

IBM Institute for Business Value  
Serie C-suite: estudio de CEO 2021

# Encuentre su esencia

Cómo prosperar en una realidad  
pospandémica



El IBM Institute for Business Value, en cooperación con Oxford Economics, entrevistó a 3000 CEO de casi 50 países y 26 sectores. Estas entrevistas se realizaron de manera virtual. Además, a través de videoconferencias en directo y entrevistas telefónicas, y cuando se garantizaba la seguridad, reuniones en persona, el IBV mantuvo extensas conversaciones con dos docenas de CEO seleccionados de 11 sectores y 11 países distintos.

# Contenido

## 2 Introducción

## 6 Capítulo 1

### **Prioridades esenciales**

Actuar con agilidad intencionada, dar más importancia a la tecnología y aceptar las nuevas normativas

## 14 Capítulo 2

### **Ventajas esenciales**

Cinco factores que distinguen a las empresas con mejor rendimiento

## 28 Capítulo 3

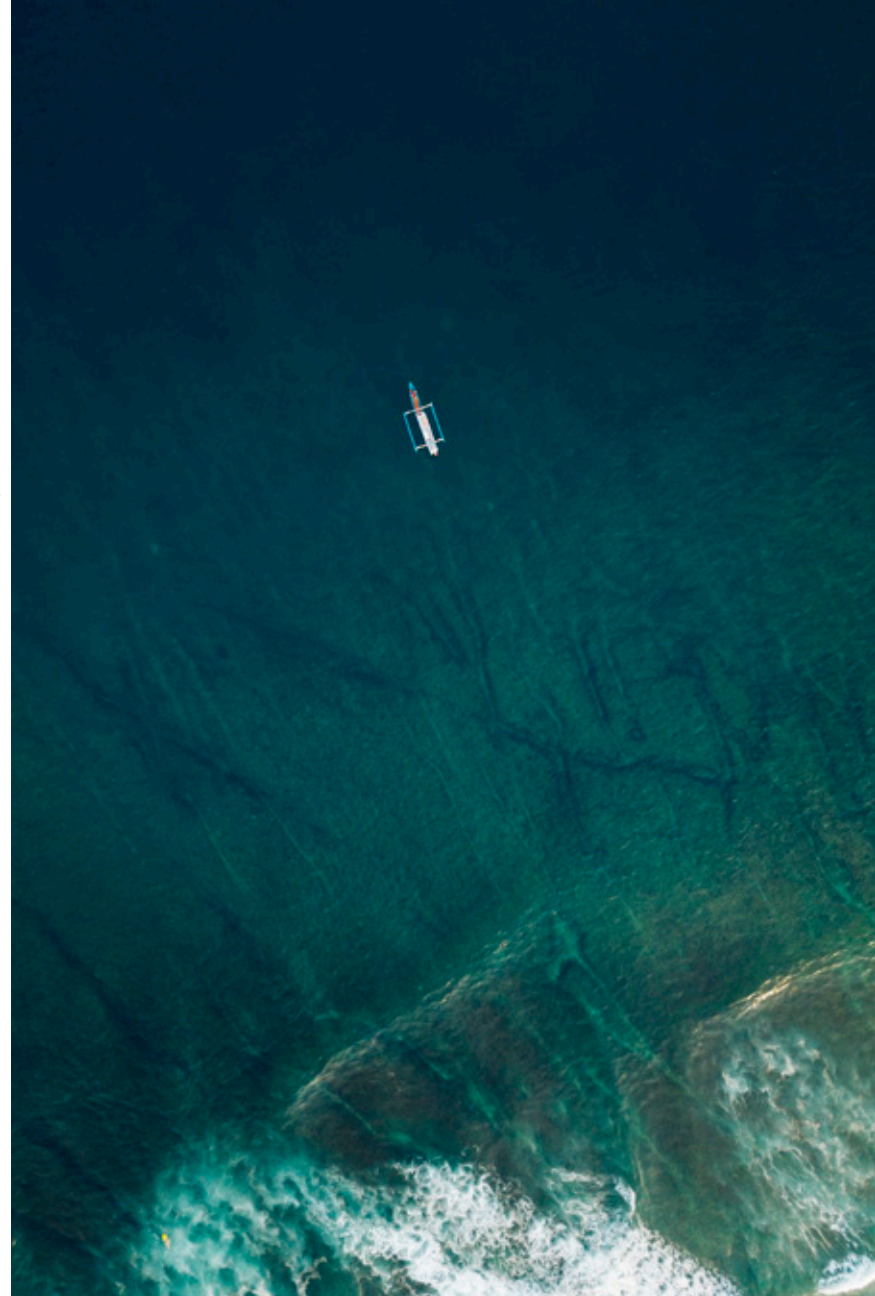
### **Lecciones esenciales**

Definir la nueva ventaja competitiva en torno a clientes, productos y operaciones

## 46 Guía de acción

### **Verdades esenciales**

## 50 Metodología de análisis e investigación



# Introducción

Este es momento para hacer balance de una forma completamente nueva. Tanto si las consecuencias de la COVID-19 desaparecen como si persisten, el 2020 ha significado un punto de inflexión dramático. Nunca antes el planeta entero había reconfigurado su comportamiento simultáneamente, actuando con confinamientos, cuarentenas y distanciamiento social forzado. Para empresas y gobiernos, las implicaciones han sido extremas, teniendo que alterar radicalmente todos los planes. Desde Asia hasta América, el status quo se ha evaporado tanto dentro como entre sectores. El futuro es más oscuro que nunca, pero presenta tanto nuevas oportunidades como nuevos riesgos.

Para comprender mejor este momento singular, el IBM Institute for Business Value (IBV) emprendió su proyecto de investigación de directores ejecutivos (CEO) más extenso hasta la fecha. Basándose en casi 20 años de experiencia en estudios de C-Suite, el IBV recopiló las perspectivas de más de 3000 directores ejecutivos y los líderes más importantes del sector público para la economía y en todo el mundo, complementando su propia y dilatada experiencia con la de Oxford Economics, líder mundial en análisis cuantitativo y previsiones. Además, el IBV seleccionó personalmente a dos docenas de CEO para realizar entrevistas exclusivas en las que se adentran en las mentalidades, los temas y los desafíos a los que se enfrentan los principales líderes en este momento.

Las conclusiones que hemos extraído son extraordinarias. Descubrimos sorpresas reveladoras que reflejan cuán inusitada será la próxima era, con nuevas prioridades y nuevas áreas de atención. Desde las expectativas en torno al trabajo remoto hasta la aceleración de la adopción tecnológica, las prácticas líderes de ayer y los requisitos del mañana son cada vez más distantes.

“La COVID-19 ha cambiado nuestra forma de mirar al futuro”, afirma el CEO de CEMEX Fernando González, líder mundial en el sector de materiales de construcción. “Empezamos a cuestionar y a desafiar todo. Las formas tradicionales de planificación están desfasadas. Sentimos cada hora, cada día, cada semana, y reaccionamos ante ello”. Como afirma Mark Little, CEO y presidente de Suncor, la mayor compañía energética de Canadá, coincidiendo con casi todos los CEO que entrevistamos: “Nunca volveremos atrás”.

La pregunta central de esta nueva era: ¿qué se necesitará para ser esencial para los clientes, los empleados, la comunidad y los inversores? Los CEO con los que hablamos resaltaron casi uniformemente que centrarse en la ventaja más destacada de sus negocios, lo que diferencia a sus organizaciones y ofrece mayor valor, se ha convertido en el imperativo general.

Del caos ha surgido la claridad: deshacerse de las distracciones y las indulgencias, desarraigar “la tradición por la tradición” y explotar las ventajas distintivas. Esto se aplica tanto externamente, en productos y servicios, como internamente. ¿Quién es esencial para su organización y qué es esencial para el funcionamiento de su negocio? Si bien muchas de nuestras conclusiones han sido realmente extraordinarias, también descubrimos que una retracción (centrarse en lo básico) puede ser igualmente importante a medida que avanzamos más allá de la disrupción de la COVID hacia lo que venga después.

*“Hay que eliminar distracciones y luego invertir toda la energía y los recursos en aquellas cosas que conducen al éxito”.*

**Jeff McElfresh**, CEO de AT&T Communications

“Debemos tener el coraje y la convicción para centrarnos en unas prioridades determinadas”, reconoce Jeff McElfresh, CEO de AT&T Communications, que presta servicio a más de 130 millones de clientes estadounidenses y casi todos los de la lista Fortune 1000. “Ya no podemos tener tantos frentes abiertos. Hay que eliminar distracciones y luego invertir toda la energía y los recursos en aquellas cosas que conducen al éxito. Incluso cambiar la actividad de la empresa para confiar algunas funciones a los socios. ¿En qué somos realmente buenos? Debemos confiar en otras personas para obtener otros ingredientes”.

## Los temas clave que surgieron de nuestro estudio de CEO:

### Liderazgo

Las estructuras más planas, rápidas y flexibles están triunfando. “Toda esta experiencia nos ha hecho menos burocráticos y con mayor capacidad de respuesta”, afirma Alex Gorsky, CEO de Johnson & Johnson, un productor mundial de dispositivos médicos, productos farmacéuticos y bienes de consumo envasados. Las organizaciones con mayor rendimiento también insisten más en la propuesta de valor fundamental. Como dice Gorsky, “tienes que estar listo para ir con todo”.

### Technology

La madurez tecnológica es un diferenciador de rendimiento aún más importante, con cloud computing, la inteligencia artificial (IA) y el Internet de las cosas (IoT) encabezando la lista de herramientas esenciales. Las organizaciones que invirtieron en estas áreas obtuvieron un mayor rendimiento que sus homólogos durante las disrupciones de 2020.

### Empleados

El trabajo remoto se va a instaurar como parte de una fuerza laboral híbrida, que combina empleados en persona con virtuales. Esto cambiará la cultura de la organización y exigirá nuevos enfoques de gestión y capacidades ejecutivas.

### Innovación abierta

Los CEO anticipan menos asociaciones, pero de mayor importancia estratégica. ¿Por qué hacer todo usted mismo si puede asociarse con otros que lo hagan mejor y, juntos, aprovechar nuevas oportunidades?

### Ciberseguridad

Los CEO de las organizaciones con un rendimiento superior dan mayor importancia estratégica a la protección contra los ciberriesgos y las exposiciones de datos. Reconocen que la confianza se ha convertido en la moneda de cambio de los ecosistemas empresariales.

---

Este informe se divide en tres capítulos. El capítulo 1, “Prioridades esenciales”, presenta los resultados clave de todo el grupo de 3000 CEO encuestados.

El capítulo 2, “Ventajas esenciales”, profundiza un poco más, enfocándose en los CEO de las organizaciones con mejor rendimiento, aquellos que progresaron en relación con sus homólogos del sector, tanto antes de la pandemia como durante ella, y aclarando lo que los diferencia de sus homólogos con un rendimiento inferior.

El capítulo 3, “Lecciones esenciales”, expone información de valor de los tres grupos de encuestados, revelada por nuestros datos. En torno al tema de encontrar sus ventajas esenciales, descubrimos que los encuestados se agrupaban de forma natural en segmentos de experiencia: *centrado en el cliente*, *centrado en el producto* y *centrado en las operaciones* (ver “Metodología de análisis e investigación” en la página 50).

Si bien estas designaciones pueden sonar familiares, las reinversiones que exige esta singular era requieren una formulación que claramente no es tradicional. En este tercer capítulo, destacamos las lecciones de cada grupo, incluidas las distinciones entre las empresas con un mejor rendimiento y aquellas con peor rendimiento, específicas de cada segmento. Lo que es esencial para un tipo de negocio difiere drásticamente de los demás.

Hoy, por supuesto, toda organización importante incluye elementos de cliente, producto y operaciones, con el requisito de ser competitivo en cada uno de ellos. (La fidelización del cliente, por ejemplo, es una prioridad que se aplica a los tres grupos). Este requisito es fundamentalmente diferente de la era anterior de planificación estratégica, donde podía bastar con centrarse en un solo segmento. También hace que cada análisis por segmentos sea importante para prácticamente todas las organizaciones.

Sin embargo, los CEO no pueden priorizar todo, por ello, se impone encontrar sus diferenciadores esenciales (y confiar en socios para abordar las otras áreas). La brecha de rendimiento entre las empresas con mejor y peor rendimiento se ha ampliado en el último año, y las diferencias entre las áreas de atención estratégica se han agudizado aún más.

*“Hemos estado desarrollando una estructura en la organización para mejorar las asociaciones, porque no podemos hacer todo nosotros solos. Ni queremos”.*

**Ross McEwan**, CEO, National Australia Bank

Nuestro informe concluye con una guía de acción que expone cómo aplicar estas conclusiones en su organización, así como las “preguntas esenciales que formularse” dentro de cada capítulo. Además, a lo largo del informe se incluyen perspectivas específicas que abordan temas provocativos, como el cargo del C-suite que ha perdido su relevancia; el preocupante indicador que apunta a problemas continuos de diversidad e inclusión; y la tecnología emergente que ningún CEO debería ignorar. También analizamos a los encuestados por sector, identificando algunos patrones inesperados. En el próximo año, el IBV seguirá ampliando este informe con estudios de sectores específicos y altos cargos específicos, combinando una investigación cuantitativa exhaustiva y un análisis cualitativo distintivo que ayude a los líderes empresariales a tomar decisiones de negocio más inteligentes.

## Capítulo 1

# Prioridades esenciales

*La encuesta exclusiva realiza por el IBV a 3000 CEO a nivel mundial ha revelado prioridades claras que abarcan áreas clave:*

- Actuar con agilidad intencionada*
- Dar más importancia a la tecnología*
- Aceptar las nuevas normativas*

El entorno empresarial de 2020 ha visto como sus planes y reglas asentados se pueden ver desplazados por emergencias puntuales. Sin embargo, una vez que los CEO resolvieron lo que *debía* hacerse al momento, las preguntas se han dirigido a qué *debería* hacerse. ¿Qué hemos aprendido de las prácticas líderes históricas, así como de las empresas con más éxito durante la COVID, que generarán los mejores resultados en los próximos dos o tres años?

## Actuar con agilidad intencionada

Tras la incertidumbre del año pasado, los CEO priorizan la agilidad de la organización, esto es su capacidad para responder rápidamente y cambiar sin perder impulso. Como afirma Mark Little de Suncor, “Lo que va a diferenciar a una empresa es su capacidad para ser ágil”.

De acuerdo con nuestra investigación, el 56 % de los CEO recalca la necesidad de “promover activamente” la agilidad y la flexibilidad operativas en los próximos dos o tres años (ver Figura 1).



*“Si puedes adoptar configuraciones ágiles y experimentar, ganarás capacidad de adaptación y agilidad”.*

**Piyush Gupta**, CEO, DBS Bank

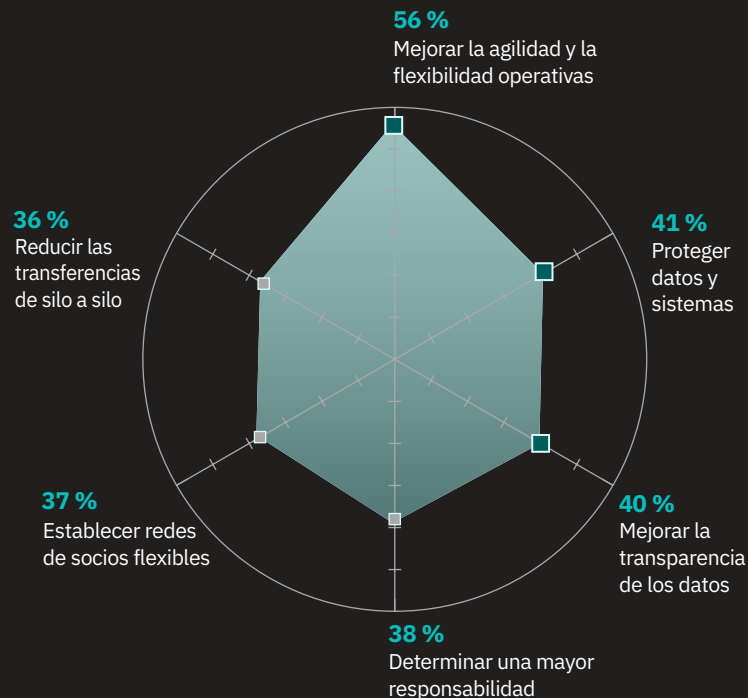
“Si puedes adoptar configuraciones ágiles, experimentar y nutrir constantemente una cultura de aprendizaje”, explica Piyush Gupta, CEO de DBS Bank, con sede en Singapur, uno de los bancos más grandes del sudeste asiático, “ganarás capacidad de adaptación y agilidad, lo que significa que podrás responder mucho más rápidamente a las oportunidades y los cambios en el entorno”. Añade: “Eso es lo que estamos tratando de conseguir”. De cara al futuro, los CEO reconocen como nunca antes la importancia de prepararse con determinación para los cambios, ya sean motivados por la competencia, el gobierno o sucesos externos, y contar con una infraestructura que se pueda ajustar rápidamente.

El desafío a menudo radica en identificar el impacto de las iniciativas ágiles, mientras que en algunos casos, incluso ha resultado en un “caos ágil”. Por lo tanto, debe definirse mejor la finalidad de las formas ágiles de trabajar. Deben incluir un enfoque claro en los resultados de negocio y las pautas que indiquen en qué áreas la innovación conducirá a nuevas ventajas esenciales. De este modo, las iniciativas ágiles generarán cambios materiales valiosos y un impacto real.

La Figura 1

A la de tres:  
agilidad, seguridad,  
transparencia

Las tres principales acciones de los CEO para crear una organización preparada para el cambio.

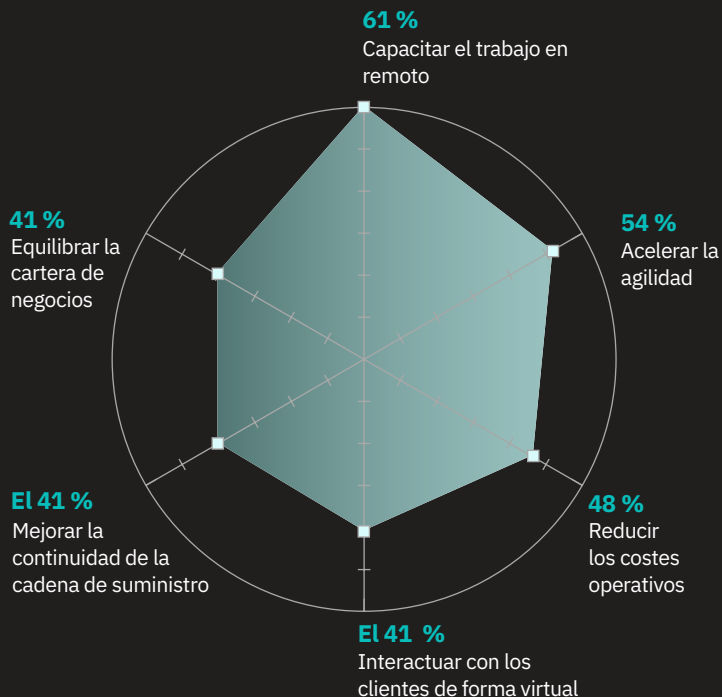


P. ¿Cuál de las anteriores acciones desarrollará más activamente en los próximos 2-3 años?

Figura 2

## Impulso al trabajo remoto

Las nuevas expectativas marcan la flexibilidad como prioridad estratégica.



P. ¿Qué importancia ha tenido la implementación de lo anterior en la estrategia de su organización desde principios de 2020?

Los CEO reconocen que esta nueva forma de impulsar la flexibilidad y ofrecer innovación solo se puede lograr capacitando el trabajo remoto. Si bien 2020 amplió una serie de prioridades estratégicas, desde la continuidad de la cadena de suministro hasta la interacción virtual con los clientes, los CEO señalaron que capacitar el trabajo remoto era su principal preocupación, con más frecuencia que cualquier otro aspecto (ver Figura 2).

“El componente de liderazgo de las grandes empresas cobrará importancia [mediante el trabajo remoto] a un nivel que no creo que la mayoría de los ejecutivos sea aún consciente”, afirma Jeff McElfresh de AT&T Communications. “Dudo que alguien haya encontrado la fórmula para aplicar el modelo de fuerza laboral distribuida al que nos ha abalanzado la COVID. No todos los líderes se sienten cómodos gestionando en un modelo distribuido. Tienes que ser más preciso sobre cada función y el tipo de líder más adecuado. Nos queda mucho trabajo por hacer para desbloquear todo el potencial”.

Esto está forzando constantes acciones prácticas. “Nos estamos imaginando la experiencia de los empleados después de la pandemia”, reconoce Roberto Nobile, CEO de Telecom Argentina, la compañía líder en telecomunicaciones y entretenimiento de Argentina con 23 000 empleados en todo el país, refiriéndose al futuro de su plantilla. “¿Cómo va a ser la dinámica? En términos de digitalización, colaboración virtual, agilidad y flexibilidad total para que cada equipo decida cómo trabajar. Estamos diseñando los procesos de forma conjunta, derribando silos y viejos paradigmas”.

## Dar más importancia a la tecnología

Los 3000 CEO encuestados citan los factores tecnológicos como la fuerza externa más importante que incidirá sobre sus empresas en los próximos dos o tres años. Es un apunte muy acertado. De acuerdo con un reciente informe del IBV sobre aceleración digital, la madurez digital está significativamente correlacionada con el rendimiento financiero. El estudio concluyó que durante la COVID-19, las organizaciones más expertas en tecnología obtuvieron un crecimiento de ingresos superior a sus homólogos menos tecnológicos, en un promedio de 6 puntos porcentuales, en 12 sectores.<sup>1</sup> En una investigación relacionada, el 60 % de los ejecutivos encuestados indicó que estaban acelerando las transformaciones digitales de sus empresas durante la pandemia.<sup>2</sup>

“Las organizaciones con plataformas tecnológicas realmente buenas han resistido bien, mientras que aquellas que no, han sufrido mucho”, afirma Ross McEwan, CEO del National Australia Bank, uno de los 25 mayores bancos del mundo. Añade contento: “Este banco había destinado bastante dinero a reconstruir sus plataformas”.

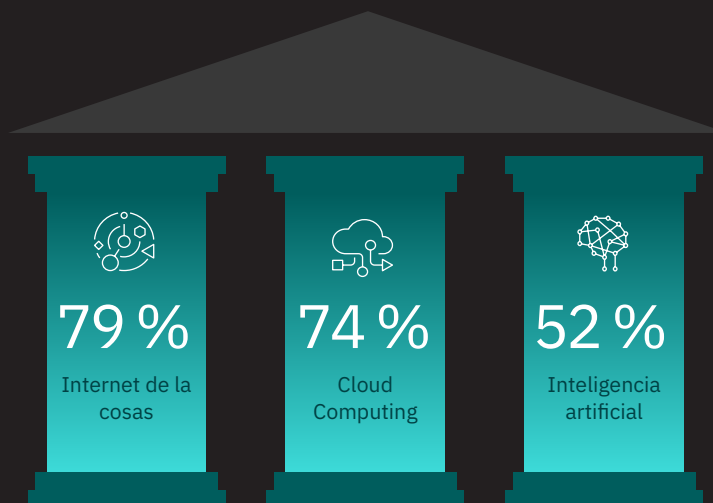
La tecnología no solo habilita la agilidad, sino que es fundamental para capacitar una fuerza de trabajo híbrida, así como la eficiencia operativa y la interacción con el cliente. “¿Cómo aprovechamos la tecnología para facilitar una nueva flexibilidad?” pregunta Barri Rafferty, antigua CEO de Ketchum, una consultora de comunicaciones global, y ahora vicepresidenta ejecutiva y directora de comunicaciones de Wells Fargo.

¿Qué tecnologías son las más importantes? Los resultados de la nueva encuesta de CEO clasifican el IoT, cloud computing y la IA como las tres tecnologías principales que se espera que ayuden a generar resultados (ver Figura 3).

Figura 3

### La tecnología para emprender ahora

La mayoría de los CEO apunta al IoT, cloud computing y la IA para generar resultados.

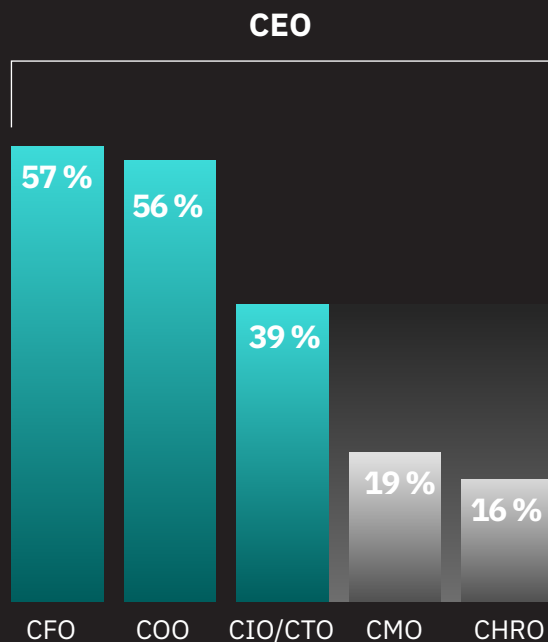


*P. En los próximos 2-3 años, ¿qué tecnologías le ayudarán más a generar resultados?*

Figura 4

## El C-suite cuenta con la tecnología

Los CEO ven el rol del CIO/CTO como fundamental.



P. ¿Quién de su equipo del C-suite desempeñará el papel más importante para su organización?


Estas conclusiones se reflejan también en el informe del IBV sobre aceleración digital que identificó el cloud y la IA como diferenciadores de rendimiento.<sup>3</sup> Este trío de capacidades suele estar vinculado y se refuerzan entre sí. El IoT permite recopilar datos de vehículos, procesos industriales, interacciones con los clientes, etc. Estos datos se organizan y difunden a través de nubes interconectadas y, a menudo, se procesan y mejoran mediante IA. Juntos, IoT, cloud computing e IA representan dónde buscan obtener una ventaja las organizaciones centradas en el futuro, redefiniendo el modo de realizar el trabajo en lo que llamamos “flujos de trabajo inteligentes”.

A la hora de implementar estas tecnologías, Duncan Painter, CEO de Ascential, una compañía de servicios de consultoría y medios B2B con sede en el Reino Unido, afirma: “Si realmente quieres aprovechar el potencial del mundo de las plataformas globales basadas en la nube, tienes que confiar en socios que sean expertos en ello. Porque todo el valor y la ventaja que obtienes de estar en la nube reside en el hecho de que no estar tratando de hacerlo uno mismo”.

La creciente importancia de la tecnología también se refleja dentro del C-suite. Cuando se les pidió que identificaran qué otros miembros del C-suite desempeñarán el papel más importante para sus organizaciones en los próximos dos o tres años, los CEO citaron a sus directores tecnológicos: directores de información (CIO) y directores de tecnología (CTO), más del doble de veces que los directores de marketing (CMO) y los directores de recursos humanos (CHRO). De hecho, los directores tecnológicos se clasifican en la parte superior del C-suite C, junto con los directores financieros (CFO) y los directores de operaciones (COO) (ver Figura 4). Esto representa un cambio radical respecto a lo que hemos visto en estudios anteriores y refuerza el grado en que los CEO perciben la tecnología como clave en sus organizaciones. (Ver “Perspectiva: La desaparición del director de estrategia” en la página 11.)

## Perspectiva

# La desaparición del director de estrategia



Desde 2013, el estudio del IBV sobre CEO ha incluido una pregunta sobre el C-suite en general: ¿qué cargos desempeñarán las funciones más importantes en los próximos dos o tres años? Cada año, en general, dos puestos del C-suite han liderado el grupo: el director financiero (CFO) y el director de operaciones (COO). El triunvirato del CEO, el CFO y el COO se ha mantenido estable.

Pero mirando al siguiente nivel, se ha producido un cambio radical entre aquellos que esperan entrar en los primeros puestos, y tal vez posicionarse para ser el próximo CEO. En 2013, uno de los puestos en ascenso fue el de director de innovación (CIO), señalado por el 47 % de los encuestados y el quinto clasificado en general. Pero en la encuesta más reciente, este cargo ha caído casi al fondo, citado solo por el 4 % de los CEO. Otro competidor en ascenso en

2013 fue el director de marketing (CMO), mencionado por el 66 % de los encuestados; aquí también, la caída ha sido pronunciada, siendo los CMO elegidos por solo el 19 % de los encuestados ahora.

Sin embargo, ningún cargo ha hecho un acto de desaparición más destacado que el director de estrategia (CSO). En 2013, el 67 % de los CEO nombraron al CSO como un cargo crucial, solo superado por los CFO. Este año, el cargo dedicado a la estrategia ha desaparecido del mapa, apreciado por solo el 6 % de sus jefes.

¿Dónde se ha desplazado el foco de atención? Para el director tecnológico: el director de tecnología (CTO) o el director de información (CIO). Este año, el cargo de CTO/CIO ha terminado en tercera posición, identificado por el 39 % de los CEO, su puesto más alto en nuestras encuestas.

“La tecnología se está volviendo omnipresente en todo lo que hacemos”, afirma Alex Gorsky de Johnson & Johnson. “Ya sea por la telemedicina o por la forma en que hemos utilizado los datos para descifrar el genoma del virus COVID-19 para poder producir nuestra vacuna, o por la forma en que integramos datos y trabajamos con grandes sistemas sanitarios para identificar las mejores ubicaciones para introducir ensayos clínicos: la adopción de la conectividad digital se acelerará aún más”.

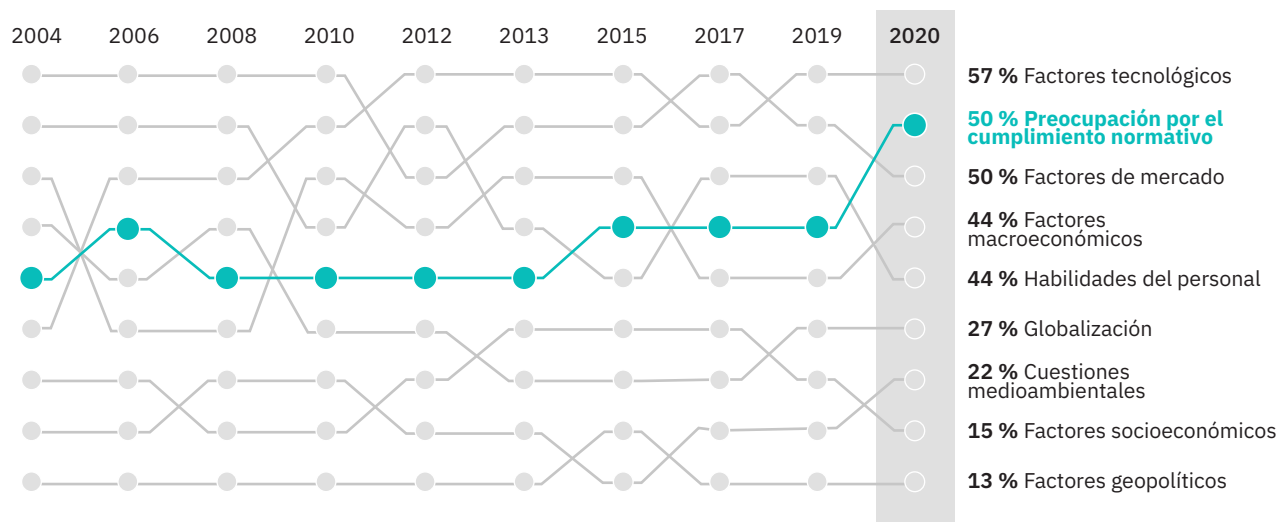
## Aceptar las nuevas normativas

La tercera área prioritaria implica la regulación normativa. En los últimos 17 años de investigación sobre el CEO realizada por el IBV, la preocupación por el cumplimiento normativo nunca ha terminado por encima de la cuarta posición entre las principales fuerzas externas esperadas citadas por los encuestados. Durante casi una década, factores tecnológicos y factores del mercado (que abarcan la competencia, la dinámica del mercado, las cambiantes expectativas de los clientes, etc.) se han disputado el primer y segundo lugar. Pero este año, el cumplimiento normativo ha saltado al segundo lugar, citada como una prioridad por la mitad de los CEO en nuestro estudio (ver Figura 5).

Figura 5

### El ajuste de cuentas normativo

La madurez digital suele coincidir con un sólido rendimiento financiero, pero la preocupación por el cumplimiento normativo va cobrando peso.



P. ¿Cuáles son las fuerzas externas más importantes que incidirán sobre su empresa en los próximos 2-3 años?

*“La tecnología se está volviendo omnipresente en todo lo que hacemos”.*

**Alex Gorsky**, CEO, Johnson & Johnson

Esto refleja claramente una creciente asertividad de los gobiernos en torno a la privacidad, los datos, el comercio y, amplificado por la COVID-19, la salud. Los confinamientos y las cuarentenas han sentado un nuevo precedente para el poder gubernamental sobre las empresas, el cual tiene al menos a uno de cada dos CEO presionando.

## Capítulo 1. Prioridades esenciales

### Tres preguntas esenciales

#### ¿Cómo impulsamos la agilidad intencionada con una fuerza laboral remota?

- ¿Qué cambios debemos aplicar en nuestra forma de trabajar y en el modelo organizativo, incluida nuestra huella geográfica?
- ¿Cómo tenemos que cambiar nuestra cultura de la organización para adoptar la fuerza laboral híbrida como una nueva realidad empresarial?
- ¿Qué mecanismos de soporte adicionales necesita mi personal para ser productivo e implicarse?

#### ¿Estamos aprovechando todo el potencial de la tecnología?

- ¿Cómo identificaremos nuevas tecnologías y capacidades?
- ¿Qué pasos daremos para priorizar e integrar nuestras inversiones en tecnología?
- ¿Dónde residen las mayores oportunidades para reforzar nuestra ventaja competitiva utilizando la tecnología?

#### ¿Cómo podría afectar la normativa a nuestra estrategia?

- ¿Qué medidas debemos tomar ahora para prepararnos para los cambios esperados en el entorno normativo?
- ¿Cómo redefiniremos o estableceremos nuevas asociaciones para gestionar los cambios normativos?
- ¿Qué nuevas oportunidades podrían surgir como resultado de las nuevas normativas?

## Capítulo 2

# Ventajas esenciales

*Nuestra investigación reveló diferencias entre las empresas con mejor y peor rendimiento en cinco áreas clave:*

- *Liderazgo*
- *Tecnología*
- *Empleados*
- *Innovación abierta*
- *Ciberseguridad*

Las formas tradicionales de evaluar el rendimiento, de juzgar de qué negocios vale la pena aprender, se han revertido drásticamente en 2020. La pandemia global y los consiguientes confinamientos han resultado devastadores para algunos sectores y zonas mientras para otros ha supuesto un impulso. El fuerte impacto de los factores circunstanciales ha puesto de manifiesto que a veces se recompensa el simple hecho de estar en el lugar correcto y se castiga encontrarse en el lugar equivocado. (Ver “Perspectiva: La paradoja del rendimiento” en la página 15.)

Para adaptarse a esta realidad, el IBV ha aplicado un filtro de dos factores a los datos proporcionados por los 3000 CEO. Identificamos a aquellos que reportaron un alto crecimiento de ingresos en comparación con sus homólogos durante los tres años anteriores a 2020 y un rendimiento a la par o superior a sus homólogos durante el mismo 2020. Aproximadamente uno de cada cinco encuestados cumplió con este doble estándar de rendimiento superior. Un grupo de encuestados de tamaño similar, uno de cada cinco, notificó un crecimiento de ingresos por debajo de la media en ambos períodos. Cuando el IBV comparó las respuestas de las empresas de mejor rendimiento con las de peor rendimiento, se revelaron grandes diferencias.

Las empresas con mejor rendimiento entraron en 2020 con un mayor crecimiento de ingresos que sus competidores y desde entonces han seguido ampliando su ventaja, de un 5 % a un 7 % de diferencia de puntos en la tasa de crecimiento anual. Para las organizaciones con ingresos anuales de 10 mil millones de dólares, esta diferencia en el crecimiento de los ingresos es equivalente a 700 millones de dólares adicionales al año.

Aquellas con peor rendimiento, quizás como era de esperar, tienen un 31 % más de probabilidades que las de mejor rendimiento de citar el flujo de caja como una preocupación futura. También tienen el doble de probabilidades de coincidir en que la brecha competitiva entre ganadores y perdedores se está ampliando, un reflejo de la posición vulnerable en la que se encuentran.



## Perspectiva

# La paradoja del rendimiento: suerte, espejismo y exceso de confianza

Solo porque su negocio vaya bien, no dé por sentado que está haciendo las cosas bien. Y si su negocio tiene problemas, no dé por sentado que ha hecho algo mal. Esta es la realidad de la economía de la pandemia.

El riesgo de espejismo en ambos lados de la ecuación nunca ha sido tan elevado. Aquellas empresas en los sectores de la hostelería y los viajes han sido duramente golpeados en 2020 independientemente de la estrategia, las prácticas o el talento. ¿Los que venden productos de limpieza, bastoncillos nasales y comida para mascotas? Su ascensión puede tener más que ver con estar en el lugar correcto en el momento adecuado que con cualquier estrategia de visión de futuro.

“Si ha tenido suerte porque las circunstancias le han favorecido, no esté tan contento”, afirma el CEO de un fabricante de wearables de consumo en Asia. “Algo similar a una guerra, que puede estimular el desarrollo militar, pero cuando la guerra termina, la tecnología militar debe volver a los usos civiles. La clave reside en el año después”.

La información del mercado disponible para los líderes de negocio es más difícil de interpretar que nunca, y la visión del impacto futuro no está clara. Podría decirse que algunas organizaciones se han confiado demasiado basándose en su buen rendimiento durante la pandemia. De hecho, un gran número de los encuestados en nuestro segmento centrado en productos manifiesta confianza en su nivel de preparación ante todo tipo de riesgos futuros. En muchas circunstancias, esta seguridad podría resultar infundada.

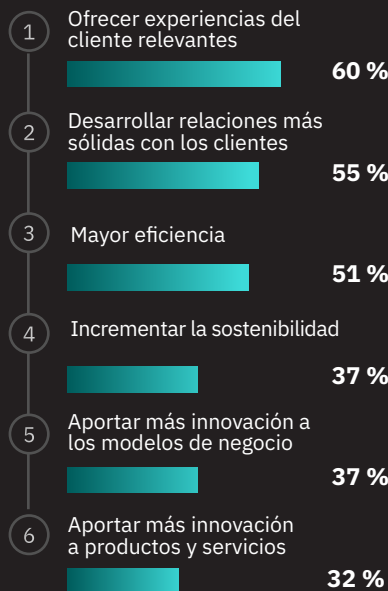
Los CEO deben recordarse a sí mismos y a sus equipos: confiar únicamente en la experiencia de los afortunados, o negar los logros de los desafortunados, es simplificar demasiado y puede inducir a engaño. Una toma de decisiones basada en datos, en la que se preste mayor atención a la información subjetiva y sospechosa, es primordial. Los consejos de administración, encargados de evaluar a los CEO, deben estar particularmente atentos, tanto para recompensar a quienes aprovechan vientos favorables como para criticar a los que enfrentan fuertes vientos en contra.

Figura 6

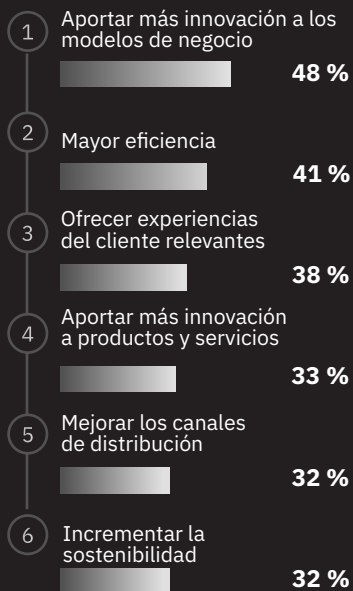
## Concentrarse en lo que importa

Como grupo, las empresas con mejor rendimiento coinciden en los puntos de atención, mientras que las de peor rendimiento carecen de consenso sobre las prioridades.

### Empresas con mejor rendimiento



### Empresas con peor rendimiento



P. ¿Cuáles de las anteriores representan las principales prioridades de su organización en los próximos 2-3 años?

Las diferencias entre las empresas de mejor y peor rendimiento se revelan en cada una de las cinco áreas clave en las que se centran aquellas con rendimiento superior:

- Liderazgo
- Tecnología
- Empleados
- Innovación abierta
- Ciberseguridad

## Factor 1. El liderazgo es lo primero

A lo largo de nuestro estudio, las empresas con mejor rendimiento demuestran un conjunto de prioridades mucho más centrado en comparación con las de peor rendimiento, cuyas respuestas están más distribuidas (ver Figura 6). Las empresas con rendimiento superior no están recopilando información de forma pasiva ni rebajando sus apuestas esperando a que se calmen las aguas. Independientemente de sus áreas específicas de atención, vemos como una constante el liderazgo estratégico decisivo que distingue a las empresas con mejor rendimiento. De hecho, el 85 % de estas empresas en general citan el liderazgo como fundamental para el rendimiento del negocio, mientras que solo el 69 % de las empresas con rendimiento inferior reconocen la misma prioridad.

Como se ha demostrado en los análisis anteriores, además de tomar decisiones más explícitas en todo momento, las empresas con mejor rendimiento destacan la importancia de todos los elementos relacionados con el cliente. Para obtener más información sobre estas prioridades, proporcionamos un análisis en profundidad en el Capítulo 3 (consulte la sección “Lecciones esenciales en el grupo centrado en el cliente” en la página 28).

Otro ejemplo excelente: las empresas con mejor rendimiento identifican un sentido de finalidad y una misión como fundamentales para implicar a los empleados a una tasa un 53 % más alta que las de rendimiento inferior (ver Figura 7). En el clima de confianza actual, donde la fe en las instituciones en general ha ido decayendo, se puede considerar una ventaja competitiva emergente. “Hay una mayor expectativa sobre el rol de la empresa en la sociedad que hace un año”, dice Alex Gorsky de Johnson & Johnson. “Se ha convertido en algo mucho más cercano de manera significativa. Las expectativas han cambiado”. Como expone Franz Reiner, CEO de Daimler Mobility, un proveedor global de servicios financieros y movilidad, “¿Qué representa tu empresa y qué quieres lograr?”

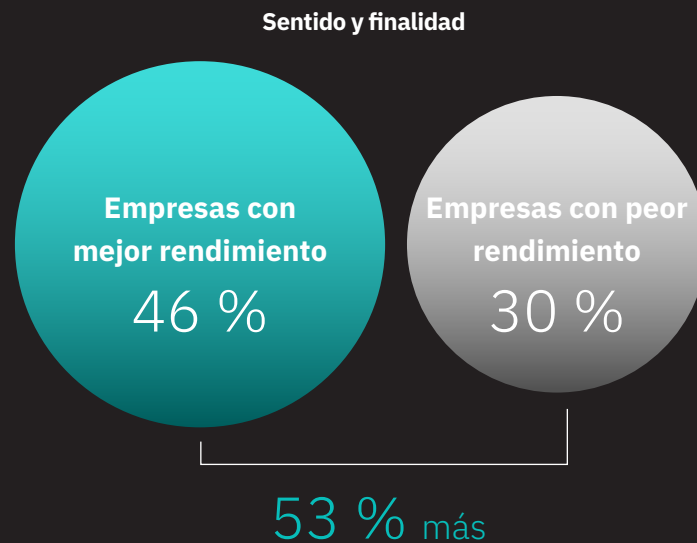
“Estamos aquí con una finalidad, y la empresa no solo se centra en ganar dinero”, reconoce Piyush Gupta de DBS Bank. “Esta premisa está bien arraigada en la empresa. En ese sentido, creo que tenemos una ventaja inicial sobre muchas otras”.

Paradójicamente, una mayor implicación de los empleados con estos esfuerzos ayuda al rendimiento. Como señala el estudio de CHRO del IBV “Unplug from the past”, “las organizaciones con puntuaciones más elevadas (el 25 % más alto) en experiencia del empleado reportan más del doble de rendimiento en ventas en comparación con las organizaciones del cuartil inferior”.<sup>4</sup> Además, en el innovador estudio de IBM “The Employee Experience Index”, la experiencia del empleado se asocia positivamente a una mayor motivación y esfuerzo discrecional, y una disminución de las intenciones de rotación.<sup>5</sup>

Figura 7

## El poder de la finalidad

Sobre todo, las empresas con mejor rendimiento ven la finalidad y la misión como un compromiso esencial de los empleados.

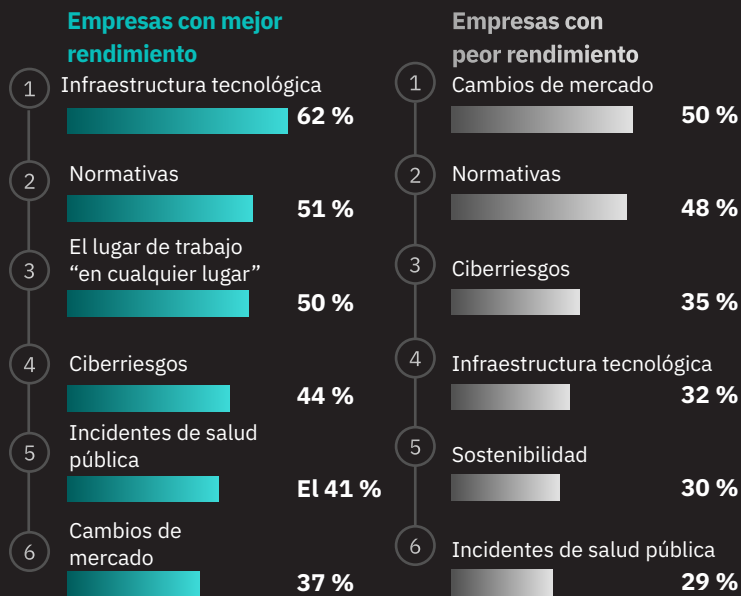


*P. ¿Cuáles son los atributos organizativos más importantes para implicar a los empleados en los próximos 2-3 años?*

Figura 8

## En busca de una base sólida

Las empresas con mejor rendimiento saben que a medida que la tecnología evoluciona, también debe hacerlo su base.



P. ¿Cuál de los elementos anteriores espera que presente los mayores retos para su organización en los próximos 2-3 años?

## Factor 2. La tecnología es más que una herramienta

Los CEO de las organizaciones con peor rendimiento tienden a subestimar el impacto de la tecnología y se centran en cambio en las preocupaciones tradicionales del mercado. A la hora de identificar los principales desafíos para los próximos dos o tres años, los CEO de estas organizaciones destacan los cambios del mercado más que cualquier otro factor.

Mientras que los CEO de las organizaciones con mejor rendimiento están más centrados en los riesgos y oportunidades prospectivos de las tecnologías emergentes. Como señala C.K. Venkataraman, director general de Titan Company Limited, una empresa de productos de estilo de vida de la India: “Llevábamos unos cinco años invirtiendo sustancialmente en tecnologías [emergentes]. Estábamos creciendo en una curva de cierta progresión geométrica, pero luego vino la COVID y se convirtió en una curva exponencial. La adopción de clientes, así como la ejecución de la estrategia digital por parte de la compañía, se acabó acelerando debido a la COVID. Y creo que terminamos saltándonos etapas, al menos el equivalente a dos años”.

La tecnología emergente debe basarse en algo, y los CEO con mejor rendimiento identifican la infraestructura tecnológica como un reto principal con el doble de frecuencia que aquellos de empresas con peor rendimiento. La cifra específica, el 62 % de los encuestados con mejor rendimiento, es significativamente más alta que la obtenida por cualquiera de los otros 17 retos específicos sobre los que preguntamos (ver Figura 8). Esto también subraya la apreciación de las empresas con mejor rendimiento de con qué velocidad la tecnología continúa avanzando, y cómo los rezagados pasan por alto este factor.

Cuando se trata de tecnologías específicas, las empresas con peor rendimiento parecen ir un ciclo por detrás. Identifican los chatbots, las tecnologías de voz y el procesamiento del lenguaje natural como clave para ofrecer resultados futuros, más de tres veces más que las empresas con mejor rendimiento. Si bien es cierto que estas herramientas tienen potencial (consulte el estudio del IBV “The value of virtual agent technology” para conocer los beneficios),<sup>6</sup> deberían considerar que, sin combinarse con otras tecnologías sofisticadas, es posible que no ofrezcan en última instancia un rendimiento diferenciador. Como se analiza en el reciente informe del IBV sobre aceleración digital, “cada sector presenta una combinación exclusiva de tecnologías... una 'huella digital tecnológica', por así decirlo... y es importante comprender la combinación exclusiva de tecnología que conduce a un rendimiento óptimo dentro de cada sector”.<sup>7</sup> En los 12 sectores incluidos en el estudio, las organizaciones más expertas en tecnología obtuvieron una prima de crecimiento de ingresos del 6 % durante la pandemia de COVID en comparación con las que no adoptan tecnologías.<sup>8</sup>

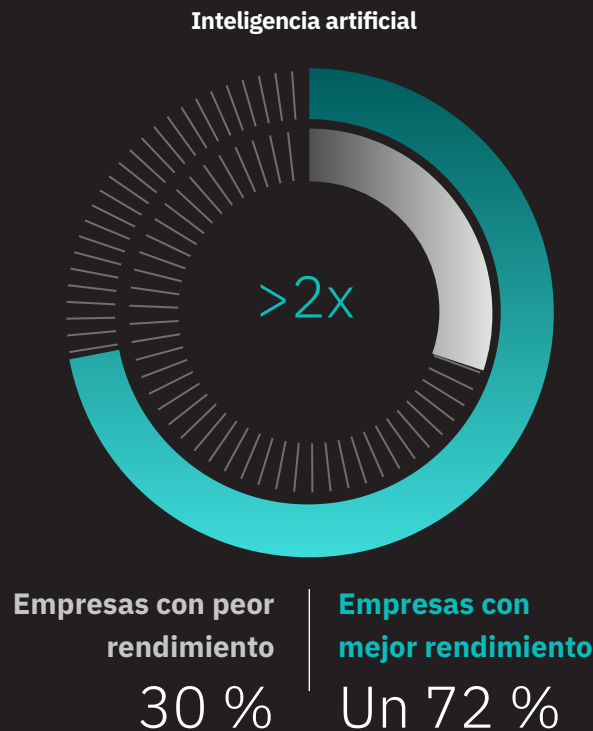
A su vez, las empresas con mejor rendimiento esperan obtener resultados de la IA en los próximos dos o tres años, y con más del doble de frecuencia que las empresas con peor rendimiento (ver Figura 9).

Esta brecha en la apreciación indica que aquellas que ya van rezagadas en la adopción de IA podrían quedarse más atrás. La IA en particular se identifica específicamente en el informe del IBV “Digital acceleration” como una tecnología diferenciadora en múltiples sectores.<sup>9</sup> Las empresas con mejor rendimiento parecen haber reconocido esta atractiva combinación de impacto en el rendimiento y adopción relativamente baja hasta la fecha como una oportunidad para obtener la ventaja de los precursores. El alto coste de oportunidad de una brecha tecnológica repercute especialmente sobre la próxima revolución informática inminente. Por ejemplo, si bien pocos CEO identifican la tecnología cuántica como fundamental para obtener resultados a corto plazo, el potencial a largo plazo de la tecnología merece una consideración especial (ver “Perspectiva: La oportunidad cuántica” en la página 20).

Figura 9

## Inteligencia artificial, resultados reales

Más del doble de las empresas con mejor rendimiento esperan obtener resultados de la IA, en comparación con las empresas de rendimiento inferior.



*P. ¿Cuál de las tecnologías anteriores le ayudará más a obtener resultados en los próximos 2-3 años?*



# La oportunidad cuántica

¿Qué tecnología anticipan los CEO que ayudará a generar más resultados en los próximos dos o tres años? Entre 16 opciones a elegir, desde biometría hasta vehículos autónomos y 5G, las grandes ganadoras fueron cloud computing, IoT e IA. Incluso los CEO de empresas con peor rendimiento en general coincidieron con estas prioridades.

¿Entre las tecnologías que se encuentran al final de la lista? Computación cuántica. El 89 % de los CEO no espera que la computación cuántica genere resultados para sus organizaciones en los próximos dos o tres años. Aunque este porcentaje contrasta radicalmente con la cobertura mediática de la industria tecnológica y las inversiones que obtiene.

Realmente, la computación cuántica puede ser difícil de discernir, y además cuenta con pocos expertos integrados en las organizaciones. Comprender cómo puede encajar en los flujos de trabajo y agregar el mayor valor plantea un gran desafío. Si bien, la computación cuántica ha avanzado a un ritmo constante hacia una amplia aplicabilidad, con grandes implicaciones potenciales en sectores y operaciones mucho más diversas que solo aplicaciones tecnológicas.<sup>10</sup>

Aquí observamos un paralelismo con cómo se percibía la IA no hace mucho tiempo: como una obsesión y curiosidad por la tecnología que estaba lo suficientemente lejos del ámbito de la aplicabilidad y podía ignorarse. Sin embargo, aquellas empresas que optaron por invertir y sentirse cómodas con la aplicación de la IA fueron las que pudieron aprovechar mejor esta tecnología a medida que maduraba y obtener resultados superiores. Los CEO que ignoran la computación cuántica y dejan que se convierta en un punto ciego, lo hacen bajo su propio riesgo, un paralelismo a la oportunidad perdida cuando surgió la IA hace una década.

### Factor 3. El lugar de trabajo híbrido y sus empleados no se pueden dar por sentado

“¿Cómo será el lugar de trabajo en el futuro?” pregunta Barri Rafferty, antigua CEO de Ketchum y ahora vicepresidenta ejecutiva de Wells Fargo. “¿Cómo volvemos a implicarnos con la colaboración y a buscar formas de estar juntos de nuevo?”

En lo referente al lugar de trabajo, las perspectivas de las empresas con mejor y peor rendimiento difieren considerablemente. El lugar de trabajo remoto “en cualquier lugar”, impulsado por la pandemia, se encuentra entre las áreas de atención de futuro más citadas por las de mejor rendimiento, el 50 % de sus CEO lo identifica como un desafío clave. Las de peor rendimiento identifican el lugar de trabajo en cualquier lugar a la mitad de ese porcentaje, a la par con temas como tarifas.

Sorprendentemente, a pesar de las diferencias inherentes entre sectores en lo que respecta a los problemas asociados a una fuerza laboral híbrida, en solo un sector, el gobierno local, más del 50 % de las empresas con peor rendimiento identifica este desafío. Incluso en los demás sectores con porcentajes relativamente altos de empresas con rendimiento inferior centrados en el lugar de trabajo en cualquier lugar (banca minorista/de consumo, servicios de TI y comercio minorista), estas empresas siguen estando por detrás de sus competidores con rendimiento superior en este tema. En otras palabras, mientras las empresas con mejor rendimiento se preparan activamente para los retos y las oportunidades asociados al lugar de trabajo en cualquier lugar, aquellas con peor rendimiento corren el riesgo de quedarse muy atrás.

*“Con el trabajo remoto, es necesario mantener viva el alma de la empresa”.*

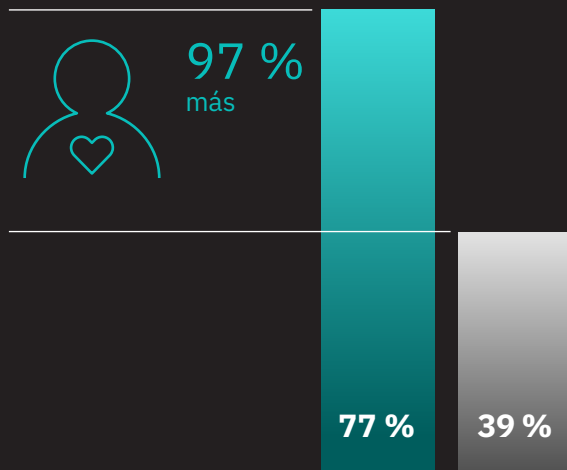
**Piyush Gupta**, CEO, DBS Bank

Figura 10

## Las personas por encima de las ganancias

**Empresas con mejor rendimiento**  
**Empresas con peor rendimiento**

Un 97 % más de las empresas con mejor rendimiento que aquellas con peor rendimiento respaldan el bienestar de los empleados, incluso en detrimento de la rentabilidad.



Apoyo al bienestar

*P. ¿En qué medida apoya el bienestar de los empleados durante esta época de crisis, aunque le cueste rentabilidad?*

Las empresas con mejor rendimiento también prestan más atención al bienestar de los empleados, con un 97 % más de estas empresas que las de rendimiento inferior prestando apoyo a la salud y el bienestar del personal, incluso si su coste repercute sobre los beneficios a corto plazo (ver Figura 10). Esta conclusión refuerza los datos de otro estudio del IBV, “Accelerating the journey to HR 3.0”, en el cual los CHRO de las organizaciones con mejor rendimiento notificaron que sus compañías “respaldan como valor fundamental” el bienestar físico, emocional y financiero de sus empleados a niveles casi tres veces más que las organizaciones con rendimiento inferior.<sup>11</sup> Este soporte no solo tiene que ser bien intencionado, sino también bien recibido. “La capacidad más importante es la capacidad humana”, afirma Younus Al Nasser, CEO de Smart Dubai, la agencia gubernamental que facilita la transformación digital de la ciudad. “Los avances tecnológicos se producen cuando cuentas con las capacidades humanas adecuadas”.

Sin embargo, hay un aspecto importante a tener en cuenta. Un enfoque del C-suite en el bienestar de los empleados puede no ser suficiente si los propios empleados no se sienten queridos. (Ver “Perspectiva: Qué significa el 'bienestar de los empleados' para los CEO” en la página 23).



## Perspectiva

# Qué significa el “bienestar de los empleados” para los CEO, y para todos los demás

La pandemia ha renovado la visión de la fuerza laboral entre los líderes corporativos: el bienestar mental y físico de su personal es ahora una prioridad importante. Parte de ello se debe simplemente a la naturaleza humana de querer cuidar a los demás, y parte a una práctica de negocio inteligente. Fernando González de CEMEX señala que dotar de centros de asistencia sanitaria a las instalaciones de su empresa ha supuesto una ventaja competitiva: “No sufrimos ninguna interrupción material en nuestra cadena de suministro. Algunos de nuestros competidores sí, empresas que simplemente cerraron o lo hicieron temporalmente para hacer frente al virus en sus centros de trabajo”.

En muchas organizaciones, los empleados se han sentido decepcionados por los esfuerzos corporativos. Nuestro informe reciente “Closing the chasm” comparaba las perspectivas de los empleadores con las de los empleados. Cuando se les preguntaba si

las empresas prestaban apoyo a la salud física y emocional de los empleados, el 80 % de los ejecutivos estuvo de acuerdo o muy de acuerdo. Sin embargo, cuando se planteaba la misma pregunta a los empleados, la cifra se reducía a un 46 %. Cuando se les preguntó si las organizaciones estaban ofreciendo una formación adecuada sobre cómo trabajar de nuevas formas a causa de la pandemia, el 74 % de los ejecutivos estuvo de acuerdo, mientras que solo el 38 % de los empleados lo respaldó.<sup>12</sup>

El mensaje aquí es que, en muchas organizaciones, los procesos de detección y respuesta están subdesarrollados o simplemente son ineficaces. Si cree que está proporcionando un beneficio y el destinatario de ese beneficio no lo ve de la misma manera, es que algo falla. Las expectativas de los empleados hacia sus empleadores han cambiado irremediamente. Es evidente que hay más trabajo por hacer para cumplir con la promesa de bienestar integral de los empleados.

Figura 11

## Conocimientos en el centro de atención

Las empresas con mejor rendimiento recalcan la importancia de contar con conocimientos específicos del sector un 79 % más que aquellas con peor rendimiento.



*P. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que su organización necesitará en los próximos 2-3 años?*

Con esto, podemos anticipar una necesidad aún mayor de contar con empleados leales y productivos con conocimientos y experiencia en el sector. Incluso antes de 2020, la investigación del IBV analizó los retos que afrontan las organizaciones relacionados con la falta de talento y cómo afectan los rápidos cambios en los requisitos de competencias.<sup>13</sup> Las empresas con mejor rendimiento ahora subrayan la importancia de los conocimientos específicos del sector, con casi el doble de frecuencia que las de peor rendimiento (ver Figura 11).

Esto se refleja en el enfoque “esencial” que surge del estudio de CEO de este año. Se necesitará un liderazgo sólido para redefinir la forma en que las organizaciones seleccionan personal, desarrollan sus competencias y los retienen para avanzar con éxito en este entorno.

## Factor 4: Asociarse para ganar con innovación abierta

En los últimos años, hemos identificado un fuerte descenso en el porcentaje de CEO que confían tener más oportunidades de asociación en los próximos años. Desde un 79 % en 2015 a solo un 36 % de los CEO en nuestra investigación de 2020 esperan disponer de más oportunidades de asociación.

Llama la atención que, en un reflejo del mantra de “centrarnos en lo que hacemos mejor”, las empresas con mejor rendimiento, en claro contraste con aquellas con peor rendimiento, muestren un mayor interés en las asociaciones. Cuando se les pidió que identificaran los factores que más importancia ganaron en 2020, el 63 % de las empresas con mayor rendimiento identificó las asociaciones, en comparación con solo el 32 % de las de rendimiento inferior (ver Figura 12).

De cara al futuro, un 47 % más de las empresas con mejor rendimiento que de aquellas con peor rendimiento tienen previsto promover activamente el establecimiento de redes de socios flexibles. Insisten en las relaciones y experiencias con los clientes en tasas un 68 % y un 59 % más altas, respectivamente, que las empresas con peor rendimiento, lo que indica una perspectiva más orientada al exterior.

En otras palabras, las organizaciones están formando menos asociaciones. Pero las empresas con mejor rendimiento se caracterizan por reconocer que las asociaciones en las que participan son más importantes y más valiosas que nunca. El CEO de un comerciante minorista general con sede en el Reino Unido lo aclara: “A través de socios y la creación de un ecosistema relevante, podemos centrarnos en las áreas donde aportamos mayor valor y, por lo tanto, podemos acelerar los resultados”.

Para optimizar las ventajas de la innovación abierta se requieren asociaciones fiables y seguras. Los ecosistemas de socios permite incrementar la efectividad a las empresas con mejor rendimiento, con lo cual están ampliando su dominio sobre las rezagadas que se aíslan. Duncan Painter de Ascential afirma: “En los últimos cinco años, las empresas que adoptan ecosistemas reconocen que la finalidad es colaborar y aprovechar las ventajas. Le das experiencia a otros, pero no intentas replicar lo que hacen los demás. . . El respeto por la experiencia de otra persona te ayuda a conseguir tus objetivos más rápido. Y al conseguirlos más rápido, obtienes mejores resultados”.

Figura 12

## Centrarnos en lo que hacemos mejor, asociarnos para lo demás

Las empresas con mejor rendimiento reconocen que se asocian cuando necesitan otras capacidades un 97 % más a menudo que las empresas con peor rendimiento.

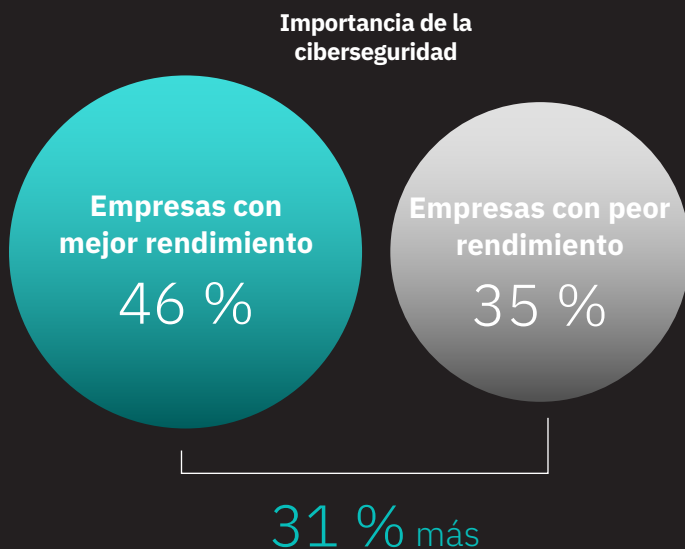


*P. ¿Cómo ha cambiado la pandemia de COVID-19 la importancia de las asociaciones para impulsar el rendimiento empresarial?*

La figura 13

## Protecciones técnicas

Las empresas con mejor rendimiento entienden la tecnología como una potente herramienta para reforzar la seguridad.



*P. ¿En qué parte de su organización cree que la tecnología tendrá un mayor impacto en los próximos 2 a 3 años?*

## Factor 5: La ciberseguridad proporciona una base

En paralelo con sus áreas de atención relevantes en los ecosistemas, el trabajo remoto y la tecnología en general, las empresas con mejor rendimiento se distinguen de aquellas con peor rendimiento en un área más importante: un mayor enfoque en la ciberseguridad. Un 26 % más de las empresas con mejor rendimiento que las de rendimiento inferior identifican los ciberriesgos como uno de sus mayores retos en los próximos dos o tres años. El factor número dos que las empresas con mejor rendimiento tratarán de conseguir con todas sus fuerzas es proteger los datos y los sistemas. Además, un 31 % más de las empresas con mejor rendimiento que las de rendimiento inferior identifican la seguridad y el riesgo como un área en la que esperan que la tecnología tenga el mayor impacto (ver Figura 13).

Las empresas con mejor rendimiento parecen reconocer que la confianza y la seguridad digital deben integrarse en la estrategia, dada la dependencia intrínseca en la tecnología para la asociación, la cultura, la interacción con el cliente y más. La importancia y el impacto de la tecnología es tan importante, tan central, que la ciberseguridad se eleva a prioridad absoluta. Esto se refleja también en el estudio del IBV “Digital acceleration”, que concluyó que las empresas con mejor rendimiento tienen un 72 % más de probabilidades de aplicar IA para recopilar y evaluar inteligencia sobre amenazas. Al no prepararse, las empresas con peor rendimiento revelan su ingenuidad tecnológica.<sup>14</sup> Además también se están exponiendo, porque incluso las empresas con menos tecnología siguen siendo, esencialmente, dependientes de la tecnología.

## Capítulo 2. Ventajas esenciales

### Cinco preguntas esenciales

#### **¿Cómo podemos desarrollar un liderazgo estratégico más centrado?**

- ¿Cuáles son los nuevos requisitos fundamentales de nuestra próxima generación de líderes?
- ¿Cómo ayudan los clientes a dirigir nuestras decisiones de liderazgo?
- ¿De qué nuevas formas predicaremos con el ejemplo para involucrarnos también con los empleados nativos digitales?

#### **¿Estamos hablando de tecnología más que de implementarla?**

- ¿Cómo hemos integrado la tecnología y los líderes tecnológicos en nuestros procesos de planificación estratégica?
- ¿Cómo hemos cambiado nuestros KPI (indicadores clave de rendimiento) para reflejar nuevas capacidades y objetivos?
- ¿Qué medidas estamos tomando para desarrollar conocimientos y atraer talento tecnológico de primer nivel?

#### **¿Podríamos hacer más para apoyar el bienestar de los empleados, incluyendo un enfoque en la salud mental?**

- ¿Qué acciones deberíamos tomar para ayudar a garantizar la salud, la seguridad y la estabilidad financiera de nuestros empleados?
- ¿Cómo identificamos problemas emergentes y persistentes de los empleados?
- ¿Cómo podemos conseguir generar más confianza con nuestros empleados y establecer un sentido de finalidad y misión?

#### **¿Cómo nos pueden ayudar las asociaciones a innovar?**

- ¿Cómo podemos utilizar un ecosistema ampliado para influir positivamente sobre nuestros productos, flujos de trabajo y experiencias?
- ¿Qué capacidades podemos delegar a, obtener de, o desarrollar conjuntamente con nuestros socios de mayor confianza?
- ¿Cómo puede la tecnología mejorar la transparencia y la flexibilidad con nuestros socios?

#### **¿Cómo integramos la ciberseguridad como elemento fundamental en todo lo que hacemos?**

- ¿Cómo organizamos las responsabilidades para ayudar a desarrollar una ciberseguridad total de extremo a extremo, incluyendo nuestro ecosistema?
- ¿Qué medidas podemos implementar para que todos los empleados se sientan responsables de la ciberseguridad?
- ¿Cómo podemos utilizar nuestros puntos fuertes en ciberseguridad para mejorar la confianza de los clientes, socios y empleados?

## Capítulo 3

# Lecciones esenciales

*Nuestros 3000 encuestados se dividen en tres grupos naturales, cada uno con sus propias prácticas y prioridades:*

- *Centrado en el cliente (50 %)*
- *Centrado en el producto (30 %)*
- *Centrado en las operaciones (20 %)*

A fin de obtener información aún más detallada, y teniendo en cuenta el creciente interés de los CEO por encontrar una ventaja distintiva, nuestro análisis se adentró a un nivel más profundo. Mediante un análisis de segmentación basado en datos, el IBV descubrió tres agrupaciones naturales en los 3000 encuestados: centrado en el cliente, centrado en el producto y centrado en las operaciones. (Ver “Perspectiva: Y el modelo ganador es...” en la página 49.)

Al profundizar en cada grupo, salieron a la luz las prácticas especializadas y distintivas, algunas de las cuales diferencian a los grupos entre sí y otras diferencian a las empresas con mejor y peor rendimiento dentro de un grupo específico.

## Lecciones esenciales en el grupo centrado en el cliente: **subiendo el listón de la experiencia**

El mayor de los tres grupos, que cubre el 48 % de todo el conjunto, son los encuestados cuyas prioridades de negocio más importantes giran en torno a los clientes y los ciudadanos. Si bien todas las organizaciones actúan en esta área, los CEO de esta categoría prestan mayor atención a las relaciones con los clientes. Durante 2020, destacaron la interacción virtual con los usuarios finales un 50 % más que otros CEO. Por ejemplo, es más probable que incluyan a los clientes en las fases de desarrollo y pruebas, así como en la validación de la política de privacidad y seguridad.



“Estuvimos más cerrados en nosotros mismos durante los primeros 40 años”, reconoce Xia Shizhong, CEO de Camel Group, un gran fabricante de baterías de arranque para automóviles en la provincia de Hubei, China. “En el futuro, debemos abrirnos y mirar más hacia el exterior”.

Si comparamos las empresas con mejor y peor rendimiento dentro del grupo, la diferencia entre las lecciones relacionadas con el cliente son abismales. Por ejemplo, actuar en base a los comentarios de los clientes, una prioridad lógica y esperada para este ámbito, se cita como el método más importante para crear una experiencia del consumidor diferenciada, pero por las *empresas con peor rendimiento*.

Las empresas con mejor rendimiento, obviamente, también valoran los comentarios de los clientes, pero su primera y segunda prioridad en lo que respecta a la experiencia del cliente es la *etiqueta* del servicio al cliente y el feedback dinámico: comentarios inteligentes, organizados en tiempo real e impulsados por tecnología como la IA. El mensaje es que darles a los clientes lo que *dicen que quieren* no es suficiente. El objetivo debería ser satisfacer a los clientes en cada interacción tratándolos mejor de lo que esperan, reconociendo que la impresión que el cliente tiene de la organización dependerá de su última experiencia. El feedback dinámico en tiempo real ayuda a las empresas con mejor rendimiento a alcanzar ese objetivo.

En nuestro análisis de las organizaciones centradas en el cliente, concluimos que las empresas con peor rendimiento son más reactivas, mientras que las de mejor rendimiento son sustancialmente más flexibles y dinámicas gracias a que capacitan a sus empleados. “El listón se ha elevado aún más”, afirma Piyush Gupta de DBS Bank.

“El gran cambio”, añade Gupta, “es la hiperdigitalización”. Cuando se les preguntó dónde tendría un mayor impacto la tecnología en los próximos dos o tres años, las empresas con peor rendimiento centradas en el cliente citaron los *conocimientos* sobre el consumidor, es decir, recopilar datos sobre el comportamiento y las preferencias del consumidor. Sin embargo, para las empresas con mejor rendimiento, la respuesta predominante fue la *experiencia* del cliente: utilizar los conocimientos sobre el consumidor para dirigir decisiones y estrategias técnicas que mejoren la interacción (ver Figura 14).

Las organizaciones rezagadas buscan pistas competitivas en los datos; recopilan datos y los utilizan para dar a los consumidores lo que piden. Las empresas con mayor rendimiento van un paso más allá. Son proactivas en el modo de aplicar los datos, y los utilizan para reforzar la interacción. En lugar de simplemente responder a los datos, las empresas con mejor rendimiento los utilizan como una herramienta para construir y definir las relaciones con los clientes. El objetivo es diseñar y desarrollar experiencias fundadas y diferenciadoras.

*“Aplicamos IA durante la pandemia para comprender dónde se estaba recuperando la demanda. Estábamos anticipándonos a la curva”.*

**Calin Rovinescu**, CEO de Air Canada

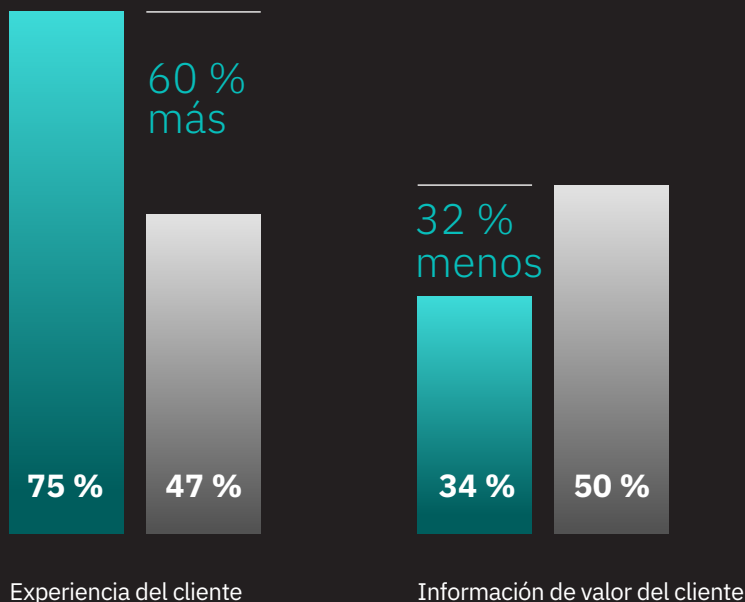
Figura 14

## Creación de experiencias atractivas para el cliente

Las empresas con mejor rendimiento no aprovechan los datos en una búsqueda unilateral de información, sino que los utilizan para diseñar relaciones con los consumidores.

**Empresas con mejor rendimiento centradas en el cliente**

**Empresas con peor rendimiento centradas en el cliente**



*P. ¿En qué parte de su organización cree que la tecnología tendrá un mayor impacto en los próximos 2 a 3 años? Nota: Los encuestados son empresas con mejor y peor rendimiento centradas en el cliente.*

En su búsqueda de la excelencia, las empresas con mejor rendimiento también citan las plataformas y asociaciones entre los factores clave para lograr el éxito. Esto muestra un interés por otros modos de creación de relaciones y la voluntad de aprovechar la experiencia externa, los ecosistemas y la innovación abierta. Solo la mitad de las empresas con peor rendimiento perciben el valor de estas herramientas.

De acuerdo con su enfoque en la experiencia positiva del cliente y la asociación, las empresas con mejor rendimiento centradas en el cliente citan la ética y la integridad como habilidades humanas críticas con un 56 % más de frecuencia que aquellas con peor rendimiento; saben que tratar de explotar o aprovecharse de los clientes o socios es una apuesta perdida a corto plazo. Esto refleja una aceleración de una conclusión del estudio del IBV “Guía empresarial para cubrir la carencia de competencias” que identificó un aumento gradual de la importancia de la ética y la integridad, entre otras habilidades de comportamiento.<sup>15</sup> En particular, las empresas con mejor rendimiento centradas en el cliente también identifican la ética y los valores como atributos fundamentales para implicar a sus propios empleados con un 88 % más de frecuencia que aquellas con peor rendimiento.



Cabe destacar que un diferenciador clave del nivel superior de las organizaciones centradas en el cliente es la forma en que utilizan la tecnología a nivel de liderazgo: dos de cada tres CEO de empresas con mejor rendimiento apuntan específicamente al papel de la tecnología para dirigir los procesos de toma de decisiones; aproximadamente la mitad de las empresas con peor rendimiento confían en esta aplicación tecnológica. “Cuanto más datos, más difícil resulta tomar decisiones”, reconoce Xunfeng Liu, presidente de Shanghai Huayi Group de China, una gran empresa de productos químicos con operaciones globales, “pero cuantos más datos, más precisa es la toma de decisiones”.

Esto es un llamamiento a aplicar la IA en los esfuerzos centrados en el cliente, donde el volumen de datos puede resultar abrumador. Una comparación reveladora: las empresas con peor rendimiento en este grupo citan la realidad aumentada y la realidad virtual como factores clave de los resultados en los próximos años con una frecuencia cuatro veces mayor que las de mejor rendimiento; aparentemente ven una fórmula mágica en estas tecnologías que las de rendimiento superior no ven. Mientras que, a la inversa, cuando se trata de IA, las de peor rendimiento están mucho menos comprometidas, y solo uno de cada cuatro encuestados cita la IA como una prioridad. Un 82 % de los CEO de las empresas con mejor rendimiento promueve la IA.

El CEO de Air Canada, Calin Rovinescu, ofrece un ejemplo específico de 2020 de lo que la IA puede ofrecer para impulsar la toma de decisiones: “Usamos la IA durante la pandemia para comprender dónde se estaba recuperando la demanda”, explica. “No pudimos utilizar ninguna de las herramientas que habíamos creado anteriormente, porque estaban basadas en datos históricos. Y todos esos datos se desestimaron. Así que aplicamos IA para ver lo que ven los hoteles, lo que ven las empresas de alquiler de coches, lo que ve Airbnb. Estábamos anticipándonos a la curva”.

La brecha de madurez digital entre las empresas con mejor y peor rendimiento pone de manifiesto la importancia de adoptar e integrar nuevas tecnologías en constante evolución, y la importancia que cobra la brecha de diferenciación con el transcurso de los años. Es un buen recordatorio para que los CEO se mantengan alerta y tracen de manera proactiva una ruta hacia la adopción de nuevas tecnologías, desde la inteligencia artificial y la nube híbrida hasta la computación de alta precisión y la cuántica.

Como pieza final del rompecabezas del servicio al cliente, el 72 % de las empresas con mejor rendimiento centradas en el cliente identifican la protección contra los ciberriesgos como una de las tres principales prioridades, junto con la agilidad y la capacitación del trabajo remoto. Esto es un reflejo de su confianza en, y compromiso con, las herramientas y experiencias digitales. Pero también indica la priorización de la confianza del consumidor como diferenciador, validando el tema central del estudio del C-suite, “Build your trust advantage” de IBM de 2019.<sup>16</sup> Entre las empresas con peor rendimiento y tecnológicamente rezagadas, la implementación de la ciberseguridad es considerada importante por solo el 24 % de los encuestados (ver Figura 15).

Figura 15

## Impulsando la ciberseguridad

Las empresas con mejor rendimiento comprenden la urgencia de garantizar la seguridad de las herramientas digitales.



P. ¿Qué importancia ha tenido la protección contra nuevos riesgos de ciberseguridad para la estrategia de su organización desde principios de 2020?

## Capítulo 3. Lecciones esenciales

### Tres preguntas esenciales para la organización centrada en el cliente

#### ¿Estamos ofreciendo una experiencia del cliente diferenciada?

- ¿Cómo definen los clientes lo que deberíamos hacer?
- ¿Estamos aprovechando suficientemente los datos que recopilamos de los clientes para ayudar a crear una experiencia del cliente diferenciada?
- ¿De qué manera anticipamos los cambios en las necesidades de los clientes para dirigir una diferenciación sostenible?

#### ¿Cómo ayuda la tecnología a dirigir nuestra toma de decisiones?

- ¿Cómo estamos percibiendo los beneficios de nuestras inversiones pasadas en datos?
- ¿Dónde estamos aprovechando la IA y otras herramientas para mejorar la toma de decisiones?
- ¿Cómo podemos centrar mejor a nuestros equipos en decisiones y actividades exclusivamente humanas?

#### ¿Estamos priorizando la confianza del cliente?

- ¿Cómo estamos utilizando la confianza como diferenciador con nuestros clientes?
- ¿Cuáles de nuestras acciones sirven para equilibrar la privacidad y la seguridad con una interacción atractiva para el cliente?
- ¿Cómo hemos integrado la seguridad en todas nuestras asociaciones y flujos de trabajo?

## Perspectiva

# La brecha persistente de la diversidad

El amplio diálogo mundial sobre la igualdad racial y de género se ha tratado mucho entre los altos ejecutivos de todo el mundo. El IBV está explorando actualmente la diversidad y la inclusión (D&I) en una serie de estudios. (El primero, “Potencial por explotar: la ventaja del talento hispano”, se publicó en diciembre de 2020.<sup>17</sup>) Nuestra investigación concluye que si bien las aspiraciones pueden ser altas, su implementación sigue siendo un proyecto en desarrollo.

Cuando se les preguntó si los comportamientos de D&I son criterios centrales para el liderazgo, los CEO de nuestro estudio de C-suite expresaron una convicción positiva. Las empresas con mejor rendimiento coincidieron en un 29 % más frecuentemente que las de peor rendimiento, un indicativo de que las prácticas de D&I pueden estimular los resultados financieros. “Creo que el liderazgo diverso ganará mucho peso en nuestra organización”, admite Radhika Gupta, CEO de Edelweiss Asset Management, una de las empresas de gestión de activos de más rápido crecimiento de la India. “Los tiempos son tan diferentes y tan volátiles, y diferentes tipos de personas aportan tantas cosas distintas a la mesa”.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, cuando se trata de poner en práctica esta convicción, los resultados son desconcertantes. Solo uno de cada cuatro encuestados señaló la D&I como una parte cuantificable del rendimiento financiero, con poca diferenciación entre las empresas de mejor y peor rendimiento. Si lo que más importa es lo cuantificable, entonces, para la mayoría de las organizaciones, la D&I se queda atrás.

Igualmente preocupante, cuando se les preguntó acerca de los atributos organizativos más importantes para implicar a los empleados, la D&I se situó prácticamente al final de una lista de 13 opciones. Incluso entre las empresas con mejor rendimiento, las que posiblemente tienen el mayor margen financiero para invertir en dar soporte a esta aspiración, la D&I fue citada por solo el 17 % de los CEO encuestados, terminando en duodécima posición.

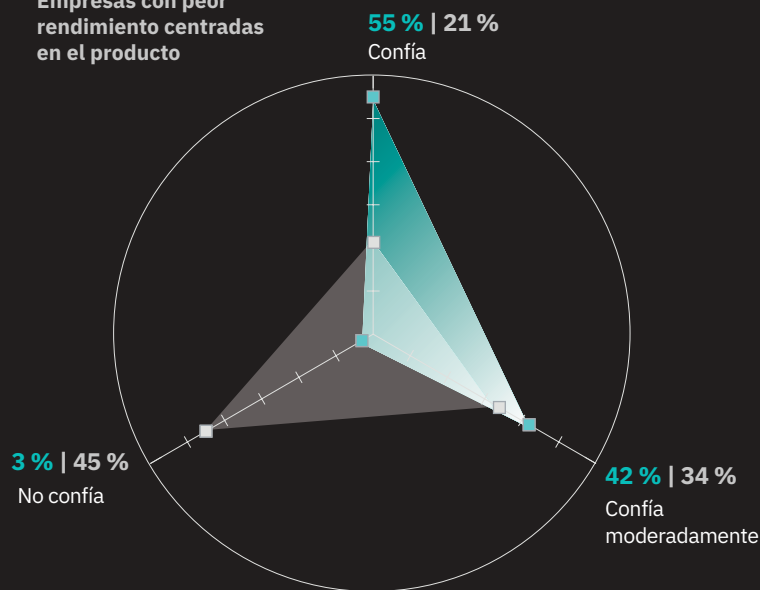
Figura 16

## Asuma riesgos, pero esté preparado

**Empresas con mejor rendimiento centradas en el producto**

**Empresas con peor rendimiento centradas en el producto**

El 97 % de las empresas con mejor rendimiento centradas en el producto confían en su preparación ante riesgos.



*P. ¿Hasta qué punto confía en que su organización está preparada para grandes disrupciones en los próximos 2-3 años?*

## Lecciones esenciales en el grupo centrado en el producto: la prioridad de la innovación

El segundo grupo más grande de los tres identificados por el análisis de segmentación del IBV, que engloba al 30 % de los 3000 CEO, está formado por los encuestados cuyas prioridades de negocio más importantes giran en torno a productos y servicios. Estas empresas también toman medidas con los clientes, por supuesto, pero sus CEO prestan mayor atención a la innovación de productos y servicios. (Ver “Perspectiva: Foco del CEO: ¿qué sabor eliges?” en la página 35).

“Los usuarios pueden cambiar de producto en un instante”, como apunta el CEO de un fabricante de wearables de consumo en Asia. “Tienen más información, son más exigentes. Los productos malos no tienen ninguna oportunidad. Podemos subcontratar canales y proveedores, pero la creatividad del producto no se puede comprar. Si tuviera que elegir una habilidad, seleccionaría la sensibilidad del producto”.

Curiosamente, este es el grupo que notifica el menor impacto por las convulsiones de la COVID-19 en 2020. De hecho, dos tercios de las empresas con mejor rendimiento centradas en el producto manifestaron la expectativa no solo de superar a sus homólogos a lo largo del año, sino de un crecimiento continuo en términos absolutos. También mostraron una confianza notable en su nivel de preparación ante una amplia gama de riesgos; el 97 % de estas empresas con mejor rendimiento se considera al menos moderadamente segura (ver Figura 16). (Si esta confianza está bien medida, es otra cuestión que dejamos abierta. (Ver “Perspectiva: La paradoja del rendimiento” en la página 15.)

## Perspectiva

# Foco del CEO: ¿qué sabor eliges?

En las entrevistas del IBV con los principales CEO, hubo un tema recurrente: la necesidad de centrarse. Jeff McElfresh de AT&T Communications ofreció una analogía particularmente deliciosa:

“Hay muchas cosas que podríamos elegir hacer, y nunca seremos los mejores en algunas”, explica McElfresh. “Podríamos construir un gran horno y contar con la mejor estructura de costes en harina, y ponernos a hornear pasteles. Pero no tenemos que diseñar la guinda. Quizás nos asociemos con otros. Nos centramos en lo que hacemos realmente bien y confiamos en alguien más para obtener algunos de los ingredientes”.

McElfresh va un paso más allá: “Y puede que lo que vendamos no sea un pastel completo. A veces, la gente quiere un delicioso helado de vainilla”. Para AT&T Communications, dice, el helado de vainilla gira en torno al acceso ubicuo a la red de telecomunicaciones. “Estamos bastante seguros, según el análisis que hemos realizado, de que en un mercado de bajo poder adquisitivo, este helado de vainilla es un éxito más grande y un mercado esperado más amplio. Y en un mercado al alza, es un gran éxito”.

Entonces, ¿qué sabor eliges? “Para ser efectivo, no te centras en 50 sabores de helado, reúnes la capacidad de esta organización masiva en torno a uno”, observa McElfresh. “Eso ayuda a mejorar nuestras posibilidades de ejecución de alta calidad”.

*“La innovación con finalidad es muy importante en lo que hacemos”.*

**Radhika Gupta**, CEO, Edelweiss Asset Management

Lo que les preocupa, en mayor medida que a otros CEO, es la regulación normativa. Los CEO de organizaciones centradas en productos citan la regulación normativa como una preocupación durante los próximos tres años con un 23 % más de frecuencia que sus homólogas de peor rendimiento.

Asimismo, las empresas con mejor rendimiento tienen más probabilidades de destacar las relaciones y las experiencias con los clientes, lo que demuestra un mayor foco y reconocimiento de los estrechos vínculos entre productos y clientes. Radhika Gupta de Edelweiss Asset Management apunta: “La innovación con fines específicos es muy importante en nuestro trabajo. Cada vez que pensamos en hacer algo, nos preguntamos: '¿estamos haciendo algo para resolver un problema de los consumidores o simplemente estamos haciendo algo que obedece a nuestros propios propósitos?’”

Si bien la innovación de productos y servicios es considerada la máxima prioridad futura tanto por los líderes centrados en el producto como por los rezagados, los rezagados dedican un esfuerzo adicional a algunas áreas reveladoras. Aproximadamente el doble de las empresas con peor rendimiento que las de mejor rendimiento citan la marca y las redes sociales entre sus factores diferenciadores más importantes en la actualidad. Además, clasifican la mejora de la efectividad del marketing y las ventas como su segunda prioridad más alta de cara al futuro. Esto podría indicar una dependencia en el empaquetado y la promoción, más que en la calidad del producto en sí.



Por su parte, para las empresas con mejor rendimiento centradas en el producto, las ventas y el marketing terminan en octavo lugar, identificados con casi un 40 % menos de frecuencia. En otras palabras, las empresas con peor rendimiento se centran en el mensaje (quizás para contrarrestar las dudas sobre lo que ofrecen). Las empresas con rendimiento superior podrían confiar en que el valor intrínseco de sus productos y servicios prevalezca, hasta cierto punto. En ese caso, sus productos y servicios pueden venderse básicamente por sí mismos. Estas empresas con mejor rendimiento centradas en el producto reconocen la importancia del diseño centrado en las personas y la excelencia del producto y servicio como la vía principal hacia el éxito duradero.

También existe una diferencia intrigante entre los líderes y los rezagados en torno a las cadenas de suministro. Para quienes se dedican a los bienes físicos, 2020 sirvió como llamada de atención. Pero no todos han respondido a esa llamada con la misma intensidad. Las empresas con mejor rendimiento centradas en el producto afirman que priorizan la capacidad excedente en una tasa *siete veces más alta* que el inventario instantáneo (ver Figura 17).

Figura 17

## La capacidad cuenta

La planificación “justo a tiempo” ha dado paso a la preparación “por si acaso”.



P. ¿En qué dirección realizará cambios en su cadena de suministro?

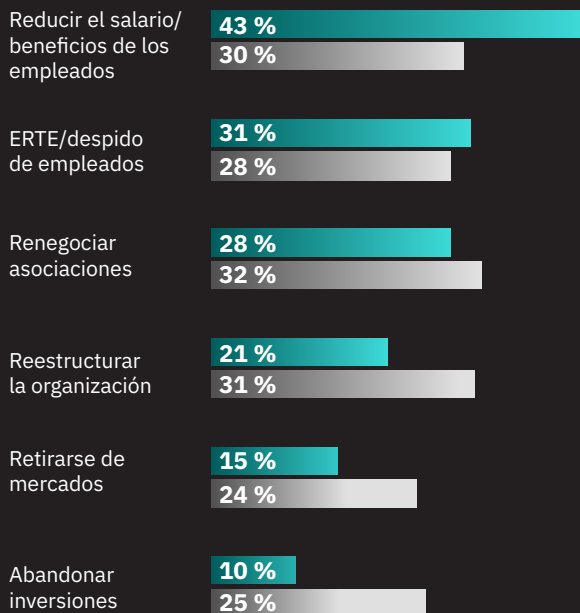
Figura 18

## Decisiones difíciles

**Empresas con mejor rendimiento centradas en el producto**

**Empresas con peor rendimiento centradas en el producto**

Para lidiar con esta reciente volatilidad, las empresas con mejor rendimiento centradas en el producto tomaron más medidas relacionadas con los empleados.



*P. ¿Cuáles son las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar durante los últimos 6 meses (segundo y tercer trimestre de 2020)?*

Esto es una transición extraordinaria, que refleja una reorganización global de la capacidad y la planificación de la cadena de suministro. Y mientras que las de rendimiento superior responden de forma agresiva, las de peor rendimiento centradas en el producto dan prioridad a la capacidad excedente con apenas la mitad de la tasa. Casi dos tercios no tiene previsto ningún cambio en sus prioridades. De hecho, las empresas con peor rendimiento tienden más a retroceder en sus esfuerzos de innovación en general. Cuando se les pidió que identificaran decisiones difíciles tomadas durante la incertidumbre de 2020, las empresas con peor rendimiento centradas en el producto indicaron abandonar las inversiones con un 150 % más de frecuencia que las de mejor rendimiento (ver Figura 18).

En términos de tecnología, casi el doble de las empresas con mejor rendimiento centradas en el producto apuntan a los libros de contabilidad distribuidos como blockchain como posibles impulsores de resultados que sus homólogas con peor rendimiento. Un 83 % más de las empresas con mejor rendimiento que las de peor rendimiento también esperan que la impresión 3D, una herramienta de diseño y fabricación emergente que permite nuevas creaciones y reduce puntos de coste, genere valor. Las empresas con mejor rendimiento centradas en el producto también esperan que la realidad aumentada y la realidad virtual impulsen los resultados a un nivel un 175 % superior que las de mejor rendimiento de los grupos centrados en operaciones y en clientes. Esto sugiere que estas empresas centradas en el producto confían en que han alcanzado un grado de madurez en las tecnologías fundamentales y, por lo tanto, están más capacitadas y dispuestas a aplicar tecnologías emergentes para marcar diferenciación.



Una distinción que llama la atención entre las empresas con mejor y peor rendimiento centradas en el producto: sus expectativas en torno al lugar de trabajo remoto en cualquier lugar. En las de peor rendimiento, los CEO perciben este factor como un desafío medio, por encima de elementos como el flujo de caja, pero por debajo de temas como la recaudación de capital. Sin embargo, para los CEO de las empresas con mejor rendimiento, administrar una fuerza laboral remota es uno de los principales desafíos, reconocido con casi el doble de frecuencia que sus homólogos de peor rendimiento.

Lo que esto refleja es una dicotomía en las expectativas, y quizá la apreciación, acerca de cómo el trabajo remoto o híbrido podría alterar la creatividad clave de la relación entre personas que impulsa la innovación. “Este año”, afirma Alex Gorsky de Johnson & Johnson, “podrías tener éxito con el capital establecido durante años de inversión en cultura e innovación corporativas. Nuestra preocupación es, ¿cuál es la vida media? ¿Cuánto tiempo antes de que esto se desvanezca?” El reto que ven estos CEO es realmente desafiante. Como señala Gorsky, “Si no tienes a ese médico e ingeniero trabajando codo con codo, ¿obtendrá el mismo resultado innovador en su próxima plataforma de robótica digital?”

Pero dentro de todo reto se esconde una oportunidad. CK Venkataraman de Titan Company observa, “la COVID llegó y nos obligó a trabajar desde casa. El trabajo digital se adoptó de forma generalizada, incluyendo la celebración de reuniones con los clientes o franquicias de forma digital, incluso realizamos todo tipo de revisiones de forma digital. Esta nueva forma de trabajar, con tanto énfasis en la innovación, los pilotos y el cierre, se ha convertido en una forma de vida, incluyendo nuevos niveles de energía, interacción e incluso la democratización del talento”.

### Capítulo 3. Lecciones esenciales

## Tres preguntas esenciales para la organización centrada en el producto

### ¿Estamos dando prioridad a la capacidad excedente en nuestra cadena de suministro?

- ¿Qué medidas estamos tomando para ayudar a garantizar que nuestra cadena de suministro siga funcionando de manera productiva durante futuras interrupciones?
- ¿Dónde están los cuellos de botella que debemos abordar?
- ¿Cómo estamos implicando a nuestros socios para desarrollar capacidad y resiliencia?

### ¿Nuestros esfuerzos de marketing enmascaran la debilidad de nuestro producto?

- ¿Cómo estamos diferenciando nuestros productos y servicios con un valor atractivo para los clientes?
- ¿Qué acciones harán que nuestros productos y servicios sean “adictivos”?
- ¿Qué interrupciones futuras podrían comprometer el valor de la entrega de nuestros productos y servicios y cómo nos estamos preparando para estos posibles escenarios?

### ¿Estamos realizando un seguimiento sobre cómo el trabajo remoto está afectando a la creatividad?

- ¿De qué manera estamos promoviendo los intercambios transversales y la innovación en una fuerza laboral híbrida?
- ¿Cómo estamos redefiniendo el modo de medir la innovación y la creatividad?
- ¿Qué nuevos comportamientos de liderazgo iniciados en 2020 conservaremos?

## Lecciones esenciales en el grupo centrado en las operaciones: la mentalidad de la experimentación

El último grupo identificado por el análisis de segmentación del IBV, que abarca alrededor del 20 % de los 3000 CEO, lo forman los encuestados cuyas prioridades de negocio más importantes giran en torno a las operaciones. En el contexto de la COVID-19, este es el grupo más afectado durante 2020. Incluso entre las empresas con mejor rendimiento de este segmento, el 60 % presenta disminuciones de ingresos esperados para el año, una cifra que duplica la de las empresas con mejor rendimiento en los grupos centrados en el cliente y el producto.

Pero a pesar de estas dificultades, las empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones demuestran alguna diferenciación clave con respecto a las de peor rendimiento, distinciones valiosas de las que cualquier organización puede aprender.

En general, los operadores remarcan la eficiencia, la distribución, la estructura de precios y la transparencia, todas ellas disciplinas apropiadas y esperadas. Las sorpresas con este grupo llegan, de nuevo, al comparar a aquellas con mejor y peor rendimiento. Las rezagadas centradas en las operaciones están adoptando una perspectiva a corto plazo, por lo que citan los presupuestos, por ejemplo, como una de las fuerzas externas más importantes que afectarán a la empresa en el futuro. Pero sus homólogas líderes adoptan una perspectiva más proactiva y prospectiva, posicionándose para un futuro próspero al destacar factores como las tecnologías emergentes. Es la diferencia entre sobrevivir y prosperar.

*“Estamos tratando de acelerar las inversiones en el mundo intangible. ¿Cómo se genera valor?”*

**Mark Little**, CEO, Suncor

Quizás, como era de esperar, la automatización de procesos se identifica como un impulsor de resultados, así como cloud computing y la inteligencia artificial (ver Figura 19). “Los datos fiables pueden aportar un gran valor”, afirma Guo Jian, vice CEO de COFCO Trading Agriculture Bigdata & Solutions Co., Ltd., parte de la compañía de logística y comercio de cereales más grande de China. “Con el desarrollo de la tecnología de la información en China, estamos prestando nuevos servicios para la agricultura y los agricultores”.

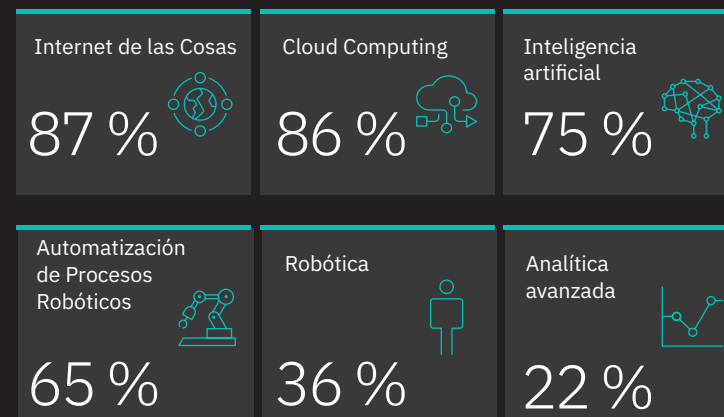
La tecnología impulsará una mejora en la agilidad del negocio, explican los CEO centrados en las operaciones. Esto plantea un reto fundamental que los CEO de empresas con rendimiento superior reconocen que es de suma importancia abordar.

“Cambiar la mentalidad de diseñar algo hasta el final a experimentar y fallar rápidamente, es lo opuesto a la forma en que hemos trabajado culturalmente”, explica Mark Little de Suncor. “Es un enfoque muy diferente”. Gran parte de la solución, añade Little, gira en torno a la tecnología y el enfoque adecuado para implementarla: “Estamos tratando de acelerar las inversiones en el mundo intangible. ¿Cómo se genera valor?”

Figura 19

**Grandes expectativas** Casi dos tercios de las empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones situaron a la automatización de procesos robóticos en cuarto lugar en términos de rendimiento esperado, justo por detrás del trío habitual de IoT, nube e IA.

### Principales tecnologías en los próximos 2-3 años



P. ¿Cuál de las tecnologías anteriores le ayudará más a obtener resultados en los próximos 2-3 años?

Figura 20

## Confiamos en las asociaciones

La creación de ecosistemas y socios es la principal medida que tomarán las empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones para satisfacer las expectativas de los clientes, pero es la prioridad más baja para aquellas con peor rendimiento.



*“Si trabajo con socios, puedo acelerar el éxito. Y no necesito tener todas las competencias integradas aquí”.*

**Franz Reiner**, CEO, Daimler Mobility

Un segundo factor diferenciador fundamental entre las empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones: las asociaciones. Estas empresas definen a sus socios y ecosistemas como una herramienta clave, el *doble* que las empresas de peor rendimiento. De hecho, a la hora de identificar formas de generar confianza con los clientes y cumplir con las expectativas, las empresas con mejor rendimiento clasifican las asociaciones como la primera en su lista entre ocho opciones; para las de peor rendimiento, se sitúa en último lugar, el octavo (ver Figura 20).

Incluso en los momentos más duros de la pandemia, las empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones mantuvieron sus asociaciones, respondiendo a una economía desafiante renegociando con sus socios un 44 % más que las empresas con peor rendimiento. “Si trabajo con socios, puedo acelerar el éxito”, simplifica Franz Reiner de Daimler Mobility, explicando el compromiso de su organización y la prioridad de la innovación abierta. “Y no necesito tener todas las competencias integradas aquí”.

Otra área crítica de diferenciación entre operadores: la sostenibilidad. Las empresas con mejor rendimiento califican la sostenibilidad entre sus más altas prioridades para los próximos dos o tres años, un 32 % más que las de peor rendimiento. Dado su interés no solo por sobrevivir sino también por prosperar, estas empresas centradas en las operaciones ven en la sostenibilidad tanto oportunidad como mitigación de riesgos. Viendo la importancia que cobra la sostenibilidad en todo el mundo, el IBV publicará nuevas investigaciones en esta área más adelante en 2021.

Dos áreas finales de diferenciación en este grupo centrado en las operaciones: el compromiso de los empleados y de los clientes. Las empresas con mejor rendimiento destacan la finalidad y la misión en el compromiso de los empleados con una frecuencia un 83 % más alta que las de peor rendimiento. Durante los momentos más difíciles de 2020, también se inclinaron más por retirar beneficios de los empleados, mientras que las empresas de peor rendimiento optaron más por despidos y ERTes (ver Figura 21). De este modo, las empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones que mantuvieron un mayor compromiso y capacidad, se posicionaron para acelerar a medida que las condiciones se recuperaban.

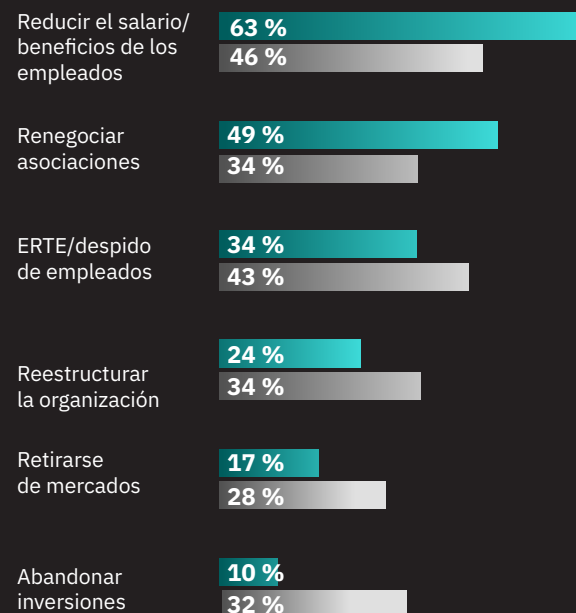
Figura 21

## Decisiones bajo presión

**Empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones**

**Empresas con peor rendimiento centradas en las operaciones**

Tanto las empresas de mejor rendimiento como las de peor rendimiento centradas en las operaciones suelen optar por retener a los empleados con beneficios reducidos.



*P. ¿Cuáles son las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar durante los últimos 6 meses (segundo y tercer trimestre de 2020)?*

*Incluso en los momentos más duros de la disrupción causada por la pandemia, las empresas con mejor rendimiento centradas en las operaciones mantuvieron sus asociaciones.*

En cuanto al compromiso del cliente, estas empresas coinciden con la perspectiva del segmento centrado en el cliente mencionado anteriormente: un foco principal en la *experiencia* del cliente, mientras que las empresas con peor rendimiento se inclinan por los *conocimientos* sobre el cliente. En otras palabras, los operadores más destacados se comportan de un modo igualmente sofisticado y maduro con los clientes que las organizaciones de rendimiento superior centradas en el cliente.

### Capítulo 3. Lecciones esenciales

Tres preguntas esenciales para la organización centrada en las operaciones

#### **¿Estamos explorando de forma proactiva las tecnologías emergentes?**

- ¿Qué medidas específicas estamos tomando para explorar las ventajas de las tecnologías emergentes?
- ¿Qué capacidades aportarían mayor valor a nuestra organización?
- ¿Cómo nos estamos posicionando para aprovechar las ventajas de ser los precursores o pioneros?

#### **¿La sostenibilidad es fundamental para nuestra estrategia?**

- ¿Dónde residen las mayores oportunidades para que nuestra organización se beneficie de una mayor sostenibilidad?
- ¿Cómo expresaremos el valor de la sostenibilidad en nuestra estrategia empresarial?
- ¿Cómo puede la sostenibilidad servir como diferenciador con socios y clientes?

#### **¿Estamos generando confianza a largo plazo con nuestros empleados?**

- ¿Cómo estamos posicionando nuestra organización y nuestro trabajo para ganarnos la confianza a largo plazo de nuestros empleados?
- ¿Qué acciones estamos adoptando para inculcar a los empleados un sentido de finalidad?
- ¿Cómo estamos midiendo el valor del compromiso de los empleados como motor de la interacción con el cliente?



## Perspectiva

# Un consejo de startup en un mundo perfecto...

Los emprendedores siempre han encontrado oportunidades en entornos difíciles. Incluso los inicios de IBM, hace más de un siglo, se dieron en medio de una situación de pánico de dos años. ¿Dónde elegirían los CEO iniciar un negocio ahora, en qué sector y con qué tecnología? El IBV preguntó a sus 3000 encuestados y los resultados fueron intrigantes.<sup>18</sup>

La ubicación más citada para iniciar un nuevo negocio fue la India, seguida de China en segundo lugar. Esto refleja el potencial de crecimiento de estas economías y los caminos aún abiertos para escalar que presentan sus enormes mercados internos. El tercer país más citado, sorprendentemente, fue Italia, con Estados Unidos en cuarto lugar. Singapur ocupó un distante quinto lugar y fue seguido de cerca por Alemania, Brasil y Japón.

Los sectores más citados: servicios financieros (conocidos por márgenes históricamente altos), comercio minorista, fabricación, productos de consumo y asistencia sanitaria. Todas ellas son áreas en las que un recién llegado con conocimientos tecnológicos podría tener ventajas sobre los asentados.

¿Cuáles son las cinco tecnologías que, según los CEO, son las más importantes para habilitar nuevos negocios? Son IA, robótica, IoT, realidad aumentada/realidad virtual y nube, y casi el 75 % de los CEO identifica al menos uno de estos elementos básicos.

¿Significa esto que una empresa de servicios financieros basada en IA en la India sería la mejor opción, la nueva startup más exitosa del momento? Solo el tiempo y una ejecución de alto nivel lo dirán.



## Guía de acción

# Verdades esenciales

*La pregunta urgente que se formulan los CEO en la actualidad: ¿qué se necesita para ser esencial — para los clientes, los empleados, las comunidades y los inversores? Nuestra guía de acción analiza en profundidad cinco preguntas que le ayudarán a encontrar su esencia.*

Quedarse quietos nunca ha sido una opción para los ejecutivos, y los sucesos del año pasado han apuntalado esta verdad. Los CEO de todo tipo de empresas reconocen esta realidad, ya sea por elección o por presión. La pandemia ha forzado una aceleración, pero ¿qué organizaciones seguirán operando a esa velocidad? “El gran desafío”, afirma Franz Reiner de Daimler Mobility, “será llevar este impulso más allá. Continuar centrados en los proyectos más relevantes, con una mentalidad clara para implementarlos más rápidamente. Debemos tener cuidado de no volver a caer en los viejos hábitos”.

Ante una crisis, la palabra “supervivencia” es limitadora. Las organizaciones no pueden quedarse tal cual y aguantar sin más; necesitan reformarse para el futuro. Incluso la palabra “resiliencia”, tan de moda, podría describir doblegarse ante la situación y luego simplemente regresar al status quo, sin ganar terreno. Este puede ser el camino más seguro, pero no es el más enfocado hacia el futuro. Y puede que no sea suficiente para hacer frente a futuras disrupciones. “Necesitamos apostar mucho”, explica Mohammed Shael, CEO del Sector de Asuntos Estratégicos Corporativos del Departamento de Desarrollo Económico de Dubai. “Necesitamos correr grandes riesgos, sin creer que lo que se creó hace 20 años aún es válido hoy”.

El futuro requiere un enfoque diferente. Implica centrarse en la experiencia del cliente, una fuerza laboral híbrida capacitada y un nuevo tipo de liderazgo: un enfoque de “liderazgo de diseño” que sea empático, sensible y estratégico. Combina el diseño centrado en las personas con la excelencia en el servicio y el producto como un factor clave de diferenciación. Esto ayudará a las organizaciones a convertirse en una “empresa virtual”, utilizando tecnología interconectada en toda la organización para garantizar el funcionamiento ante disrupciones, capacitar a los empleados comprometidos e inspirar fidelidad entre los clientes.

Barri Rafferty, ex CEO de Ketchum y ahora vicepresidenta ejecutiva de Wells Fargo, cree que la diferenciación vendrá de una combinación de capacidades digitales y personales de los líderes de una organización. Considero que la COVID ha generado más empatía y un cambio de tono entre los CEO y otros ejecutivos. “Este año hemos tenido que estar tanto conectados en línea, que ahora anhelamos experiencias”, dice Rafferty. “Cuando miro hacia el futuro, me pregunto cómo capturar esta agilidad y transformación de la tecnología (descubrimos que las empresas podían moverse más rápido y hacer cosas que no pensábamos que podíamos hacer a gran escala) y cómo unir eso con el cuidado, la empatía y las experiencias que las personas quieren y anhelan de nuevo”.

Para prosperar en los próximos años, los CEO deberán revisar continuamente cinco preguntas que les ayudarán a reducir a lo esencial.

### ¿Cuál es nuestra estrategia fundamental?

“Si no podemos ser los mejores en todo (por mucho que lo intentemos), debemos concentrarnos en aquello en lo que somos 'realmente buenos'”, como dice Jeff McElfresh de AT&T Communications. ¿Dónde aportarán el máximo valor las ventajas especiales de nuestra organización? ¿Dónde necesitamos ser competentes pero no gastar recursos en tratar de superarnos? ¿Cómo pueden las asociaciones y los ecosistemas amplificar nuestros esfuerzos de la manera más eficiente? La innovación abierta y la colaboración proponen un camino a seguir, con acceso a ideas, talentos y oportunidades más amplios que los que pueden aportar los enfoques de torre de marfil.

### ¿Cuál es nuestra tecnología fundamental?

Desde IoT hasta cloud computing e IA, la madurez digital ha demostrado ser un potente diferenciador de rendimiento. Como aprendimos durante 2020, a veces de la manera más difícil, tener capacidad de antemano es importante. Sin embargo, las empresas con peor rendimiento siguen sin dar prioridad a la IA. La apertura a nuevas tecnologías exponenciales puede ofrecer ventajas competitivas, ya que nos encontramos con problemas y oportunidades que ni sabíamos que existían. La adopción es difícil y lleva tiempo. Reflexione sobre la capacidad de nuestra organización para adoptar nuevas tecnologías de manera rápida y efectiva. Finalmente, ¿cómo podemos anticipar de forma proactiva la inminente revolución informática: la llegada de la computación cuántica?

### ¿Quién es nuestra fuerza laboral esencial?

La adopción global del trabajo remoto ha restablecido expectativas, opciones y culturas. “Lo que podría haber tardado 10 años, se ha producido en seis meses”, observa Ross McEwan de National Australia Bank. La forma en que cada organización nivele el trabajo en persona y virtual afectará a la estructura de costes, al desarrollo de productos, a los requisitos de liderazgo y a la cultura. Como afirma Piyush Gupta de DBS Bank, “Con el trabajo remoto, es necesario mantener viva el alma de la empresa”.

### ¿Quiénes son nuestros líderes esenciales?

El papel de los líderes corporativos se ha vuelto aún más complejo, en la parte superior y en todos los niveles inferiores. La perspicacia financiera debe ir unida a la conexión humana. Los requisitos de habilidades comunicativas se han ajustado y ampliado. La misión y la finalidad, la acción social y la conciencia comunitaria cobran más importancia. Estructuras más amplias y planas, con una toma de decisiones más fluida, y más dependencia de la tecnología en todos los ámbitos de la empresa, inciden sobre la formación, la promoción y la gestión del talento de forma generalizada.

### ¿Cuáles son nuestros riesgos esenciales?

Surgirán *problemas*, como nos ha enseñado el 2020 tan duramente. La preparación es un coste a largo plazo y se ignora, lo que conlleva un riesgo existencial. La vulnerabilidad de la cadena de suministro quedó expuesta. Los ciberriesgos y la seguridad de los datos no se pueden ignorar, y menos cuando las organizaciones van adquiriendo mayor madurez tecnológica. Las empresas con peor rendimiento, en particular, subestiman la necesidad de dominar la ciberseguridad. Sin embargo, la ciberseguridad debe integrarse en toda la estrategia y estar al mismo nivel que los socios. Una vez que se reconocen, se planifican y se abordan los riesgos, las oportunidades a largo plazo se pueden perseguir de manera más activa y obtener valor. El cambio hacia la seguridad del modelo zero-trust en los ecosistemas de socios y clientes facilita interacciones, flujos de trabajo e innovación a niveles seguros.<sup>19</sup> Estas podrían llegar a ser las fuentes de valor más importantes en el futuro.

“No podemos jugar a la defensiva indefinidamente”, reconoce Calin Rovinescu de Air Canada, cuyo sector fue uno de los más afectados por la COVID-19. “Tenemos que cambiar a un juego más ofensivo. Se trata de elegir focos e invertir en el punto clave de nuestro objetivo”. Para Air Canada, esto se ha traducido en el lanzamiento de un nuevo programa de fidelización, la compra de una aerolínea de recreo con dificultades y la transferencia de recursos al transporte de mercancías. Otras empresas responden a las preguntas de 2020 tratando de adquirir diferentes habilidades: “Hemos estado trabajando por mejorar las asociaciones en la organización”, explica Ross McEwan del National Australia Bank. “Porque no podemos hacerlo todo nosotros solos. Ni queremos”.

Encontrar la esencia: el filo de la navaja para su empresa, *esta* es su prioridad. La transformación nunca es completa, especialmente para una empresa ambiciosa comprometida en evitar la complacencia y el autoengaño de que su posición en el mercado es automáticamente segura. “No vas a ser perfecto”, dice Fernando González de CEMEX. “Parte de la inversión no se amortizará. Pero no importa. Intentas comprender qué es lo que no funciona correctamente, dejas de hacerlo y te concentras en lo que crees que realmente puede dar resultados”.

## Perspectiva

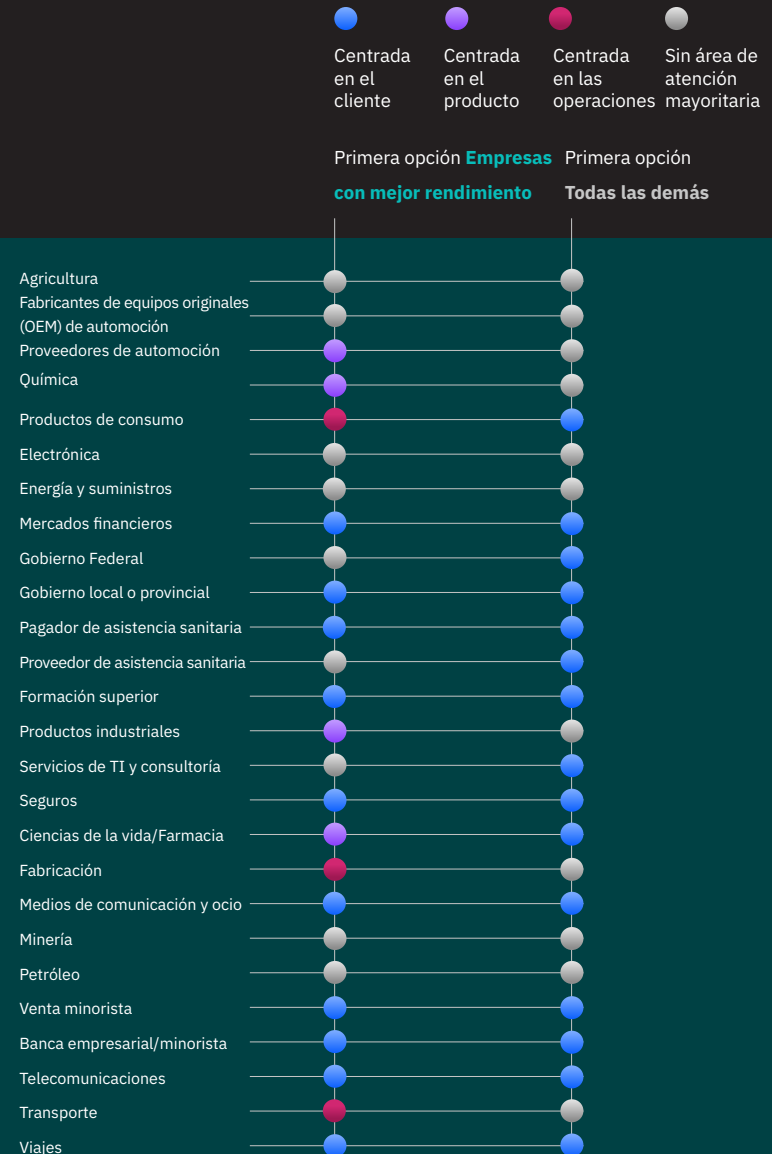
# Y el modelo ganador es...

Surge una pregunta natural al evaluar los tres segmentos de este estudio: ¿Con cuál de los tres modelos es más probable que se alineen las empresas con mejor rendimiento de un sector específico?

Al analizar los 3000 encuestados en los diferentes sectores, encontramos que casi el 50 % de ellos se inclina hacia un enfoque centrado en el cliente, mientras que el 30 % se identifica como centrado en el producto y aproximadamente el 20 % como centrado en las operaciones. A continuación, buscamos patrones distintivos de las empresas con mejor rendimiento dentro de cada sector y descubrimos que en 17 de los 26 sectores estudiados (65 %), la mayoría de ellas habían optado por un área de atención. En los otros nueve sectores, no hay un área de atención mayoritaria clara entre las empresas con mejor rendimiento; los resultados son variados.

También comparamos la preferencia de área de atención de estas empresas con la preferencia de otras en su sector (ver figura). En 10 sectores, descubrimos que la mayoría de las empresas con mayor rendimiento y todas las demás comparten la misma área de atención. En 10 sectores, las de mejor rendimiento y todas las demás discrepan, ya sea adhiriéndose a diferentes áreas de atención o con un enfoque claro en un lado y un resultado sin enfoque mayoritario en el otro. Finalmente, en los seis sectores restantes, no hay resultados con un enfoque mayoritario en ambos lados.

A través de un análisis adicional, extrajimos algunas conclusiones sobre las empresas con mejor rendimiento específicas del sector que podrían ayudarle a acelerar aún más su diferenciación y valor (incluso si sigue un enfoque opuesto). Puede encontrar información detallada y ejemplos de nuestras conclusiones en los próximos análisis en profundidad del sector del estudio de CEO del IBV.



## Metodología de análisis e investigación

El IBM Institute for Business Value (IBV), en cooperación con Oxford Economics, entrevistó a 3000 CEO de casi 50 países y 26 sectores. Estas entrevistas se realizaron de manera virtual. Además, a través de videoconferencias en directo y entrevistas telefónicas, y cuando se garantizaba la seguridad, reuniones en persona, el IBV mantuvo extensas conversaciones con docenas de CEO seleccionados de 11 sectores y 11 países distintos. Estas entrevistas cualitativas y cuantitativas se centraron en las prioridades estratégicas del negocio, impulsores del éxito y retos anteriores a la COVID-19, durante la COVID-19 y en una futura economía pospandémica.

Los encuestados en nuestro estudio representan los puestos ejecutivos más altos en sus organizaciones: CEO, líderes públicos, directores generales y directores ejecutivos. El IBV diseñó la recopilación de datos por país y sector, así como en función del crecimiento o la disminución de los ingresos antes de 2020 y durante 2020 (incluyendo el periodo de la pandemia de COVID-19) frente a sus homólogos del sector. A través de estos mecanismos de definición, el IBV pudo identificar las empresas con mejor y peor rendimiento.

El IBV también implementó una lógica de segmentación para clasificar a los encuestados en uno de tres grupos. Estos segmentos se han definido como CEO *centrado en el cliente*, *centrado en el producto*, y *centrado en las operaciones*. Cada uno de los tres grupos se basó en las respuestas a aspectos específicos del instrumento de la encuesta de CEO de IBM de 2021.

- *El grupo centrado en el cliente* se define en términos de la identificación de una organización con la voluntad de tener la participación del cliente como un elemento de “creación conjunta” en las labores de diseño y desarrollo de productos; su innovación se centra en la experiencia del cliente; su rendimiento está enfocado hacia la interacción con el cliente; y su énfasis en el uso destacado de los conocimientos sobre el cliente para definir y moldear las capacidades organizativas.
- *El grupo centrado en el producto* se define en términos del deseo de una organización de ofrecer más innovación en productos y servicios; su determinación por desarrollar productos más fiables, seguros e individualizados; y su enfoque innovador centrado en la mejora de productos y servicios.
- *El grupo centrado en las operaciones* se define en términos de una organización que concede una gran importancia a la reducción de los costes operativos; su énfasis en mejorar la agilidad y la flexibilidad operativas; su enfoque innovador en sus modelos de negocio en desarrollo; y su fuerte y demostrada participación en completar la transformación digital.

Cada organización encuestada en el conjunto de datos del 2021 IBM CEO obtuvo una puntuación combinada para cada uno de estos tres ejes de rendimiento. Cada asignación se realizó determinando su eje más destacado. Los vínculos de rendimiento se identificaron y trataron con una consideración especial y no se incluyeron en los perfiles por eje.

## El socio adecuado para un mundo en constante evolución

En IBM colaboramos con nuestros clientes y reunimos puntos de vista de negocio, investigación avanzada y tecnología para ofrecerles una ventaja competitiva en el entorno actual sujeto a rápidos cambios.

## IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value forma parte de IBM Services y desarrolla puntos de vista estratégicos y exactos para ejecutivos de negocio, sobre problemáticas críticas del sector público y privado.

## Más información

Para obtener más información acerca de este estudio o del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en [Iibv@us.ibm.com](mailto:Iibv@us.ibm.com). Siga @IBMIBV en Twitter y, para obtener un catálogo completo de nuestra investigación o para suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).

## Notas y fuentes

- 1 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall y Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 2 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2020. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
- 3 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall y Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 4 “Unplug from the past: Chief Human Resources Officer insights from the 20th Edition of the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Junio de 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/chro>. Informe específico disponible en <https://www.ibm.com/downloads/cas/D2KEJQRO>
- 5 “The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact.” IBM® Smarter Workforce Institute. WorkHuman® Research Institute. Julio de 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- 6 Petrone, Joe, Gillian Orrell y Carolyn Heller Baird. “The value of virtual agent technology: Improve customer service and boost financial results with AI-enabled systems.” IBM Institute for Business Value. Octubre de 2020. <http://ibm.co/virtual-agent-technology>
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall y Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 “The quantum decade: Preparing for the next computing revolution.” Infografía. IBM Institute for Business Value. 2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q5Q8ZOWR>
- 11 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin y Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value en colaboración con Josh Bersin Academy. Datos de estudios no publicados. Octubre de 2020. <http://ibm.co/hr-3>
- 12 “Closing the chasm”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2020. <http://ibm.co/closing-chasm>
- 13 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore y Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 14 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall y Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 15 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore y Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 16 “Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere.” Global C-suite Study, 20ª edición. IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>
- 17 Mantas, Jesus y Cindy Anderson. “Potencial por explotar: la ventaja del talento hispano”. IBM Institute for Business Value en colaboración con We Are All Human. Diciembre de 2020. <https://ibm.co/hispanic-talent-advantage>
- 18 “Piense como un CEO”. Infografía. IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3EWO1JQ>
- 19 “A zero trust strategy needs context-based security.” IBM Security. Accedida el 12 de enero de 2021. <https://www.ibm.com/security/zero-trust>



© Copyright IBM Corporation 2021

IBM España, S.A. C/Sta. Hortensia 26-28, 28002 Madrid

Producido en España

Febrero de 2021

IBM, logotipo de IBM, ibm.com y Watson son marcas registradas de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y de servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de otras empresas. Hay una lista actualizada de las marcas registradas de IBM disponible en la Web en “Copyright and trademark information” en: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento es actual en la fecha inicial de publicación e IBM puede modificarlo en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍA DE NINGÚN TIPO, NI EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, PERO NO LIMITÁNDOSE, A LAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO DETERMINADO Y A LAS GARANTÍAS O CONDICIONES DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM se garantizan con arreglo a los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se proporcionan.

La finalidad de este informe es únicamente dar una orientación general. No pretende ser un sustituto de investigaciones detalladas o el ejercicio de un juicio profesional. IBM no se responsabilizará de las pérdidas que puedan ocasionarse en cualquier organización o persona que utilice información de esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida o audita independientemente dichos datos. El resultado del uso de dichos datos se proporciona “tal cual” e IBM no realiza ninguna representación o garantía, expresa o implícita.



