientes, que han transformado la creciente complejidad en una ventaja financiera durante los últimos cinco años.

Los CEOs consideran que la creatividad es la cualidad de liderazgo más importante. Los líderes creativos fomentan la experimentación en todas las áreas de sus organizaciones. Además, planifican realizar cambios más profundos en el modelo de negocio para materializar sus estrategias, toman más riesgos calculados y siguen innovando la manera en que lideran y se comunican.

Figura 1

Marco del análisis de desempeño

Las organizaciones sobresalientes representan a organizaciones de diferentes industrias y de todas las regiones geográficas.



Nota:

El desempeño a corto plazo hace referencia al crecimiento del margen operativo de un año.

El desempeño a largo plazo hace referencia al crecimiento del margen operativo de cuatro años.

Las organizaciones de consumo masivo más exitosas crean productos y servicios conjuntamente con los clientes y consumidores.

Asimismo, integran a sus clientes en sus procesos principales y se esfuerzan por crear conocimientos más útiles a partir de la gran cantidad de datos disponibles. El objetivo final es alcanzar niveles más altos de familiaridad con el cliente y el consumidor. Además, las compañías más innovadoras están enfocadas en explorar nuevos canales para interactuar y conectarse con sus clientes finales.

Los ejecutivos manejan la complejidad en nombre de sus organizaciones, clientes y socios.

Lo hacen, simplificando las operaciones y los productos, y aumentando su habilidad para cambiar la manera en que trabajan, acceden a los recursos e ingresan a los mercados de todo el mundo. Comparados con otros CEOs, los líderes que cuentan con destreza operativa esperan que un 20 por ciento de los ingresos futuros de sus organizaciones provengan de fuentes nuevas.

Un mundo completamente diferente

Economías, empresas, sociedades y gobiernos cada vez más interconectados han originado innumerables oportunidades. Sin embargo, una mayor conectividad también ha generado interdependencias fuertes, y, con mucha frecuencia, desconocidas. Los CEOs están de acuerdo en que el nuevo entorno económico es considerablemente más volátil, mucho más incierto y cada vez más complejo. Curiosamente, las ideas sobre la fuerza y el impacto de estos cambios difieren en cuanto a las ventajas se refiere.

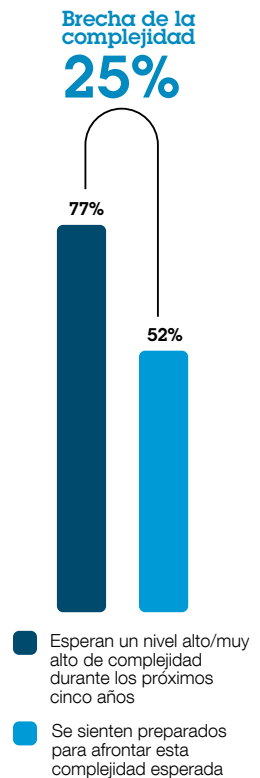
Entender las diferencias bien marcadas que emergen de las distintas regiones se ha vuelto más importante en un mundo en el que las economías y las sociedades están estrechamente relacionadas. Las organizaciones hacen frente a estas diferencias a medida que expanden sus operaciones traspasando fronteras y en diferentes regiones.

Una sorprendente cantidad de CEOs de empresas de consumo masivo nos informaron que no se sentían bien preparados para operar en este mundo drásticamente diferente. Un 77 por ciento considera que el nivel de complejidad crecerá considerablemente durante los próximos cinco años; sin embargo, sólo el 52 por ciento considera que sabe cómo hacerle frente con éxito. En conclusión, los CEOs de las empresas de consumo masivo se enfrentan con la «brecha de la complejidad» que representa un desafío aún más grande que cualquier factor que hayamos medido en los ocho años que hemos estado llevando a cabo esta investigación.

Figura 2

La brecha de la complejidad

Los CEOs de las empresas de consumo masivo pronostican una complejidad mucho mayor de la que sienten que pueden manejar.





Aprovechar las oportunidades

A pesar de todo, determinadas organizaciones han tenido resultados empresariales sólidos, incluso durante la última recesión económica, y las personas que las lideran se sienten mucho más preparadas para la complejidad. Por lo tanto, ¿qué están haciendo estas organizaciones sobresalientes para prosperar? Nuestro análisis exhaustivo muestra que los CEOs que le sacan provecho a la complejidad, incorporan un liderazgo creativo, «reinventan» las relaciones con sus clientes y desarrollan una destreza operativa.

Incorporar un liderazgo creativo

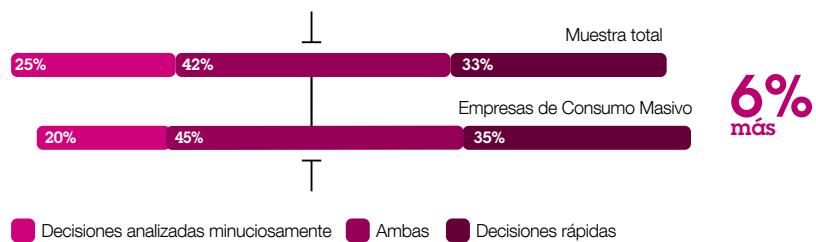
En un mundo incierto y volátil, los CEOs se dan cuenta de que la creatividad supera a las otras características de liderazgo. Los líderes creativos se sienten cómodos con la ambigüedad y experimentan con el fin de crear nuevos modelos de negocio. Invitan a la innovación disruptiva, alientan a otros a dejar de lado enfoques desactualizados y corren riesgos equilibrados. Mantienen una actitud abierta y son ingeniosos a la hora de ampliar sus estilos de comunicación y gestión, con el fin de poder relacionarse con una nueva generación de empleados, socios, clientes y consumidores.

Los CEOs de las empresas de consumo masivo son expertos cuando se trata de encargarse de la ambigüedad; el 58 por ciento utiliza procesos de planificación estratégica repetitivos, a diferencia de las revisiones de estrategias anuales formales, mientras que el 35 por ciento prefiere las decisiones rápidas. Los CEOs de las empresas de consumo masivo también confían menos en el antiguo estilo jerárquico de liderazgo; el 60 por ciento tiende a persuadir e influenciar en lugar de dirigir y controlar, y el 37 por ciento prefiere una comunicación viral administrada en vez de una comunicación piramidal.

Figura 3

Estilo de decisiones

Una importante cantidad de CEOs de las empresas de consumo masivo, al igual que otros CEOs, confían en las decisiones rápidas.



¿Cómo desarrollará las capacidades críticas para mejorar la creatividad en su equipo de liderazgo?

¿De qué maneras puede explorar, recompensar e integrar globalmente puntos de vista no convencionales y diversos?

¿Cómo desafía a cada elemento de su modelo de negocio a fin de aprovechar al máximo las oportunidades no explotadas en la actualidad?

¿Cómo aprovechará las tecnologías, las herramientas y los estilos de comunicación nuevos tanto para dirigir una nueva generación de talentos como para alentar el pensamiento de avanzada?

«En una organización grande, usted no puede influenciar a 10.000 personas, debe influenciar a las personas clave. Las decisiones deben basarse en hechos, pero deben ser rápidas».

CEO de una empresa de consumo masivo, Bélgica

Reinventar las relaciones con los clientes

En un mundo sumamente interconectado, los CEOs priorizan la familiaridad con el cliente como nunca antes. Para los CEOs de las empresas de consumo masivo, esta familiaridad también abarca al consumidor final; de hecho, las compañías líderes experimentan con nuevas tecnologías y las aprovechan, con el fin de crear relaciones y conversaciones multifacéticas. La globalización, junto con los grandes aumentos en la disponibilidad de la información, ha ampliado de modo exponencial las opciones de los clientes. Los CEOs afirmaron que la participación permanente y la creación conjunta de productos y servicios con los clientes y consumidores han permitido que ciertas organizaciones se diferencien del resto. Consideran que la explosión de información es la oportunidad más grande que tienen para conocer más a fondo las valiosas e importantes preferencias de sus clientes.

Los CEOs de las empresas de consumo masivo están determinados especialmente a colocar a los clientes y consumidores en primer plano. La prioridad más importante para el 97 por ciento es «conectarse» para entender mejor, predecir y brindar a sus influenciadores lo que realmente desean. Los CEOs de nuestra muestra total que manifiestan que acercarse a los clientes es la prioridad máxima en sus agendas también tienen un 29 por ciento más de probabilidades que otros CEOs de predecir que la explosión de información tendrá un gran impacto en sus organizaciones durante los próximos cinco años, y un 18 por ciento más de probabilidades de utilizar el conocimiento de manera inteligente para llevar a cabo sus estrategias. Para las empresas de consumo masivo, reinventar las relaciones con sus clientes también implica cada vez más explorar enérgicamente nuevos canales en el mercado que creen una conexión directa con el consumidor final.

¿Cómo involucrará a sus clientes en nuevos métodos que aumenten su interés y lealtad con el fin de generar nuevas fuentes de ingreso y demanda?

¿Cómo puede hacer que sus clientes participen de manera directa y eficaz en el desarrollo de servicios y productos?

¿Puede escuchar la voz de sus clientes a través de la amplia cantidad de datos?

¿Puede entender y actuar conforme a la información?

Figura 4

Enfoque en la familiaridad con el cliente

Casi todos los CEOs de las empresas de consumo masivo consideran que acercarse a los clientes es la máxima prioridad de sus agendas.

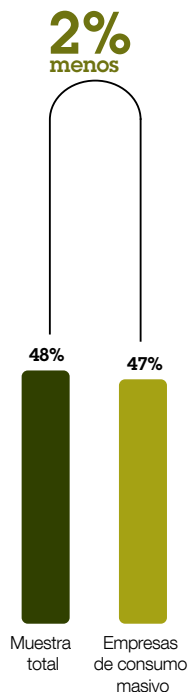


Desarrollar una destreza operativa

Figura 5

Planes para la simplificación

Los CEOs de las empresas de consumo masivo, como la mayoría de los otros CEOs, tienen como objetivo simplificar sus productos y procesos para manejar la complejidad de un modo más efectivo.



En un mundo cada vez más complejo, los CEOs están aprendiendo a dominar la complejidad de innumerables maneras. Están rediseñando las estrategias operativas para lograr la máxima flexibilidad y agilidad. Se están apalancando en el profundo conocimiento del cliente y del consumidor para integrar la valorada complejidad de manera elegante a productos, servicios e interacciones simples. Y están considerando cuidadosamente cómo aprovechar mejor las eficiencias mundiales, adaptándolas a las necesidades locales.

Los CEOs de las empresas de consumo masivo no son la excepción, el 47 por ciento se centra en simplificar sus productos y operaciones para manejar mejor la complejidad. Además, los CEOs con mayores destrezas están mucho más decididos a reducir sus costos fijos y a aumentar sus costos variables, para poder ampliar o disminuir sus operaciones con mayor rapidez.

¿De qué manera puede simplificar los procesos y desarrollar la agilidad necesaria para ejecutarlos con rapidez?

¿Cómo puede beneficiarse su organización al aceptar el reto de una mayor complejidad en lugar de dejar que los clientes y ciudadanos la enfrenten?

¿Cómo integrará y analizará la información actual para tener mejor conocimiento, tomar decisiones rápidas y permitir la corrección dinámica sobre la marcha?

¿Ha implementado la flexibilidad de costos y activos y ha definido las estrategias para desempeñarse como socio para competir en los mercados que ha seleccionado?

Cómo sacarle provecho a la complejidad

Para los CEOs de las empresas de consumo masivo y sus organizaciones, evitar la complejidad no es una opción; la clave está en cómo responderán ante ella. ¿Permitirán que la complejidad se convierta en una fuerza sofocante que reduzca la receptividad, agobie a los empleados y a los clientes o amenace a las ganancias? ¿Cuentan con el liderazgo creativo, las relaciones con los clientes y la destreza operativa para transformarla en una ventaja real?

El resultado de nuestras 1.541 entrevistas exige que los CEOs y sus equipos:

Incorporen un liderazgo creativo	Reinventen las relaciones con los clientes	Desarrollen una destreza operativa
<ul style="list-style-type: none"> • Acepten la ambigüedad • Corran riesgos que modifiquen los modelos de negocio de legado • Vayan más allá de los estilos de gestión «consagrados» 	<ul style="list-style-type: none"> • Honren a sus clientes sobre todas las cosas • Usen la comunicación recíproca para permanecer en sintonía con los clientes • Aprovechen la explosión de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifiquen cuando sea posible • Manejen la complejidad del sistema • Fomenten una mentalidad flexible y rápida • Sean «glocales»

«La simplificación y la estandarización son las estrategias clave que hemos estado usando durante varios años para enfrentar la complejidad actual y futura».

CEO de una empresa de consumo masivo, Estados Unidos

Invitamos a los altos directivos a utilizar este último Estudio de CEO para promover los debates permanentes sobre cómo atravesar los obstáculos de la complejidad y cómo prosperar debido a ella. Si su organización explora las opciones para sacarle provecho a la complejidad, esperamos poder trabajar con usted.

Para obtener más información

Para obtener más información acerca de este estudio, comuníquese con uno de los siguientes directivos de IBM. O, visite ibm.com/capitalizingoncomplexity o envíe un correo electrónico a IBM Institute for Business Value a iibv@us.ibm.com.

Américas	Stephen Brown	stephen.m.brown@us.ibm.com
Asia Pacífico	Patrick Medley	pmedley@au1.ibm.com
Japón	Kazuhiro Anse	ansek@jp.ibm.com
Norte de Europa	Mark Yeomans	mark.yeomans@uk.ibm.com
Sur de Europa	Pascal Gaussen	gaussenp@fr.ibm.com
IBM Institute for Business Value	Guy Blissett	guy.blissett@us.ibm.com



Cómo se llevó a cabo nuestra investigación

Entre septiembre de 2009 y enero de 2010, entrevistamos personalmente a 1.541 CEOs, gerentes generales y altos directivos del sector público que representan a organizaciones de distintos tamaños pertenecientes a 60 países y 33 industrias, con el fin de entender mejor sus desafíos y objetivos. Nuestra muestra de las respuestas de cada región fue ponderada según el Producto Interno Bruto (PIB) regional real del año 2008.²

Asimismo, analizamos las diferencias entre las organizaciones sobresalientes del sector financiero y otras organizaciones, en función de su desempeño a corto y largo plazo en relación con organizaciones similares de la industria, donde esta información se encontraba disponible. Utilizamos tasas de crecimiento anual compuestas del margen operativo de cuatro años, desde el año 2003 hasta el año 2008, para medir el desempeño a largo plazo, y tasas de crecimiento del margen operativo de un año, desde el 2008 hasta el 2009, para medir el desempeño a corto plazo. Esto nos permitió identificar a las organizaciones «sobresalientes» que lograron mejorar sus márgenes operativos a largo y a corto plazo.

Acerca del IBM Global Business Services Strategy & Change

El IBM Global Business Services ofrece una de las organizaciones más grandes de estrategia y análisis de cambio (Strategy & Change) del mundo, con más de 3.250 profesionales de estrategia. Los profesionales de IBM Strategy & Change ayudan a los clientes a desarrollar, alinear e implementar su visión y estrategias empresariales para impulsar el crecimiento y la innovación.

Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value forma parte de IBM Global Business Services, la división de consultoría de IBM, y desarrolla visiones estratégicas basadas en datos para la alta dirección de empresas sobre temas clave que afectan a distintos sectores. Este Estudio mundial de Directores Ejecutivos forma parte de nuestra serie permanente de estudios del equipo directivo.

© Copyright IBM Corporation 2010

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

Producido en los Estados Unidos de América
Mayo de 2010
Todos los derechos reservados.

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si a estos y otros términos que son marca registrada de IBM se los marca la primera vez que aparecen en este informe con un símbolo de marca (@ o ™), estos símbolos indican marcas comerciales de hecho o marcas registradas en los Estados Unidos que eran propiedad de IBM al momento en que se publicó esta información. Dichas marcas comerciales también pueden ser marcas comerciales de hecho o marcas registradas en otros países. Encontrará una lista actual de las marcas comerciales de IBM en el sitio web, en la sección «Copyright and trademark information» (Copyright y marcas registradas), en ibm.com/legal/copytrade.shtml

Otros nombres de compañías, productos y servicios podrían ser marcas comerciales o marcas de servicios de terceros.

Las referencias en esta publicación a los productos y servicios de IBM no implican que IBM tenga la intención de ponerlos a disposición del público en todos los países en los que opera IBM.

Observaciones y fuentes

- 1 Por una cuestión de legibilidad, nos referimos a este grupo colectivo como los «CEOs» en todo el informe.
- 2 Base de datos de las Perspectivas de la Economía Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI). «Producto Interno Bruto (PIB) regional real del año 2008». Octubre de 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>