

IBM Institute for Business Value

Serie de ejecutivos de alto nivel:  
Estudio de directores ejecutivos 2021

# Encuentre lo esencial para usted

Cómo prosperar en una realidad  
posterior a la pandemia

**IBM**



El IBM Institute for Business Value, en cooperación con Oxford Economics, entrevistó a 3,000 directores ejecutivos de casi 50 países y 26 industrias. Estas entrevistas se realizaron virtualmente. Además, a través de videoconferencias y entrevistas telefónicas en vivo, y cuando era seguro, reuniones presenciales, el IBV llevó a cabo conversaciones profundas con dos docenas de directores ejecutivos seleccionados de 11 industrias y 11 países.

# Contenido

## 2 Introducción

### 6 Capítulo 1

#### **Prioridades esenciales**

Actúe con una agilidad decidida, haga que la tecnología sea más importante y adopte las nuevas regulaciones

### 14 Capítulo 2

#### **Ventajas esenciales**

Cinco factores que distinguen a quienes tienen el mejor desempeño (Outperformers)

### 28 Capítulo 3

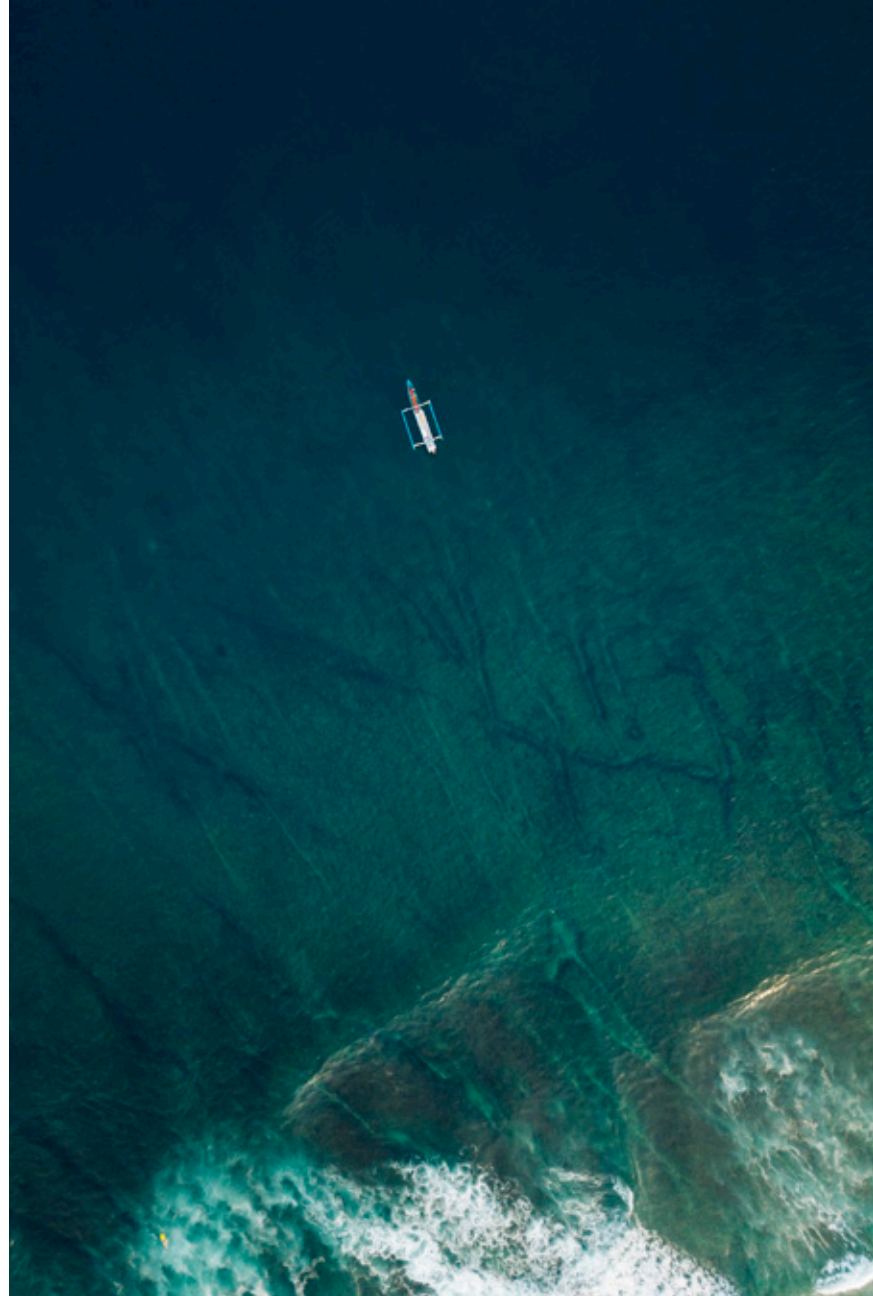
#### **Lecciones esenciales**

Defina la ventaja competitiva del siguiente nivel en torno a clientes, productos y operaciones

### 46 Guía de acción

#### **Verdades esenciales**

### 50 Metodología de investigación y análisis



# Introducción

Este es el momento de evaluar el avance de una manera completamente nueva. Ya sea que los impactos de COVID-19 disminuyan a partir de este momento o que persistan, 2020 sirvió como un intenso punto de inflexión. Nunca antes el planeta entero había reconfigurado su comportamiento simultáneamente, participando en cierres por motivos de seguridad, cuarentenas y distanciamiento social forzado. Para empresas y gobiernos, las implicaciones han sido extremas, con estimaciones y planes radicalmente alterados. Desde Asia hasta el continente americano, el status quo se ha evaporado, tanto dentro de las industrias como entre ellas. El futuro es más sombrío que nunca, pero presenta tanto nuevas oportunidades como nuevos riesgos.

Para comprender mejor este momento singular, el IBM Institute for Business Value (IBV) lanzó su proyecto de investigación de directores ejecutivos (CEO) más extenso hasta la fecha. Sobre la base de casi 20 años de estudios de ejecutivos de alto nivel, el IBV recopiló insights de más de 3,000 directores ejecutivos y los líderes más importantes del sector público en economía y en todo el mundo, complementando su propia y profunda experiencia con la de Oxford Economics, líder en pronóstico global y análisis cuantitativo. Además, IBV seleccionó a dos docenas de directores ejecutivos para entrevistas extensas y exclusivas que profundizan en la mentalidad, los temas y los desafíos que los principales líderes están enfrentando en este momento.

Lo que hemos aprendido es extraordinario. Descubrimos sorpresas reveladoras que reflejan cuán sin precedentes será la próxima era, con nuevas prioridades y áreas de enfoque. Desde las expectativas que están surgiendo en torno al trabajo

remoto hasta la adopción tecnológica acelerada, las principales prácticas de ayer y los requisitos del mañana están lejos de estar alineados.

“El COVID-19 ha cambiado la forma en que miramos el futuro”, dice Fernando González, Director ejecutivo de CEMEX, líder mundial en la industria de materiales de construcción. “Hemos comenzado a cuestionar y desafiar todo. Las formas tradicionales de planificación ya son obsoletas. Estamos al pendiente de cada hora, cada día, cada semana y reaccionamos ante ello”. Como dice Mark Little, Director ejecutivo y Presidente de Suncor, la compañía de energía más grande de Canadá, haciendo eco de casi todos los directores ejecutivos que entrevistamos: “Nunca volveremos a estar como antes”.

La pregunta central y global de esta nueva era es: ¿qué se necesitará para ser esencial para los clientes, los empleados, la comunidad y los inversionistas? Los directores ejecutivos con los que hablamos enfatizaron, casi de manera uniforme, que enfocarse en la ventaja más evidente de su empresa, lo que diferencia a su organización y ofrece el mayor valor, se ha convertido en el imperativo general.

Del caos ha surgido la claridad: deshacerse de las diversiones y las indulgencias, desarraigar “la tradición por la propia tradición” y explotar las ventajas distintivas. Esto se aplica externamente, en productos y servicios, así como internamente. ¿Quién es esencial para su organización y qué es esencial para el funcionamiento de su empresa? Si bien muchos de nuestros hallazgos fueron realmente extraordinarios, también descubrimos que una racionalización, centrándose en lo básico, puede ser igualmente importante a medida que avanzamos más allá de la interrupción provocada por el COVID hacia lo que venga después.

*“Elimine las distracciones y luego invierta toda su energía, y sus recursos, solo en las cosas que lo harán más exitoso”.*

**Jeff McElfresh**, Director ejecutivo de AT&T Communications

“Debemos tener el valor y la convicción de enfocarnos en un puñado de prioridades”, dice Jeff McElfresh, Director ejecutivo de AT&T Communications, que atiende a más de 130 millones de clientes estadounidenses y a casi todos los de la lista Fortune 1,000. “Ya no podemos hacer malabarismos con cien platos. Elimine las distracciones y luego invierta toda su energía, y sus recursos, solo en las cosas que lo harán más exitoso. Modifique la actividad de la empresa para depender de socios en algunas funciones. ¿En qué somos realmente buenos? Dependá de otra persona para obtener otros ingredientes”.

## Los temas clave que surgieron de nuestro estudio de directores ejecutivos:

### Liderazgo

Las estructuras más planas, rápidas y flexibles están teniendo éxito. “Toda esta experiencia nos ha hecho menos burocráticos, más receptivos”, dice Alex Gorsky, Director ejecutivo de Johnson & Johnson, productor mundial de dispositivos médicos, productos farmacéuticos y bienes de consumo empaquetados. Las organizaciones con mejor desempeño también hacen más énfasis en la propuesta de valor fundamental. Como dice Gorsky, “tienes que estar listo para atacar con todo”.

### Tecnología

La madurez tecnológica es un diferenciador de desempeño aún más importante, con la computación en la nube, la inteligencia artificial (IA) y la Internet de las cosas (IoT) en lo más alto de la lista de herramientas esenciales. Las organizaciones que invirtieron en estas áreas se desempeñaron mejor que sus pares durante las interrupciones de 2020.

### Empleados

El trabajo remoto será un elemento permanente como parte de una fuerza laboral híbrida que combine a los empleados presenciales con sus colegas virtuales. Esto cambiará la cultura organizacional y exigirá nuevos enfoques de gestión y mejores capacidades ejecutivas.

### Innovación abierta

Los directores ejecutivos anticipan menos asociaciones, pero de mayor importancia estratégica. ¿Por qué hacer todo usted mismo si puede asociarse con otra persona que lo haga mejor y, juntos, abrir nuevas oportunidades?

### Seguridad cibernética

Los directores ejecutivos de las organizaciones con mejor desempeño dan mayor importancia estratégica a la protección contra los riesgos cibernéticos y la exposición 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 los 3,000 directores ejecutivos encuestados.

El Capítulo 2, “Ventajas esenciales”, profundiza un poco más, enfocándose en los directores ejecutivos de las organizaciones con el mejor desempeño (Outperformers), aquellos que prosperaron en relación con sus pares de su industria, tanto antes de la pandemia como durante ella, y descubriendo qué los diferencia de sus pares de menor desempeño (Underperformers).

El Capítulo 3, “Lecciones esenciales”, extrae insights de tres grupos de encuestados revelados por nuestros datos. De acuerdo con el tema de encontrar las ventajas esenciales de usted, hemos descubierto que los encuestados se agruparon de manera natural en segmentos de experiencia: *centrado en el cliente*, *centrado en el producto* y *centrado en las operaciones* (consulte “Metodología de investigación y análisis”, en la pág. 50).

Si bien estas designaciones pueden parecer familiares, las reinversiones requeridas por esta era única demandan una formulación decididamente no tradicional. En este tercer capítulo, destacamos las lecciones aprendidas de cada grupo, incluidas las distinciones entre quienes tienen el mejor desempeño (Outperformers) y quienes tienen el menor desempeño (Underperformers) específicas de cada segmento. Hemos aprendido que lo esencial para un tipo de negocio, difiere drásticamente de los demás.

Por supuesto, en la actualidad toda organización importante incluye elementos de cliente, producto y operaciones, con el requisito de ser competitivo en cada uno de ellos. (La participación del cliente, por ejemplo, es una prioridad que se aplica a los tres grupos.) Esto es fundamentalmente distinto de la era anterior de planificación estratégica, en la que centrarse en un solo segmento podría “dar resultados”. También hace que cada análisis centrado en segmentos sea valioso para prácticamente todas las organizaciones.

Sin embargo, los directores ejecutivos no pueden priorizar todo, lo cual es la razón por la que encontrar sus diferenciadores esenciales (y confiar en los socios para ayudar a abordar las otras áreas) es tan apremiante. La brecha de desempeño entre los Outperformers y los Underperformers se ha ampliado en el último año y las diferencias entre las áreas de enfoque estratégico se han vuelto aún más pronunciadas.

*“Hemos estado desarrollando algo de músculo en la organización para ser mejores al asociarnos, porque no podemos hacer todo nosotros mismos. Ni queremos hacerlo”.*

**Ross McEwan**, Director ejecutivo de National Australia Bank

Nuestro informe concluye con una guía de acción que destaca cómo hacer que estos hallazgos funcionen para su organización, así como las “preguntas esenciales por hacer” dentro de cada capítulo. En el camino se encuentran perspectivas específicas que abordan temas provocativos, como el papel de la alta gerencia que ha perdido su relevancia; la alarmante métrica que apunta a problemas continuos de diversidad e inclusión, y la tecnología emergente que los directores ejecutivos no deben dejar caer en un punto ciego. También investigamos a los encuestados por industria, identificando algunos patrones inesperados. En el próximo año, el IBV continuará ampliando este informe con estudios de industrias específicas y la función de altos ejecutivos específicos, combinando una investigación cuantitativa profunda y un análisis cualitativo distintivo que ayude a los líderes empresariales a tomar decisiones comerciales más inteligentes.

## Capítulo 1

# Prioridades esenciales

*La encuesta exclusiva del IBV a 3,000 directores ejecutivos mundiales descubrió prioridades claras que abarcan áreas clave:*

- Actúe con agilidad decidida*
- Haga que la tecnología importe más*
- Adopte las regulaciones emergentes*

El entorno empresarial de 2020 ha visto reemplazados planes y reglas de larga data por las urgencias del momento. Sin embargo, una vez que los directores ejecutivos abordaron lo que *es necesario* hacer, las preguntas se dirigieron a lo que *debería* hacerse. ¿Cuáles son los aprendizajes, extraídos de las principales prácticas históricas, así como de los giros provocados por el COVID más exitosos, que producirán los mejores resultados en los próximos dos o tres años?

## Actuar con agilidad decidida

Después de la incertidumbre del año pasado, los directores ejecutivos enfatizan la agilidad organizacional (la capacidad de una organización para responder rápidamente y cambiar sin perder impulso) como la máxima prioridad para los líderes en un grado sin precedentes. Como dice Mark Little, de Suncor: “Lo que te va a diferenciar es tu capacidad para ser ágil”.

Según nuestra investigación, el 56% de los directores ejecutivos enfatiza la necesidad de “buscar agresivamente” la agilidad y la flexibilidad operativas durante los próximos dos o tres años (ver la Figura 1).



*“Si uno puede adoptar configuraciones y experimentos ágiles, entonces se vuelve adaptable y ágil”.*

**Piyush Gupta**, Director ejecutivo del DBS Bank

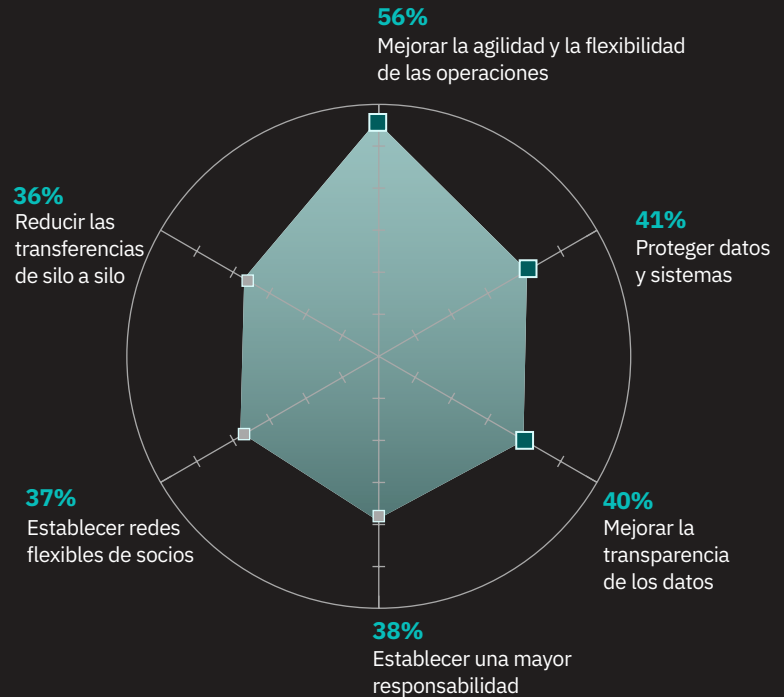
“Si puede adoptar configuraciones y experimentos ágiles y cultivar constantemente una cultura de aprendizaje”, dice Piyush Gupta, Director ejecutivo del DBS Bank, con sede en Singapur, uno de los bancos más grandes del sudeste asiático, “entonces se vuelve adaptable y ágil, lo que significa que puede responder mucho más rápido a las oportunidades y los cambios en el entorno”. Y agrega: “Eso es lo que estamos tratando de hacer”. De cara al futuro, los directores ejecutivos reconocen como nunca antes la importancia de prepararse con determinación para los cambios, ya sea impulsados por la competencia, el gobierno o eventos externos, y tener una infraestructura que se pueda ajustar rápidamente.

El desafío radica a menudo en identificar el impacto claro de las iniciativas ágiles, mientras que en algunos casos, incluso ha resultado en un “caos ágil”. Por lo tanto, las formas ágiles de trabajar deben tener más propósito. Deben incluir un enfoque claro en los resultados comerciales y las pautas que indiquen dónde la innovación conducirá a las ventajas esenciales del siguiente nivel, de modo que las iniciativas ágiles produzcan cambios materiales y valiosos, así como un impacto en el mundo real.

Figura 1

Tres es un encanto: agilidad, seguridad, transparencia

Las tres principales acciones de los directores ejecutivos para construir una organización preparada para el cambio.

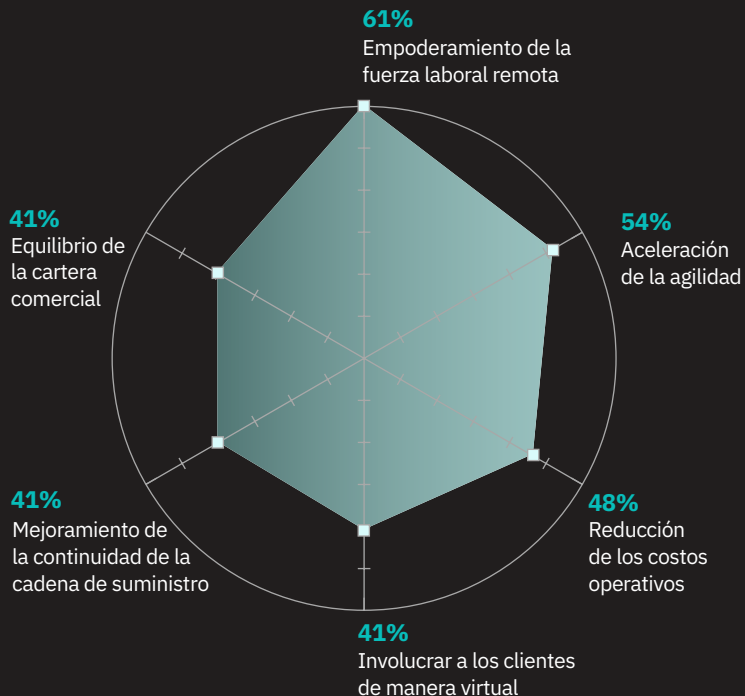


*P. ¿Cuál de los anteriores buscará usted de manera más agresiva durante los próximos 2-3 años?*

Figura 2

## Aumento de tareas remotas

Las expectativas emergentes convierten a la flexibilidad en la máxima prioridad estratégica.



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

Los directores ejecutivos reconocen que esta nueva forma de impulsar la flexibilidad y ofrecer innovación solo se puede realizar con una fuerza de trabajo remota que esté empoderada. Si bien 2020 amplificó una serie de prioridades estratégicas, desde la continuidad de la cadena de suministro hasta la participación virtual de los clientes, los directores ejecutivos señalaron que el empoderamiento del trabajo remoto era su principal preocupación con más frecuencia que cualquier otra cosa (ver la Figura 2).

“El componente de liderazgo de las grandes empresas se enfatizará [mediante el trabajo remoto] a un nivel que no creo que aprecie la mayoría de los ejecutivos”, afirma Jeff McElfresh, de AT&T Communications. “No me queda claro que alguien haya descifrado el código sobre cómo operar el modelo de fuerza de trabajo distribuida al que el COVID nos ha acelerado. No todos los líderes se sienten cómodos administrando en un modelo distribuido. Uno tiene que ser más preciso sobre cada función y el tipo de líder que mejor se adapte a ella. Tenemos trabajo que hacer para liberar el potencial”.

Esto está forzando batallas muy prácticas. “Estamos imaginando la experiencia de los empleados después de la pandemia”, dice Roberto Nobile, Director ejecutivo de Telecom Argentina, la empresa líder en telecomunicaciones y entretenimiento de Argentina, con 23,000 empleados en todo el país, refiriéndose a su futura fuerza laboral. “¿Cómo va a ser la dinámica? Pensamos en términos de digitalización, colaboración electrónica, agilidad y flexibilidad total para que cada equipo decida cómo trabajar. Estamos diseñando los procesos conjuntamente, derribando silos y viejos paradigmas”.

## Hacer que la tecnología importe más

Los 3,000 directores ejecutivos encuestados citan los factores tecnológicos como la fuerza externa más importante que afectará a sus empresas durante los próximos dos o tres años. Ese énfasis está bien ubicado. Según el reciente informe “Aceleración digital” del IBV, la madurez digital está significativamente correlacionada con el desempeño financiero. El estudio encontró que durante el COVID-19, las organizaciones más conocedoras de la tecnología superaron a sus pares menos conocedoras de la tecnología en el crecimiento de los ingresos en un promedio de 6 puntos porcentuales, en 12 industrias.<sup>1</sup> En investigaciones relacionadas, el 60% de los ejecutivos encuestados indicaron que están acelerando las transformaciones digitales de sus empresas durante la pandemia.<sup>2</sup>

“Las organizaciones con plataformas tecnológicas realmente buenas se han mantenido firmes, mientras que las que no las tienen realmente han tenido problemas”, dice Ross McEwan, Director ejecutivo del National Australia Bank, uno de los 25 bancos más grandes del mundo. Y añade con gratitud: “Este banco había gastado bastante dinero en rehacer sus plataformas”.

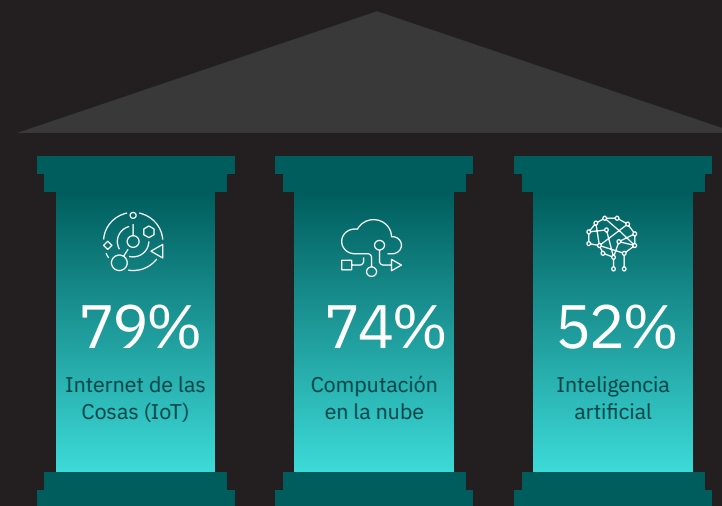
La tecnología no solo permite la agilidad, sino es fundamental para habilitar una fuerza laboral híbrida, así como la eficiencia operativa y la participación de los clientes. “¿Cómo aprovechamos la tecnología para permitir una nueva flexibilidad?” pregunta Barri Rafferty, ex Directora ejecutiva de Ketchum, una consultora global de comunicaciones, y ahora Vicepresidenta ejecutiva y Directora de comunicaciones de Wells Fargo.

¿Qué tecnologías son las más importantes? Los resultados de la nueva encuesta de directores ejecutivos clasifican a la IoT, la computación en la nube y la inteligencia artificial (IA) como las tres tecnologías principales que se espera que ayuden a generar resultados (ver la Figura 3).

Figura 3

### La tecnología para abordar ahora

Los directores ejecutivos recurren más a la IoT, la computación en la nube y la inteligencia artificial para generar resultados.

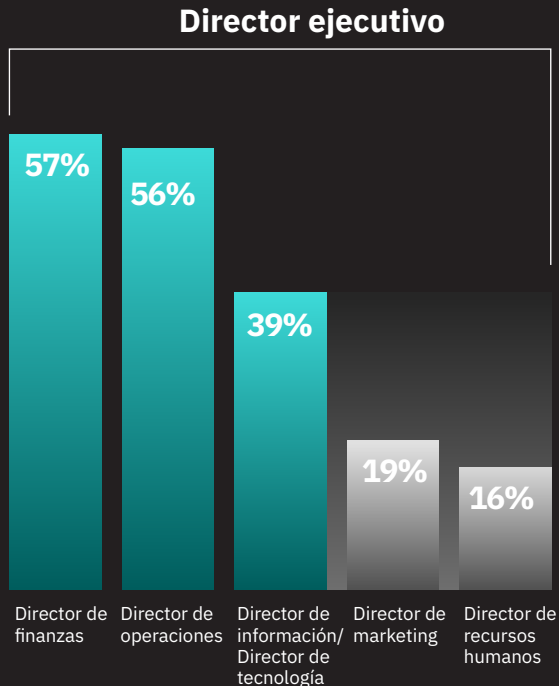


*P. Durante los próximos 2-3 años, ¿qué tecnologías le ayudarán más a obtener resultados?*

Figura 4

## La alta gerencia cuenta con la tecnología

Los directores ejecutivos ven al director de tecnología y al director de información como una función de importancia crítica.



*P. ¿Quién de su equipo de alta gerencia desempeñará el papel más importante para su organización?*


Estos hallazgos hacen eco del informe “Aceleración digital” del IBV, que identificó a la nube y la IA como diferenciadores del desempeño.<sup>3</sup> Este trío de capacidades a menudo está vinculado y se refuerza a sí mismo. La IoT permite la recopilación de datos de vehículos, procesos industriales, interacciones con los clientes, etc. Luego, estos datos se organizan y difunden a través de nubes interconectadas y, a menudo, se procesan y mejoran mediante IA. Juntas, la IoT, la computación en la nube y la IA representan dónde las organizaciones enfocadas en el futuro global buscan obtener una ventaja, redefiniendo cómo se realiza el trabajo en lo que llamamos “flujos de trabajo inteligentes”.

Cuando se trata de implementar estas tecnologías, Duncan Painter, Director ejecutivo de Ascential, una empresa de servicios de consultoría y medios B2B con sede en el Reino Unido, afirma: “Si realmente desea aprovechar el poder de estar en el mundo de las plataformas globales impulsadas por la nube, entonces tiene que confiar en socios expertos en esa área. Porque todo el valor y el apalancamiento que obtiene al estar [en la nube] es el hecho de que no está tratando de hacerlo usted mismo”.

La creciente importancia de la tecnología también se refleja dentro del ámbito de los altos ejecutivos. Cuando se les pidió que identificaran qué otros miembros de la alta gerencia desempeñarán el papel más crucial para sus organizaciones durante los próximos dos o tres años, los directores ejecutivos nombraron a sus directores técnicos: directores de información (CIO) y directores de tecnología (CTO) en más del doble de la tasa de directores de marketing (CMO) y directores de recursos humanos (CHRO). De hecho, los jefes de tecnología están clasificados en la parte superior de la alta gerencia, junto con los directores de finanzas (CFO) y los directores de operaciones (COO) [ver la Figura 4]. Esta es una drástica desviación con respecto a lo que hemos visto en estudios anteriores y refuerza el grado en el que los directores ejecutivos ven a la tecnología como una función clave en sus organizaciones. (Consulte “Perspectiva: el Director de estrategia que desaparece”, en la pág. 11.)

## Perspectiva

# El Director de estrategia que desaparece



Desde 2013, la investigación del IBV sobre directores ejecutivos ha incluido una pregunta sobre la alta gerencia en general: ¿qué papel desempeñarán las funciones más cruciales durante los próximos dos o tres años? Cada año, en general, dos puestos de alta gerencia han liderado el paquete: el Director de finanzas (CFO) y el Director de operaciones (COO). El triunvirato de Director general, Director de finanzas y Director de operaciones se ha mantenido estable.

Pero mirando hacia el siguiente nivel, aquellos que esperan entrar en los primeros puestos, y tal vez posicionarse para ser el próximo Director ejecutivo, han visto cambios drásticos. 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, esa función ha caído casi al fondo, citado solo por el 4% de los directores ejecutivos. Otro competidor en ascenso en 2013 fue el Director de marketing (CMO),

mencionado por el 66% de los encuestados; también en este caso ha habido una caída, con los directores de mercadotecnia elegidos en la actualidad por solo el 19% de los encuestados.

Sin embargo, ningún puesto ha hecho un mayor acto de desaparición que el Director de estrategia (CSO). En 2013, el 67% de los directores ejecutivos nombraron al director de estrategia como una función crucial, solo superado por los directores de finanzas. Este año, la función de estrategia salió del mapa, apreciado por solo el 6% de sus jefes.

¿Adónde se ha desplazado la atención? A los jefes técnicos: al Director de tecnología (CTO) o el Director de información (CIO). Este año, el puesto de Director de tecnología/Director de información terminó en la tercera posición, identificado por el 39% de los directores ejecutivos, su puesto más alto en nuestras encuestas.

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

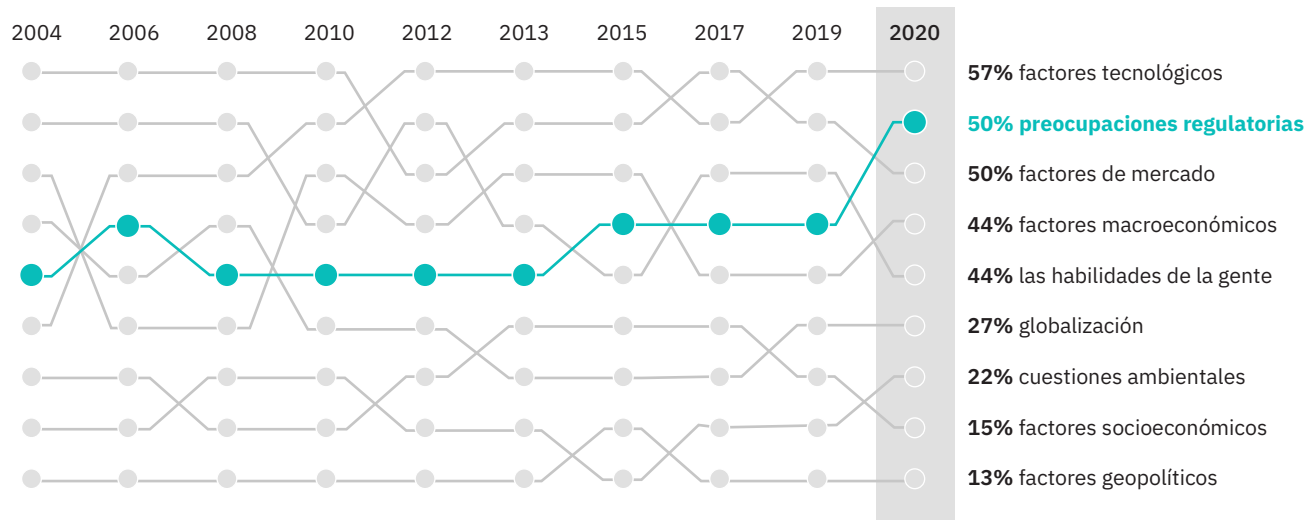
## Adopte las regulaciones emergentes

La tercera área prioritaria involucra la regulación. Durante los últimos 17 años de investigación de directores ejecutivos realizada por el IBV, la preocupación regulatoria nunca ha terminado por encima de la cuarta posición entre las principales fuerzas externas esperadas citadas por los encuestados. Durante casi una década, el primer y segundo lugares oscilaron entre factores tecnológicos y factores de mercado (que abarcan la competencia, la dinámica del mercado, las expectativas cambiantes de los clientes, etc.). Pero este año, la regulación saltó al segundo lugar, citada como una prioridad por la mitad de los directores ejecutivos de nuestro estudio (ver la Figura 5).

Figura 5

### La estimación regulatoria

La madurez digital a menudo se alinea con un sólido desempeño financiero, pero las preocupaciones regulatorias están aumentando.



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

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

**Alex Gorsky**, Director ejecutivo de Johnson & Johnson

Sin duda, esto refleja una creciente asertividad de los gobiernos en torno a la privacidad, los datos, el comercio y (amplificada por el COVID-19) la salud. Los cierres por motivos de seguridad y las cuarentenas establecen un nuevo precedente para el poder del gobierno sobre las empresas que tiene al menos a uno de cada dos directores ejecutivos esperando lo peor.

## Capítulo 1. Prioridades esenciales

### Tres preguntas esenciales

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

- ¿Qué cambios debemos realizar en nuestra forma de trabajar y en nuestro modelo organizacional, incluida nuestra huella geográfica?
- ¿Cómo necesitamos cambiar nuestra cultura organizacional para adoptar una fuerza laboral híbrida como nueva realidad empresarial?
- ¿Qué mecanismos de apoyo adicionales necesita mi fuerza laboral para ser productiva y estar comprometida?

#### ¿Estamos aprovechando la tecnología en todo su potencial?

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

#### ¿Cómo podría nuestra estrategia verse afectada por la regulación?

- ¿Qué acciones debemos tomar ahora para prepararnos para los cambios esperados en el entorno regulatorio?
- ¿Cómo redefiniremos o estableceremos nuevas asociaciones para gestionar los cambios regulatorios?
- ¿Qué nuevas oportunidades podrían surgir como resultado de nuevas regulaciones?



## Capítulo 2

# Ventajas esenciales

*Nuestra investigación reveló diferencias entre los Outperformers y los Underperformers en cinco áreas clave:*

- *Liderazgo*
- *Tecnología*
- *Empleados*
- *Innovación abierta*
- *Seguridad cibernética*

Las formas tradicionales de evaluar el desempeño, de juzgar de qué empresas vale la pena aprender, cambiaron drásticamente en 2020. La pandemia global y los consiguientes cierres por motivos de seguridad continuos devastaron a algunas industrias y ubicaciones mientras que impulsaron otras. El fuerte impacto de los factores circunstanciales significaba que a veces se recompensaba simplemente estar en el lugar correcto y castigar simplemente estar en el lugar equivocado. (Consulte “Perspectiva: La paradoja del desempeño”, en la pág. 15.)

Para adaptarse a esta realidad, el IBV aplicó un filtro de dos factores a los datos proporcionados por 3,000 directores ejecutivos. Identificamos a aquellos que reportaron un alto crecimiento de ingresos en comparación con sus pares durante los tres años anteriores a 2020 y un desempeño a la par o superior al de sus pares durante el propio 2020. Aproximadamente uno de cada cinco encuestados cumplió con ese doble estándar de rendimiento superior. Un grupo de encuestados de tamaño similar, uno de cada cinco, reportó un crecimiento de ingresos por debajo de la media para ambos períodos. Cuando el IBV comparó las respuestas de los Outperformers y las de los Underperformers, surgieron diferencias importantes.

Los Outperformers entraron en 2020 con un mayor crecimiento de los ingresos que sus competidores y desde entonces han ampliado su ventaja, del 5% al 7% de diferencia de puntos en la tasa de crecimiento anual. Para las organizaciones con \$ 10 mil millones en ingresos anuales, esta diferencia en el crecimiento de los ingresos es equivalente a \$ 700 millones adicionales al año.

Los Underperformers, quizá sin causar sorpresa, tienen 31% más de probabilidades que los Outperformers de citar el flujo de caja como una preocupación futura. También tienen el doble de probabilidades de estar de acuerdo en que la brecha competitiva entre ganadores y perdedores se está ampliando, lo que refleja la posición vulnerable en la que se encuentran.



## Perspectiva

# La paradoja del desempeño: suerte, delirio y exceso de confianza

Solo porque su negocio va bien, no suponga que está haciendo bien las cosas. Y si su negocio está teniendo problemas, no considere que ha estropeado algo. Esta es la realidad de la economía pandémica.

El riesgo de delirio en ambos lados de la ecuación nunca ha sido tan alto. Aquellos en los sectores de la hospitalidad y los viajes fueron golpeados en 2020, independientemente de la estrategia, las prácticas o el talento. ¿Y quienes venden productos de limpieza, hisopos nasales y comida para mascotas? Su ascensión puede tener más que ver con estar en el lugar correcto en el momento correcto que con cualquier estrategia inusualmente psíquica.

“Si ha tenido suerte porque las cosas han ido bien para usted, no se sienta muy feliz”, dice el director ejecutivo de un fabricante de dispositivos portátiles de consumo en Asia. “Así como la guerra puede estimular el desarrollo militar, cuando la guerra termina, la tecnología militar debe volver a los usos civiles. Todo se trata del año siguiente”.

La información procesable del mercado que está disponible para los líderes empresariales es más difícil de interpretar que nunca y la visión del impacto futuro no está clara. Podría decirse que algunas organizaciones se han vuelto demasiado confiadas debido a su buen desempeño durante la pandemia. De hecho, un número dominante de los encuestados de nuestro segmento centrado en productos expresa confianza en su preparación para todo tipo de riesgos futuros. En muchas circunstancias, esto puede resultar injustificado.

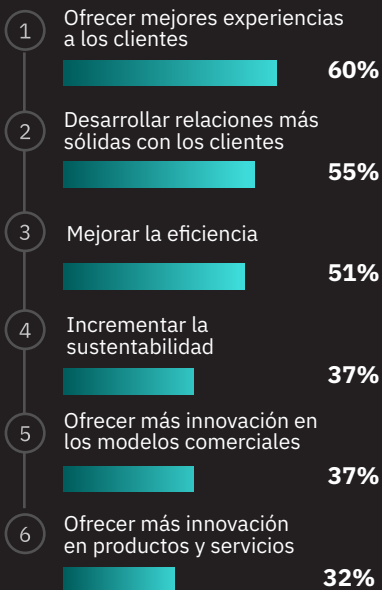
Los directores ejecutivos deben recordarse a sí mismos y a sus equipos: simplemente confiar en la experiencia de los afortunados, o negar los logros de los desafortunados, es poco sofisticado y potencialmente engañoso. La toma de decisiones basada en datos, con mayor atención a la información sospechosa y sesgada, es primordial. Los consejos de administración, encargados de evaluar a los directores ejecutivos, deben estar particularmente atentos, tanto para recompensar potencialmente a quienes se sienten impulsados por los vientos de cola como para criticar a los que enfrentan vientos en contra poco comunes.

Figura 6

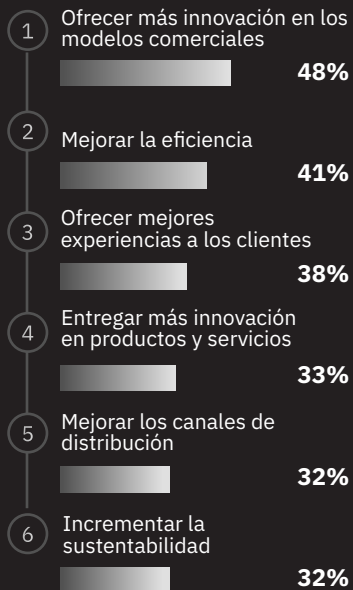
## Concentrarse donde cuenta

Como grupo, los Outperformers coinciden en dónde enfocarse, mientras que los Underperformers carecen de consenso sobre las prioridades.

### Outperformers



### Underperformers



Las diferencias entre los Outperformers y los Underperformers se revelan en cada una de las cinco áreas clave de enfoque de los Outperformers:

- Liderazgo
- Tecnología
- Empleados
- Innovación abierta
- Seguridad cibernética

## Factor 1. El liderazgo es lo primero

A lo largo de nuestro estudio, los Outperformers demuestran un conjunto de prioridades mucho más enfocado en comparación con los Underperformers, cuyas respuestas están más distribuidas (ver la Figura 6). Los Outperformers no recopilan información de forma pasiva ni cubren sus apuestas esperando que las cosas se calmen. Independientemente de sus áreas específicas de enfoque, constantemente vemos el liderazgo estratégico decisivo que distingue a los Outperformers. De hecho, en términos generales, el 85% de los Outperformers citan el liderazgo como fundamental para el desempeño empresarial. Solo el 69% de los Underperformers reportan la misma prioridad.

Como se demostró en los análisis anteriores, además de tomar decisiones más explícitas en todo momento, los Outperformers enfatizan constantemente los elementos relacionados con los clientes. Para obtener más información sobre estas prioridades, proporcionamos un análisis profundo en el Capítulo 3 (consulte la sección “Lecciones esenciales en el enfoque al cliente”, en la pág. 28).

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

Un buen ejemplo más: los Outperformers identifican un sentido de propósito y misión como fundamental para involucrar a los empleados con una tasa 53% más alta que los Underperformers (ver la Figura 7). En el clima actual de confianza, en el que la fe en las instituciones en general ha ido disminuyendo, esa es una ventaja competitiva emergente. “Existe una mayor expectativa en cuanto al papel de las empresas en la sociedad que hace un año”, dice Alex Gorsky, de Johnson & Johnson. “Se ha convertido en parte de la lengua vernácula de una manera mucho más significativa. Las expectativas han cambiado”. Como dice Franz Reiner, Director ejecutivo de Daimler Mobility, proveedor global de servicios financieros y de movilidad: “¿Qué representa su empresa y qué quiere lograr usted?”

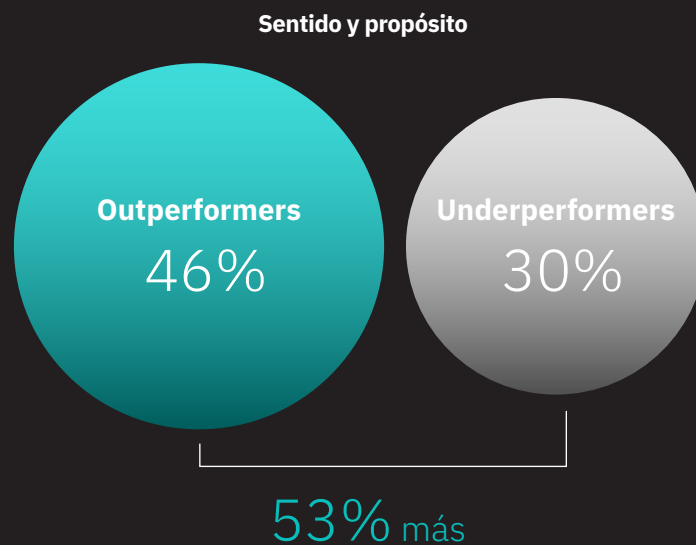
“Estamos aquí con un propósito y el enfoque de la empresa no es solo ganar dinero”, dice Piyush Gupta, del DBS Bank. “Eso está profundamente arraigado en la empresa. En ese sentido, creo que tenemos una ventaja sobre muchos otros”.

Paradójicamente, el mayor compromiso de los empleados a partir de estos esfuerzos ayuda al desempeño. Como señala el estudio “Desconectarse del pasado”, realizado por el IBV con Directores de recursos humanos, “Las organizaciones que obtienen una puntuación en el 25% superior en cuanto a experiencia de los empleados informan más del doble del retorno de las ventas en comparación con las organizaciones en el cuartil inferior”.<sup>4</sup> Además, en el innovador estudio de IBM, “Índice de experiencia de los empleados”, la experiencia de los empleados se asocia positivamente con una mayor motivación y esfuerzo discrecional, así como una disminución de las intenciones de rotación.<sup>5</sup>

Figura 7

## El poder del propósito

Sobre todo, los Outperformers ven el propósito y la misión como un compromiso esencial de los empleados.

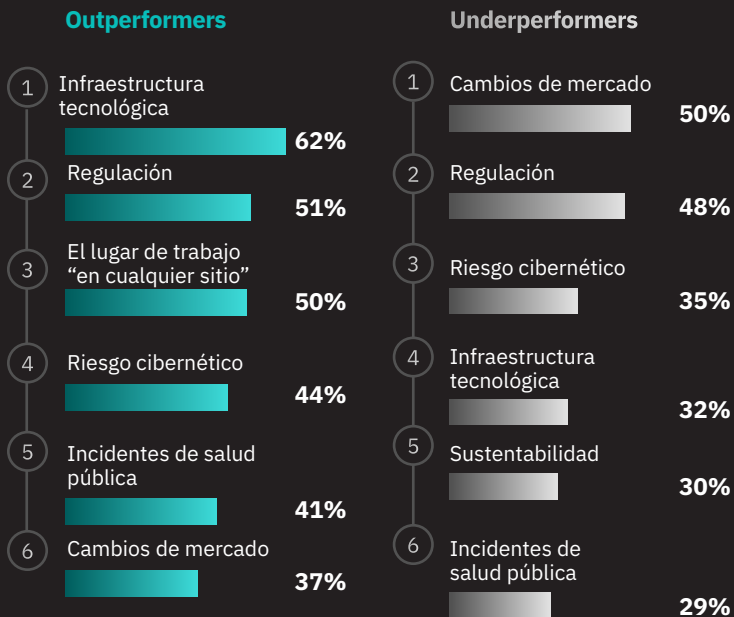


*P. ¿Cuáles son los atributos organizacionales más importantes para involucrar a los empleados durante los próximos 2-3 años?*

Figura 8

## En busca de tierra firme

Los Outperformers saben que a medida que la tecnología evoluciona, también debe hacerlo su base.



*P. ¿Cuál de los elementos anteriores espera que plantee los mayores desafíos para su organización durante los próximos 2-3 años?*

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

Los directores ejecutivos de los Underperformers tienden a subestimar el impacto de la tecnología y se centran en cambio en las preocupaciones del mercado tradicional. Al identificar los principales desafíos para los próximos dos o tres años, los directores ejecutivos de los Underperformers seleccionan los cambios del mercado más que cualquier otro factor.

Mientras tanto, los directores ejecutivos de los Outperformers están más enfocados 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 en la India: “Habíamos invertido sustancialmente en tecnologías [emergentes] desde hace unos cinco años. Estábamos creciendo a lo largo de una cierta curva de progresión geométrica, pero luego llegó el COVID y nos llevó a una curva exponencial. La aceleración de la adopción del cliente, así como la ejecución por parte de la empresa de su aceleración de la estrategia digital, terminaron sucediendo debido al COVID. Y creo que terminamos dando un salto de al menos dos años”.

La tecnología emergente debe basarse en algo, y los directores ejecutivos con el mejor desempeño identifican la infraestructura tecnológica como un desafío principal con el doble de frecuencia que los Underperformers. La cifra específica, el 62% de los Outperformers encuestados es significativamente más alta que la recibida por cualquiera de los otros 17 desafíos específicos sobre los que preguntamos (ver la Figura 8). Esto también subraya la apreciación de los Outperformers de la rapidez con la que la tecnología continúa avanzando, así como de la forma en la que los rezagados pasan por alto ese factor.

Cuando se trata de tecnologías específicas, los Underperformers parecen estar un ciclo atrás. Ellos identifican los chatbots, las tecnologías de voz y el procesamiento del lenguaje natural como claves para ofrecer resultados futuros más de tres veces más que los Outperformers. Ciertamente, estas herramientas pueden ser poderosas (consulte el estudio de IBV “El valor de la tecnología de agentes virtuales” para conocer los beneficios).<sup>6</sup> Pero los Underperformers deben considerar que, sin combinarse con otras tecnologías sofisticadas, es posible que estas herramientas no ofrezcan en última instancia un desempeño diferenciador. Como se explora en el reciente informe del IBV sobre aceleración digital, “Cada industria tiene una combinación única de tecnologías... una ‘huella tecnológica’, por así decirlo... y es importante comprender la combinación única de tecnologías que conduce a un desempeño óptimo dentro de cada una de las industrias”.<sup>7</sup> En 12 industrias incluidas en el estudio, las organizaciones conocedoras de la tecnología obtuvieron una prima de crecimiento de ingresos del 6% durante la pandemia de COVID, en comparación con las que no adoptaron la tecnología.<sup>8</sup>

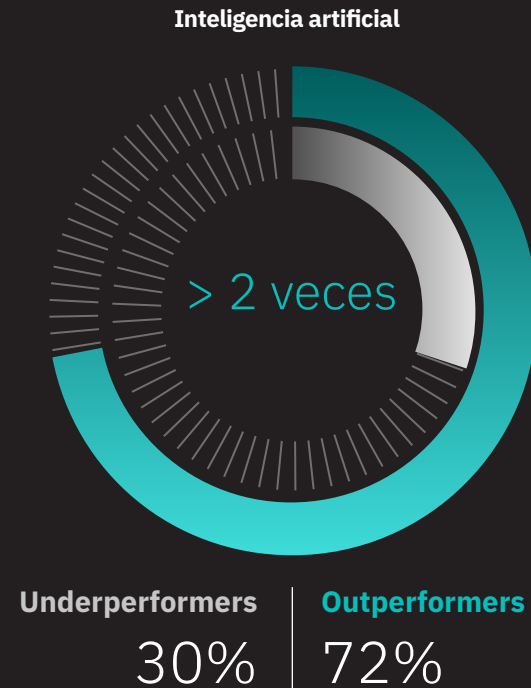
Mientras tanto, los Outperformers esperan que la inteligencia artificial produzca resultados en los próximos dos o tres años, y que lo haga con más del doble de frecuencia que los Underperformers (ver la Figura 9).

Esta brecha en la apreciación indica que aquellos que ya están a la zaga en la adopción de IA pueden quedarse más atrás. En particular, la IA se identifica específicamente en el informe “Aceleración digital” del IBV como una tecnología diferenciadora en múltiples industrias.<sup>9</sup> Las empresas con mejor desempeño parecen haber reconocido esta atractiva combinación de impacto en el desempeño y adopción relativamente baja hasta la fecha como una oportunidad para obtener la ventaja de los primeros en hacer el movimiento. El alto costo de oportunidad de una brecha tecnológica tiene implicaciones particulares cuando se trata de la próxima revolución informática inminente. Por ejemplo, si bien pocos directores ejecutivos identifican la computación cuántica como fundamental para obtener resultados a corto plazo, el potencial a largo plazo de la tecnología merece una consideración seria (consulte “Perspectiva: la oportunidad cuántica”, en la pág. 20).

Figura 9

## Inteligencia artificial, resultados reales

Más del doble de los Outperformers esperan resultados de la IA, en comparación con los Underperformers.



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



# La oportunidad cuántica

¿Qué tecnología anticipan los directores ejecutivos que ayudará a obtener la mayor cantidad de resultados en los próximos dos o tres años? Cuando se les presentó un menú de 16 opciones para elegir, desde biometría hasta vehículos autónomos y 5G, los grandes ganadores fueron la computación en la nube, la IoT y la inteligencia artificial. Incluso los directores ejecutivos de empresas Underperformers estuvieron de acuerdo en gran medida con estas prioridades.

¿Qué tecnologías se encuentran al final de la lista? Computación cuántica. El 89% de los directores ejecutivos no espera que la computación cuántica brinde resultados para sus organizaciones en los próximos dos o tres años. Sin embargo, esto ciertamente contrasta radicalmente con la cobertura mediática de la industria tecnológica y las inversiones que obtiene.

Ciertamente, la computación cuántica puede ser difícil de discernir, y con pocos expertos integrados en las organizaciones, comprender cómo encaja en los flujos de trabajo y agrega el mayor valor puede ser un desafío. Al mismo tiempo, la computación cuántica ha avanzado a un ritmo sostenido hacia una amplia aplicabilidad, con importantes implicaciones potenciales en industrias y operaciones mucho más diversas que solo las pilas de tecnología.<sup>10</sup>

Aquí hay un eco de cómo se veía la IA no hace mucho: como una obsesión y curiosidad por la tecnología que estaba lo suficientemente lejos del ámbito de la aplicabilidad como para que pudiera ignorarse. Sin embargo, aquellas empresas que optaron por invertir y sentirse cómodas con la aplicación de la IA fueron las más propensas a aprovecharla, a medida que maduraba y brindaba resultados superiores. Los directores ejecutivos que ignoran la computación cuántica y permiten que se convierta en un punto ciego pueden hacerlo bajo su propio riesgo: un paralelo a la oportunidad perdida cuando surgió la IA hace una década.

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

“¿Cómo será el lugar de trabajo en el futuro?” pregunta Barri Rafferty, ex Directora ejecutiva de Ketchum y ahora Vicepresidenta ejecutiva de Wells Fargo. “¿Cómo volvemos a involucrarnos en torno a la colaboración y las formas de estar juntos de nuevo?”

En lo que respecta al lugar de trabajo, las perspectivas de los Outperformers y los Underperformers difieren considerablemente. El lugar de trabajo remoto “en cualquier sitio”, alimentado por la pandemia, se encuentra entre las áreas de enfoque futuro más citadas por los Outperformers y el 50% de los directores ejecutivos lo identifican como un desafío clave. Los Underperformers identifican el lugar de trabajo en cualquier sitio a la mitad de esa tasa, a la par con temas como los aranceles aduaneros.

De manera sorprendente, a pesar de las diferencias inherentes entre industrias en lo que respecta a los problemas asociados con una fuerza laboral híbrida, en solo una industria, el gobierno local, más del 50% de los Underperformers identifican este desafío. Incluso en las otras industrias con porcentajes relativamente altos de Underperformers centrados en el lugar de trabajo en cualquier sitio (banca minorista/de consumo, servicios de TI y comercio minorista), los Underperformers siguen estando constantemente a la zaga de sus competidores Outperformers en este tema. En otras palabras, mientras los Outperformers se preparan activamente para los desafíos y oportunidades relacionados con el lugar de trabajo en cualquier sitio, los Underperformers corren el riesgo de quedarse más atrás.

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

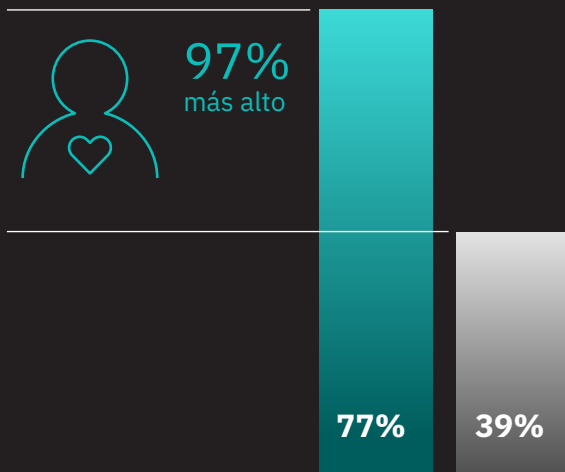
**Piyush Gupta**, Director ejecutivo del DBS Bank

Figura 10

## Personas sobre ganancias

**Outperformers**  
**Underperformers**

En comparación con los Underperformers, 97% más de los Outperformers apoyan el bienestar de los empleados, incluso si perjudica la rentabilidad.



Apoyar el bienestar

Los Outperformers también se enfocan más en el bienestar de los empleados, con 97% más de ellos que los Underperformers que apoyan la salud y el bienestar de la fuerza laboral, incluso a costa de ganancias a corto plazo (ver la Figura 10). Este hallazgo refuerza los datos de otro estudio de IBV, “Aceleración del viaje a RR.HH. 3.0”, que encontró que los Directores de recursos humanos de las organizaciones con el mejor desempeño reportaron que sus empresas “respaldan como valor central” el bienestar físico, emocional y financiero de sus empleados a tasas casi tres veces las de los Underperformers.<sup>11</sup> Este apoyo no solo debe ser bien intencionado, sino también bien recibido. “La capacidad más importante es la capacidad humana”, dice Younus Al Nasser, Director ejecutivo de Smart Dubai, la agencia gubernamental que facilita la transformación digital de la ciudad. “Los avances tecnológicos se producen cuando se tienen las capacidades humanas adecuadas”.

Sin embargo, hay un punto importante por considerar. Un enfoque de la alta dirección en el bienestar de los empleados puede no ser suficiente si los propios empleados no sienten el amor. (Consulte “Perspectiva: qué significa el 'bienestar de los empleados' para los directores ejecutivos”, en la pág. 23.)

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



## Perspectiva

# Qué significa el “bienestar de los empleados” para los directores ejecutivos... y para todos los demás

La pandemia ha traído un refuerzo refrescante entre los líderes corporativos: el bienestar mental y físico de su gente es una prioridad importante. En parte, eso ha sido simple cuidado humano y, en parte, ha sido una práctica comercial inteligente. Fernando González, de CEMEX, señala que contar con centros de salud en las instalaciones de su empresa resultó ser una ventaja competitiva: “No tuvimos ninguna interrupción material en nuestra cadena de suministro. Algunos de nuestros competidores las tuvieron, empresas que simplemente cerraron definitivamente y otras que cerraron de manera temporal para lidiar con la infección en sus centros de trabajo”.

En muchas organizaciones, los empleados se han sentido decididamente menos entusiasmados con los esfuerzos corporativos. Nuestro reciente informe “Cómo cerrar el abismo” comparó las perspectivas de los empleadores con las de los empleados. Cuando se le preguntó si las empresas apoyaban la

salud física y emocional de los empleados, el 80% de los ejecutivos estuvo de acuerdo o muy de acuerdo. Sin embargo, cuando se planteó la misma pregunta a los empleados, la cifra fue notoriamente baja, con el 46%. Cuando se les preguntó si las organizaciones estaban brindando capacitación adecuada sobre cómo trabajar de nuevas formas impulsadas por la pandemia, el 74% de los ejecutivos estuvo de acuerdo, mientras que solo el 38% de los empleados dijo lo mismo.<sup>12</sup>

El mensaje aquí es que, para 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, usted ha fallado. Las expectativas que los empleados tienen de sus empleadores han cambiado permanentemente. Es evidente que queda mucho trabajo por hacer para cumplir la promesa de bienestar integral de los empleados.

Figura 11

## Habilidades en el centro de atención

Los Outperformers enfatizan las habilidades específicas de la industria 79% más que los Underperformers.



P. ¿Cuáles son las habilidades más críticas que su organización necesita durante los próximos 2-3 años?

En todo esto, anticipamos una necesidad aún mayor de empleados leales y productivos con habilidades específicas de la industria. Incluso antes de 2020, la investigación del IBV exploró los desafíos que enfrentan las organizaciones en relación con la escasez de talento y el impacto de los requisitos de habilidades que cambian rápidamente.<sup>13</sup> Los Outperformers ahora enfatizan la importancia de las habilidades específicas de la industria con casi el doble de frecuencia que los Underperformers (ver la Figura 11).

Esto hace eco del enfoque “esencial” que surge a lo largo del Estudio de directores ejecutivos de este año. Navegar con éxito en este entorno requerirá un liderazgo sólido para dar nueva forma a la manera en la que las organizaciones reclutan, desarrollan y retienen al personal con habilidades críticas.

## Factor 4: Asíciense para ganar con innovación abierta

En los últimos años, hemos visto una fuerte disminución en el porcentaje de directores ejecutivos que esperan más oportunidades de asociación en los próximos años. Desde un máximo del 79% en 2015, solo el 36% de los directores ejecutivos incluidos en nuestra investigación de 2020 esperan más oportunidades de asociación.

Por lo tanto, es particularmente notable que, en un reflejo del mantra de “centrarse en lo que hacemos mejor”, los Outperformers, en claro contraste con los Underperformers, reportan un mayor énfasis en las asociaciones. Cuando se les pidió que identificaran los factores que aumentaron más en importancia en 2020, el 63% de los Outperformers identificaron a las asociaciones, en comparación con solo el 32% de los Underperformers (ver la Figura 12).

De cara al futuro, 47% más de los Outperformers, en comparación con los Underperformers, esperan buscar agresivamente el establecimiento de redes flexibles de socios. Hacen hincapié en las relaciones y experiencias con los clientes en tasas que son 68% y 59% más altas, respectivamente, en comparación con las de los Underperformers, lo que indica una perspectiva más orientada hacia el exterior.

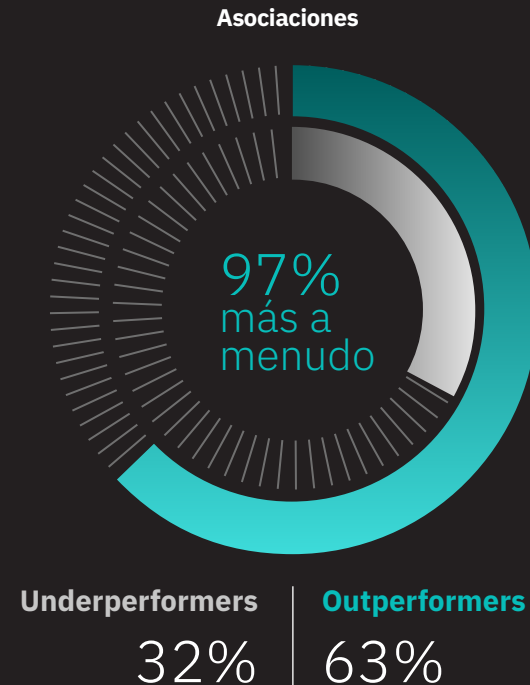
En otras palabras, las organizaciones están formando menos asociaciones. Pero los Outperformers se destacan en su reconocimiento de que las asociaciones en las que participan son más importantes, y más valiosas, que nunca. El director ejecutivo de un minorista de mercancía general con sede en el Reino Unido lo deja claro: “A través de socios y mediante la construcción de un ecosistema relevante, podemos centrarnos en las áreas en las que aportamos el mejor valor y, por tanto, podemos acelerar los resultados”.

Para optimizar las ventajas de la innovación abierta se requieren asociaciones sólidas, seguras y confiables. Al aprovechar los ecosistemas que amplifican su efectividad, los Outperformers están extendiendo su dominio sobre los rezagados que miran hacia adentro. Duncan Painter, de Ascential, afirma: “En los últimos cinco años, las empresas que realmente adoptan los ecosistemas reconocen que lo que tienen que hacer es colaborar y permitir el aprovechamiento de 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 lleva allí mucho más rápido. Y al estar allí más rápido, obtienes mejores resultados”.

Figura 12

## Concentrémonos en lo mejor de nosotros; para el resto encontremos socios

Los Outperformers reportan que se asocian para las capacidades necesarias 97% más a menudo que los Underperformers.

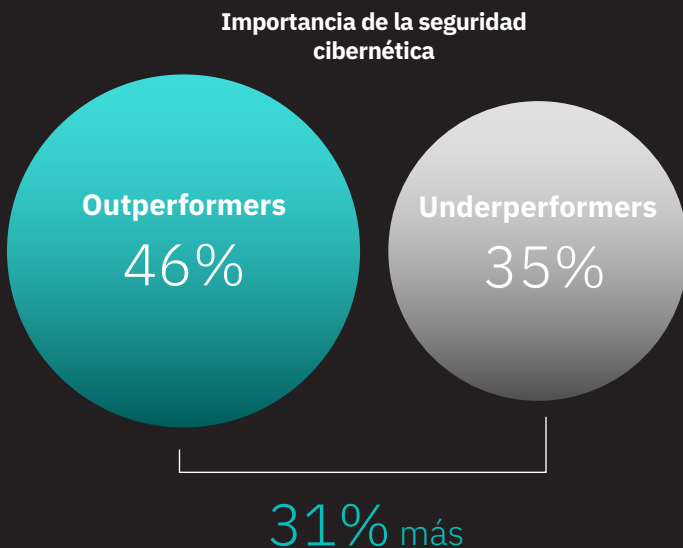


*P. ¿De qué manera la pandemia de COVID-19 ha cambiado la importancia de las asociaciones para impulsar el desempeño empresarial?*

Figura 13

## Salvaguardas técnicas

Los Outperformers ven la tecnología como una poderosa herramienta para mejorar la seguridad.



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

## Factor 5: la seguridad cibernética proporciona una base

En paralelo con su enfoque más profundo en los ecosistemas, las actividades remotas y la tecnología en general, los Outperformers se distinguen de los Underperformers en un área más significativa: un mayor enfoque en la seguridad cibernética. Los Outperformers identifican 26% más que los Underperformers el riesgo cibernético como uno de sus mayores desafíos durante los próximos dos o tres años. El factor número dos que los Outperformers buscarán agresivamente es proteger los datos y los sistemas. Además, 31% más de Outperformers en comparación con los Underperformers, citan la seguridad y el riesgo como un área en la que esperan que la tecnología tenga el mayor impacto (ver la Figura 13).

Los Outperformers parecen reconocer que la seguridad y la confianza digitales deben integrarse en la estrategia, dada la dependencia esencial de la tecnología para la asociación, la cultura, la participación de los clientes y más. La importancia y el impacto de la tecnología es tan importante, tan fundamental, que la seguridad cibernética se eleva justificadamente a la prioridad más alta. Esto es consistente con la investigación del estudio IBV “Aceleración digital”, que encontró que quienes tienen el mejor desempeño tienen 72% más de probabilidades de usar IA para recopilar y evaluar inteligencia sobre amenazas. Al no prepararse, los Underperformers revelan su ingenuidad tecnológica.<sup>14</sup> También pueden estar creando exposición para sí mismos, porque incluso las empresas menos maduras en tecnología siguen siendo, esencialmente, dependientes de la tecnología.

## Capítulo 2. Ventajas esenciales

### Cinco preguntas esenciales

#### ¿Cómo podemos desarrollar un liderazgo estratégico más enfocado?

- ¿Cuáles son los nuevos requisitos fundamentales de nuestra próxima generación de líderes?
- ¿Cómo ayudan los clientes a impulsar 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 implementarla?

- ¿Cómo hemos integrado a la tecnología y a los líderes tecnológicos en nuestros procesos de planificación estratégica?
- ¿Cómo hemos cambiado nuestros indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para reflejar nuevas capacidades y objetivos?
- ¿Qué medidas estamos tomando para desarrollar habilidades y atraer talento tecnológico de primer nivel?

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

- ¿Qué acciones debemos tomar para ayudar a garantizar que nuestros empleados estén sanos, seguros y financieramente protegidos?
- ¿Cómo identificamos los problemas emergentes y persistentes de los empleados?
- ¿Cómo podemos hacer crecer la confianza con nuestros empleados y establecer un sentido de propósito y misión?

#### ¿Cómo pueden las asociaciones ayudarnos a innovar?

- ¿Cómo podemos usar un ecosistema expandido para tener un efecto positivo en nuestros productos, flujos de trabajo y experiencias?
- ¿Qué capacidades podemos delegar, obtener o desarrollar conjuntamente con nuestros socios de mayor confianza?
- ¿Cómo puede la tecnología mejorar la transparencia y la flexibilidad con nuestros socios?

#### ¿Cómo incorporamos la seguridad cibernética como elemento fundamental en todo lo que hacemos?

- ¿Cómo organizamos las responsabilidades para que podamos ayudar a desarrollar una seguridad cibernética integral de extremo a extremo, incluido nuestro ecosistema?
- ¿Qué debemos implementar para que cada empleado se sienta responsable de la seguridad cibernética?
- ¿Cómo podemos utilizar nuestras fortalezas en seguridad cibernética para mejorar la confianza de los clientes, socios y empleados?

## Capítulo 3

# Lecciones esenciales

*Nuestros 3,000 encuestados se dividen en tres agrupaciones naturales, cada una con sus propias prácticas y prioridades únicas:*

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

Para liberar insights aún más específicos y teniendo en cuenta el creciente énfasis de los directores ejecutivos en encontrar una ventaja distintiva, nuestro análisis fue a un nivel más profundo. Al aplicar un análisis de segmentación basado en datos, el IBV descubrió tres agrupaciones naturales dentro de los 3,000 encuestados: centrados en el cliente, centrados en el producto y centrados en las operaciones. (Ver “Perspectiva: Y el modelo ganador es. . .” en la página 49.)

Al profundizar en cada grupo, se iluminaron las principales líderes especializadas y distintivas, algunas de las cuales diferencian a los grupos entre sí, y otras que diferencian a los Outperformers y los Underperformers dentro de un grupo específico.

## Lecciones esenciales en enfoque al cliente: **eleva el listón de la experiencia**

La mayor de las tres agrupaciones, que cubre el 48% del grupo, son encuestados cuyas prioridades comerciales más importantes giran en torno a los clientes y los ciudadanos. Si bien todas las organizaciones están activas en este campo, los directores ejecutivos de esta categoría prestan mayor atención a las relaciones con los clientes. Durante 2020, ellos destacaron el compromiso virtual con los usuarios finales 50% más que otros directores ejecutivos. Por ejemplo, es más probable que incluyan a los clientes en el desarrollo y las pruebas, así como en la validación de la política de privacidad y seguridad.



“Miramos más hacia dentro en nuestros primeros 40 años”, dice Xia Shizhong, Director ejecutivo del Camel Group, un gran fabricante de baterías de arranque para automóviles de la provincia de Hubei, China. “En el futuro, debemos mirar más hacia el exterior”.

Las lecciones relacionadas con el cliente se vuelven agudas cuando los Outperformers del grupo se comparan con los Underperformers. Considere actuar con base en los comentarios de los clientes, una prioridad lógica y esperada para este ámbito. Esto se cita como el método más importante para crear una experiencia de consumidor diferenciada, pero por los *Underperformers*.

Por supuesto, los Outperformers también valoran los comentarios de los clientes, pero su primera y segunda prioridades cuando se trata de la experiencia del cliente es la *etiqueta* en el servicio al cliente y la retroalimentación dinámica: retroalimentación inteligente, seleccionada en tiempo real e impulsada por tecnologías como la IA. El mensaje es que simplemente dar a los clientes lo que ellos *dicen que quieren* no es suficiente. El objetivo debe ser deleitar a los clientes en cada interacción, tratándolos mejor de lo que esperan, reconociendo que la impresión que el cliente tiene de la organización es tan buena como su última experiencia. La retroalimentación dinámica en tiempo real ayuda a los Outperformers a lograr ese objetivo.

En nuestro análisis de las organizaciones centradas en el cliente, encontramos que los Underperformers son más reactivos y los Outperformers son sustancialmente más flexibles y dinámicos a través de empleados capacitados. “El listón se ha puesto más alto”, dice Piyush Gupta, del DBS Bank.

“El gran cambio”, dice Gupta, “es la hiperdigitalización”. Cuando se les preguntó dónde la tecnología tendría el mayor impacto en los próximos dos o tres años, los Underperformers centrados en el cliente citaron *los insights* del consumidor: recolección de datos sobre el comportamiento y las preferencias del consumidor. Sin embargo, para los Outperformers, la respuesta predominante, por mucho, fue *experiencia* del consumidor, es decir, la utilización de esos insights del consumidor para impulsar decisiones y estrategias técnicas que mejoren la participación (ver la Figura 14).

Las organizaciones rezagadas buscan datos en busca de pistas competitivas; recopilan datos y los utilizan para dar a los consumidores lo que piden. Los Outperformers van un paso gigante más allá. Son proactivos en la forma en la que aplican los datos, utilizándolos para enfatizar la participación. En lugar de simplemente responder a los datos, los Outperformers los utilizan como herramienta para construir y dar forma a las relaciones con los clientes. El objetivo es diseñar y desarrollar experiencias informadas y diferenciadoras.

*“Utilizamos la inteligencia artificial durante la pandemia para comprender dónde se está recuperando la demanda. Estábamos adelantándonos”.*

**Calin Rovinescu**, Director ejecutivo de Air Canada

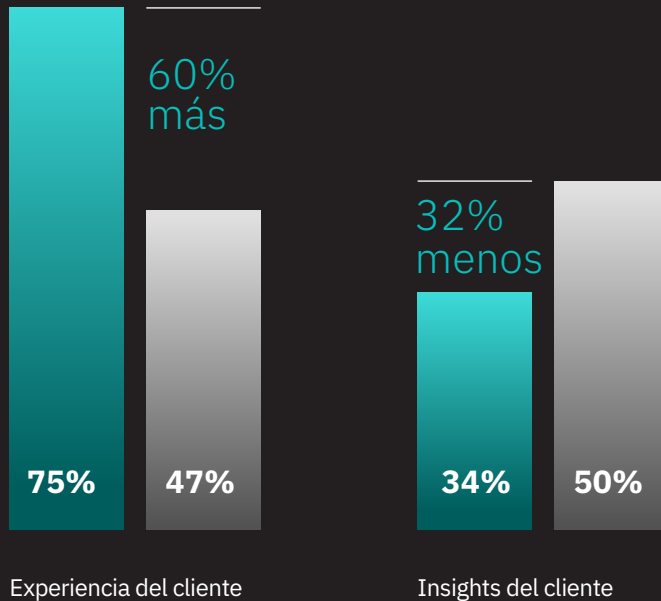
Figura 14

## Creación de experiencias atractivas para los clientes

**Outperformers centrados en el cliente**

**Underperformers centrados en el cliente**

Los Outperformers no aprovechan los datos en una búsqueda unilateral de insights, sino que los utilizan para crear relaciones con los consumidores.



*P. ¿En qué parte de su organización cree que la tecnología tendrá el mayor impacto en los próximos 2-3 años? Nota: Los encuestados son Outperformers y Underperformers centrados en el cliente.*

En su búsqueda de la excelencia, los Outperformers también citan las plataformas y las asociaciones entre los factores más decisivos para su éxito. Esto indica una apertura a otros modos de creación de relaciones y la voluntad de aprovechar la experiencia, los ecosistemas y la innovación abierta externos. Los Underperformers ven valor en estas herramientas solo la mitad de la frecuencia con la que la ven los Outperformers.

De acuerdo con su enfoque en la experiencia positiva del cliente y la asociación, los Outperformers centrados en el cliente citan la ética y la integridad como habilidades humanas críticas con 56% más de frecuencia que los Underperformers; saben que tratar de explotar o aprovecharse de los clientes o socios es un fracaso a corto plazo. Esto refleja una aceleración de un hallazgo del estudio de IBV “La guía empresarial para cerrar la brecha de habilidades”, que vio la ética y la integridad, entre otras habilidades conductuales, creciendo en importancia con el paso del tiempo.<sup>15</sup> En particular, los Outperformers centrados en el cliente también identifican la ética y los valores como atributos críticos para involucrar a sus propios empleados con 88% más de frecuencia que los Underperformers.



Es importante destacar que lo que diferencia aún más al nivel superior de las organizaciones centradas en el cliente es la forma en la que utilizan la tecnología a nivel de liderazgo: dos de cada tres directores ejecutivos Outperformers citan específicamente el papel de la tecnología en el impulso de los procesos de toma de decisiones; aproximadamente la mitad de los Underperformers dependen de dicha aplicación tecnológica. “Cuanto más datos, más difícil es la toma de decisiones”, dice Xunfeng Liu, presidente del Shanghai Huayi Group, de China, una gran empresa de productos químicos con operaciones globales, “pero cuanto más datos, más precisa es la toma de decisiones”.

Esta es una llamada de atención para aplicar la IA en los esfuerzos centrados en el cliente, en los que los datos pueden ser voluminosos e incluso abrumadores. Una comparación reveladora: los Underperformers de este grupo citan la realidad aumentada y la realidad virtual como impulsores clave de los resultados en los próximos años con una frecuencia cuatro veces mayor que los Outperformers; aparentemente ven en estas tecnologías una solución mágica que los Outperformers no alcanzan a ver. Sin embargo, a la inversa, cuando se trata de IA, los Underperformers están mucho menos comprometidos y solo uno de cada cuatro encuestados la cita como prioridad. Para los Outperformers, la IA está respaldada por un enorme 82% de los directores ejecutivos.

El Director ejecutivo 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 está recuperando la demanda”, dice. “No pudimos utilizar ninguna de las herramientas que habíamos creado anteriormente, porque estaban basadas en datos históricos. Y todos esos datos se fueron por la borda. Así que usamos IA para ver qué ven los hoteles, qué ven las empresas de alquiler de autos, qué está viendo Airbnb. Estábamos adelantándonos”.

La brecha de madurez digital entre los Outperformers y los Underperformers destaca la importancia de adoptar e incorporar nuevas tecnologías en constante evolución, y cuán significativa se vuelve la brecha de diferenciación después de unos años. Es un poderoso recordatorio para que los directores ejecutivos se mantengan alerta y tracen de manera proactiva un camino de adopción de nuevas tecnologías, desde la inteligencia artificial y la nube híbrida hasta la computación de alta precisión y la computación cuántica.

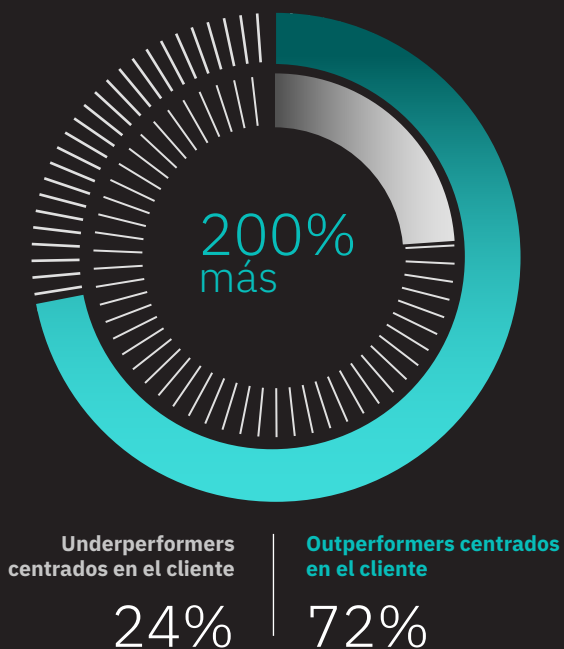
Como pieza final crítica del rompecabezas del servicio al cliente, el 72% de los Outperformers centrados en el cliente identifican la protección contra los riesgos de seguridad cibernética como una de las tres prioridades principales, junto con la agilidad y el empoderamiento del trabajo remoto. Esto es un reflejo de su confianza, y su compromiso, con las herramientas y experiencias digitales. Pero también indica la priorización de la confianza del consumidor como un diferenciador, lo cual valida el tema central del Estudio de alta gerencia “Construya su ventaja de confianza” 2019 de IBM.<sup>16</sup> Entre los Underperformers tecnológicamente rezagados, la implementación de la seguridad cibernética es considerada importante por solo el 24% de los encuestados (ver la Figura 15).

Figura 15

## Impulsar la seguridad cibernética

Los Outperformers comprenden la urgencia de mantener la seguridad de las herramientas digitales.

### Importancia de la seguridad cibernética



P. ¿Qué importancia ha tenido la protección contra los nuevos riesgos de seguridad cibernética 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 brindando a los clientes una experiencia diferenciada?

- ¿Cómo definen los clientes lo que deberíamos hacer?
- ¿Estamos haciendo lo suficiente con los datos que recopilamos de los clientes para ayudar a crear una experiencia diferenciada para los clientes?
- ¿De qué manera nos anticipamos a las necesidades cambiantes de los clientes para impulsar una diferenciación sustentable?

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

- ¿Cómo nos estamos dando cuenta de los beneficios de las inversiones que previamente hicimos en datos?
- ¿Dónde estamos aprovechando la inteligencia artificial y otras herramientas para mejorar la toma de decisiones?
- ¿Cómo podemos enfocar mejor a nuestros equipos en decisiones y actividades exclusivamente humanas?

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

- ¿Cómo utilizamos la confianza como diferenciador con nuestros clientes?
- ¿Cuáles de nuestras acciones equilibran la privacidad y la seguridad con una participación definitiva del cliente?
- ¿Cómo hemos incorporado la seguridad en todas nuestras asociaciones y flujos de trabajo?

## Perspectiva

# La persistente brecha de diversidad

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

Cuando se les preguntó si las conductas de D&I son criterios centrales para el liderazgo, los directores ejecutivos de nuestro estudio de altos ejecutivos expresaron una convicción positiva. Los Outperformers coincidieron 29% más frecuentemente que los Underperformers, una indicación de que las prácticas de D&I pueden alimentar los resultados financieros. “Creo que el liderazgo diverso será algo muy poderoso para nuestra organización”, dice Radhika Gupta, Directora ejecutiva 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 traen tantas cosas diferentes a la mesa”.

Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, cuando se trata de poner esa convicción en práctica, los resultados son preocupantes. D&I fue señalada como una parte medible del desempeño financiero por solo uno de cada cuatro encuestados, con poca diferenciación entre los Outperformers y los Underperformers. Si lo que más importa es lo que se mide, entonces, para la mayoría de las organizaciones, D&I se queda corto.

Igualmente preocupante, cuando se preguntó acerca de los atributos organizacionales más importantes para involucrar a los empleados, D&I se ubicó cerca del final de una lista de 13 opciones. Incluso entre los Outperformers, quienes posiblemente tengan el mayor margen financiero para invertir en apoyo de la aspiración, D&I fue citada por solo el 17% de los directores ejecutivos encuestados, terminando en la duodécima posición.

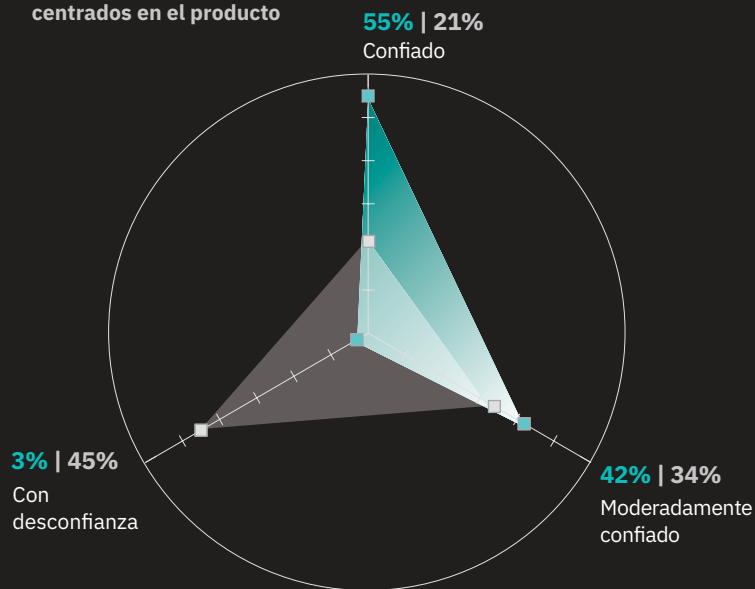
Figura 16

## Acepte el riesgo, pero esté preparado

**Outperformers centrados en el producto**

**Underperformers centrados en el producto**

El 97% de los Outperformers centrados en el producto confían en estar preparados para enfrentar los riesgos.



*P. ¿Qué tan seguro está de que su organización esté preparada para interrupciones importantes en los próximos 2-3 años?*

## Lecciones esenciales en el enfoque en productos: La prioridad de la innovación

La segunda agrupación más grande de los tres grupos identificados por el análisis de segmentación del IBV, que cubre el 30% de los 3,000 directores ejecutivos, son encuestados cuyas prioridades comerciales más importantes giran en torno a productos y servicios. Estas empresas también son activas con los clientes, por supuesto, pero en este caso los directores ejecutivos prestan mayor atención a la innovación en productos y servicios. (Consulte “Perspectiva: El Director ejecutivo en primer plano: ¿cuál es su vainilla?” en la pág. 35).

“Los usuarios pueden cambiar de producto en un instante”, como lo expresa el director ejecutivo de un fabricante de dispositivos portátiles de consumo de Asia. “Son más educados, más exigentes. Los productos malos no tienen oportunidades. Podemos subcontratar canales y proveedores, pero la creatividad del producto no se puede comprar. Si tuviera que elegir una habilidad, yo seleccionaría la sensibilidad del producto”.

Curiosamente, este es el grupo que reporta el menor impacto debido a las convulsiones que el COVID-19 provocó en 2020. De hecho, dos tercios de los Outperformers centrados en el producto reportaron una expectativa no solo de superar a sus pares durante el año, sino de un crecimiento continuo en términos absolutos. También reportan una confianza notable en su preparación para una amplia gama de riesgos; el 97% de estos Outperformers dicen que, al menos moderadamente, tienen confianza (ver la Figura 16). (Si esa confianza está bien colocada es una pregunta abierta. Consulte “Perspectiva: La paradoja del desempeño”, en la pág. 15.)

## Perspectiva

# El Director ejecutivo en primer plano: ¿cuál es su vainilla?

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

“Hay muchas cosas que podríamos elegir hacer, y en algunas nunca seremos los mejores de la clase”, dice McElfresh. “Podríamos construir un gran horno y, hombre, obtuvimos la mejor estructura de costos en harina, así que horneamos pasteles. Pero no tenemos que diseñar el glaseado. Quizás nos asociemos con otros. Nos enfocamos en lo que hacemos realmente bien y confiamos en alguien más para obtener algunos de estos otros ingredientes”.

McElfresh va un paso más allá: “Y puede que no sea un pastel completo lo que vendemos. A veces, la gente realmente solo quiere un delicioso helado de vainilla”. Para AT&T Communications, dice, el helado de vainilla gira en torno al acceso a la red de telecomunicaciones desde cualquier lugar. “Estamos bastante seguros, basándonos en el análisis que hemos hecho, que en un mercado a la baja, este helado de vainilla es un mayor éxito y un mercado esperado más grande. Y en un mercado al alza, es un éxito rotundo”.

Entonces, ¿cuál es su vainilla? “Para ser eficaz, uno no se concentra en 50 sabores de helado, sino que reúne el poder de esta organización masiva en torno a uno”, observa McElfresh. “Eso ayuda a mejorar nuestras posibilidades de ejecución de alta calidad”.

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

**Radhika Gupta**, Directora ejecutiva de Edelweiss Asset Management

Lo que les preocupa, en mayor medida que a otros directores ejecutivos, es la regulación. Los directores ejecutivos de organizaciones centradas en productos citan la regulación como una preocupación para los próximos tres años con 23% más frecuencia que sus homólogos Underperformers centrados en productos.

Los Outperformers también tienen más probabilidades de enfatizar las relaciones y experiencias con los clientes, lo que demuestra un mayor enfoque y reconocimiento de los estrechos vínculos entre productos y clientes. Radhika Gupta, de Edelweiss Asset Management, subraya esto: “La innovación con propósito es muy importante en lo que hacemos. Cada vez que pensamos en hacer algo, nos preguntamos: ‘¿Estamos haciendo algo para resolver un problema de los consumidores o simplemente estamos haciendo algo para satisfacer nuestros propios propósitos?’”

Si bien la innovación de los productos y servicios es considerada la máxima prioridad futura tanto por los líderes centrados en el producto como por los rezagados, estos últimos dedican un esfuerzo adicional a algunas áreas reveladoras. Aproximadamente el doble de los Underperformers, en comparación con los Outperformers, citan la marca y las redes sociales entre sus factores diferenciadores más importantes en la actualidad. Y los Underperformers clasifican la mejora de la eficacia del marketing y las ventas como su segunda prioridad más alta para el futuro. Esto podría indicar una dependencia del empaque y la promoción, más que de la calidad del producto en sí.



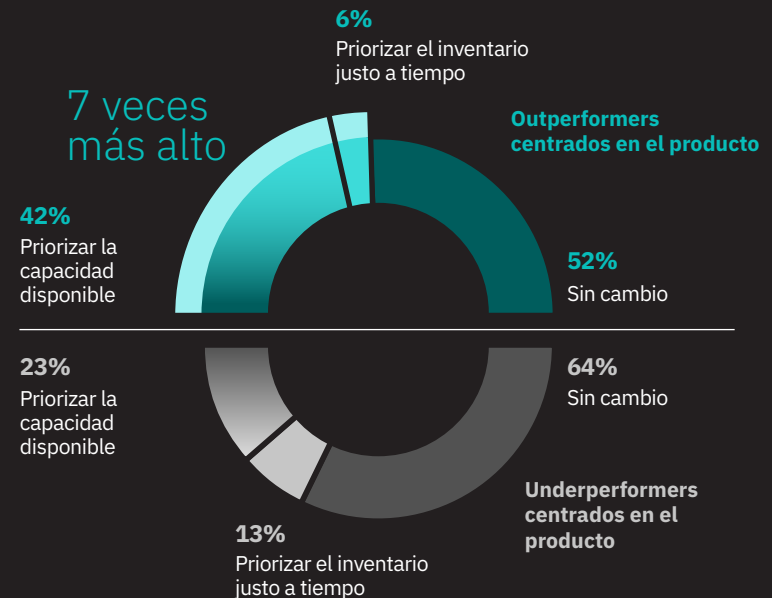
Para los Outperformers centrados en el producto, las ventas y el marketing terminan en el octavo lugar, identificado casi con 40% menos frecuencia. En otras palabras, los Underperformers se centran en el mensaje (quizás para contrarrestar las preocupaciones sobre lo que ofrecen). Los Outperformers pueden esperar que el valor intrínseco de sus productos y servicios prevalezca, hasta cierto punto. En ese caso, sus productos y servicios esencialmente pueden venderse por sí solos. Los Outperformers centrados en el producto reconocen la importancia del diseño centrado en el ser humano y la excelencia del producto y servicio como la ruta principal hacia el éxito duradero.

También hay una diferencia intrigante entre los líderes y los rezagados cuando se trata de cadenas de suministro. Para quienes se dedican a los bienes físicos, 2020 brindó una vigorizante llamada de atención. Pero no todos han respondido a esa llamada con la misma intensidad. Los Outperformers centrados en el producto informan que priorizan la capacidad disponible con un índice *siete veces mayor* que la priorización del inventario justo a tiempo (ver la 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 hará cambios en su cadena de suministro?

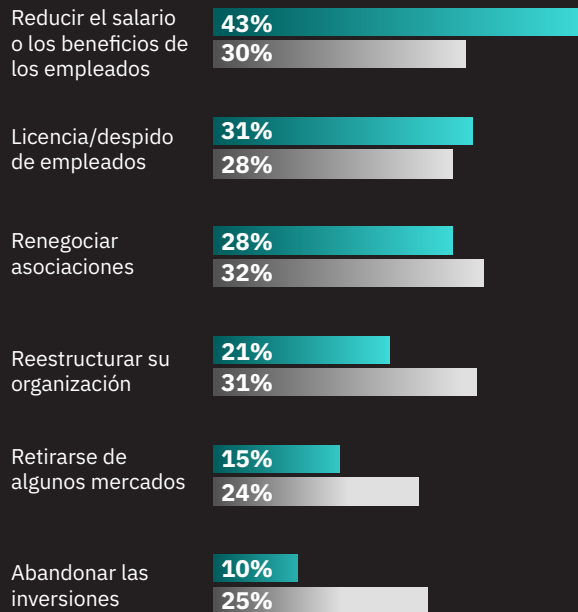
Figura 18

## Decisiones difíciles

## Outperformers centrados en el producto

## Underperformers centrados en el producto

Para hacer frente a la volatilidad reciente, los Outperformers centrados en el producto tomaron más acciones relacionadas con los empleados.



P. ¿Cuáles son las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar durante los últimos 6 meses (T2-T3 2020)?

Esta es una transición extraordinaria, que refleja una reorganización global en curso de la capacidad y la planificación de la cadena de suministro. Y mientras que los Outperformers responden agresivamente, los Underperformers centrados en el producto dan prioridad a la capacidad disponible apenas a la mitad de ese índice. Casi dos tercios no planean ningún cambio en sus prioridades. De hecho, los Underperformers han sido más propensos a retroceder en los esfuerzos de innovación en general. Cuando se les pidió que identificaran decisiones difíciles tomadas durante la incertidumbre de 2020, los Underperformers centrados en el producto indicaron que abandonaron las inversiones con una frecuencia 150% mayor que los Outperformers (ver la Figura 18).

En términos de tecnología, los Outperformers centrados en el producto apuntan a los registros distribuidos, como la cadena de bloques, como posibles impulsores de resultados en casi el doble del índice de sus pares Underperformers. 83% más Outperformers que Underperformers también esperan que la impresión 3D, una herramienta emergente de diseño y fabricación que permite nuevas creaciones y reduce los puntos de costo, genere valor. Los Outperformers centrados en el producto también esperan que la realidad aumentada y la realidad virtual impulsen los resultados a un nivel que es 175% superior al de los Outperformers en el informe de grupos centrados en el cliente y centrados en las operaciones. Esto sugiere que los Outperformers centrados en el producto confían en que han alcanzado un grado de madurez en las tecnologías fundamentales y, por lo tanto, son más aptos y están más dispuestos a apoyarse en tecnologías emergentes como la próxima palanca de diferenciación.



Una distinción sorprendente entre los Outperformers y los Underperformers centrados en el producto: sus expectativas en torno al lugar de trabajo remoto en cualquier sitio. Para los Underperformers, los directores ejecutivos mencionan esto como un desafío moderado, por encima de rubros como el flujo de caja, pero por debajo de temas como la obtención de capital. Sin embargo, para los Outperformers, administrar una fuerza laboral remota es uno de los principales desafíos, citado por los directores ejecutivos de este grupo con casi el doble de frecuencia que sus pares Underperformers.

Lo que esto refleja es una dicotomía en las expectativas (y tal vez la apreciación) acerca de cómo el trabajo remoto o híbrido podría alterar la creatividad clave de persona a persona que impulsa la innovación. “Este año”, dice Alex Gorsky, de Johnson & Johnson, “usted podría tener éxito con el capital que estableció durante años de inversión en cultura e innovación corporativas. Nuestra preocupación es, ¿cuál es la vida media? ¿Cuánto tiempo pasará antes de que desaparezca?” El desafío que estos directores ejecutivos ven es realmente agudo. Como señala Gorsky, “Si no tiene a ese médico y ese ingeniero trabajando de manera conjunta, ¿tendrá el mismo resultado innovador en su próxima plataforma de robótica digital?”

Pero dentro del desafío se encuentra la oportunidad. C.K. Venkataraman, de Titan Company, observa, “el COVID llegó y nos obligó a trabajar desde casa. Trabajar juntos digitalmente se adoptó en enorme medida, incluidas la realización de reuniones con clientes y licenciarios de forma digital, estábamos haciendo todo tipo de revisiones de manera digital. Esta nueva forma de trabajar, con tanto énfasis en la innovación, el pilotaje y el cierre, se convirtió en una gran forma de vida, incluidos nuevos niveles de energía, compromiso e incluso la democratización del talento”.

### Capítulo 3. Lecciones esenciales

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

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

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

### ¿Nuestro esfuerzo de marketing enmascara la debilidad del producto?

- ¿Cómo estamos diferenciando nuestros productos y servicios con un valor convincente para los clientes?
- ¿Qué acciones harán que nuestros productos y servicios sean “pegajosos”?
- ¿Qué interrupciones futuras podrían comprometer el valor que entregan nuestros productos y servicios y cómo nos estamos preparando para esos escenarios?

### ¿Estamos dando seguimiento a la manera en la que el trabajo remoto está afectando la creatividad?

- ¿De qué manera estamos promoviendo los intercambios multifuncionales y la innovación en una fuerza laboral híbrida?
- ¿Cómo estamos redefiniendo la manera en la que medimos la innovación y la creatividad?
- ¿Cuáles de los nuevos comportamientos de liderazgo iniciados en 2020 conservaremos?

## Lecciones esenciales en el enfoque de operaciones: La mentalidad de experimentación

El último grupo identificado por el análisis de segmentación del IBV, que abarca alrededor del 20% de los 3,000 directores ejecutivos, son encuestados cuyas prioridades empresariales más importantes giran en torno a las operaciones. En el contexto del COVID-19, este es el grupo más afectado durante 2020. Incluso entre los Outperformers de este grupo, el 60% reporta que se esperan disminuciones en ingresos para el año, cifra que duplica el tamaño de los Outperformers de los grupos centrados en el cliente y en el producto.

Pero a pesar de esas dificultades, los Outperformers centrados en las operaciones demuestran alguna diferenciación clave con respecto a los Underperformers: distinciones valiosas de las que cualquier organización puede aprender.

En general, los operadores enfatizan la eficiencia, la distribución, la estructura de precios y la transparencia; todas ellas disciplinas esperadas y apropiadas. Las sorpresas con este grupo llegan, de nuevo, al comparar sus Outperformers y Underperformers. Los rezagados centrados en las operaciones están adoptando una visión miope, citando los presupuestos, por ejemplo, como una de las fuerzas externas más importantes que afectarán a la empresa en el futuro. Pero sus pares líderes adoptan una perspectiva más proactiva y con visión de futuro, posicionándose para un mañana próspero, al enfatizar 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**, Director ejecutivo de Suncor

Quizás, como era de esperar, la automatización de procesos se identifica como un impulsor de resultados esperado, al igual que la computación en la nube y la inteligencia artificial (ver la Figura 19). “Los datos confiables pueden ser de gran valor”, dice Guo Jian, Vicedirector ejecutivo de COFCO Trading Agriculture Bigdata & Solutions Co., Ltd., parte de la empresa de logística y comercio de granos más grande de China. “Con el desarrollo de la tecnología de la información de China, estamos brindando nuevos servicios para la agricultura y los agricultores”.

La tecnología impulsará la mejora de la agilidad empresarial, dicen los directores ejecutivos centrados en las operaciones. Esto lleva a un desafío fundamental que los directores ejecutivos Outperformers reconocen que es de la mayor importancia abordar.

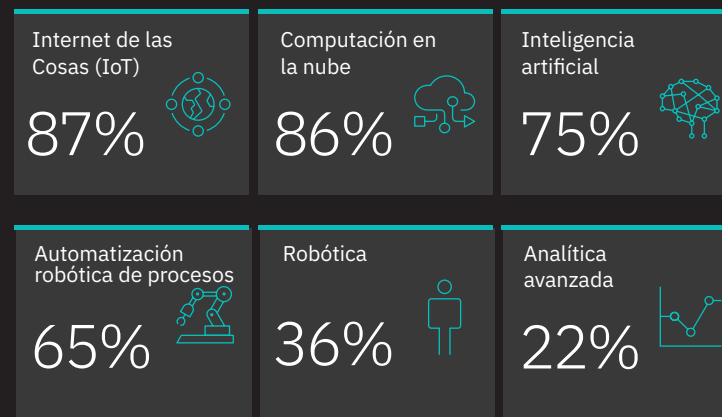
“Cambiar la mentalidad de diseñar algo hasta la muerte a experimentar y fallar rápidamente es lo opuesto a la forma en la que hemos trabajado culturalmente”, dice Mark Little, de Suncor. “Es un enfoque muy diferente”. Gran parte de la solución, dice Little, gira en torno a la tecnología y el enfoque 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 los Outperformers centrados en las operaciones colocaron la automatización robótica de procesos en un sólido cuarto lugar en términos de desempeño esperado, justo detrás del trío habitual de IoT, nube e IA.

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

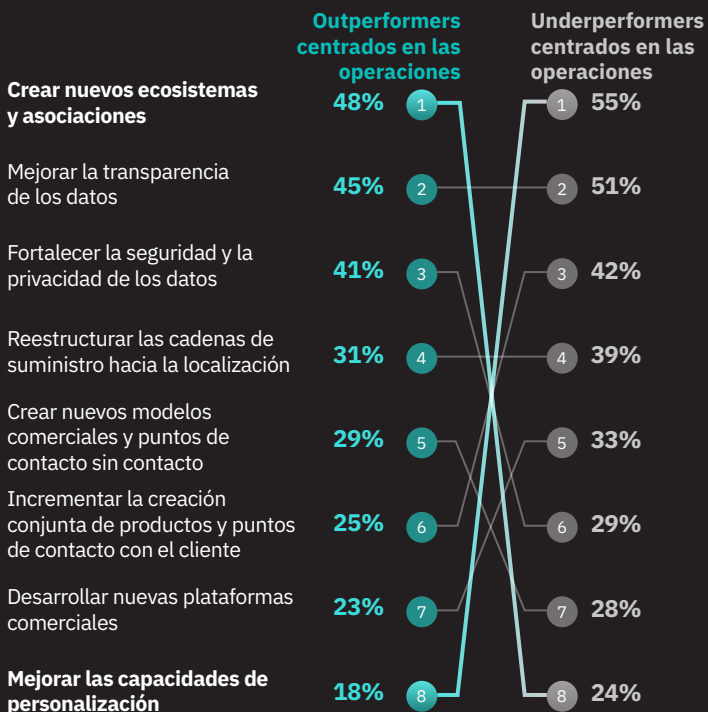


*P. ¿Cuál de las tecnologías anteriores le ayudará más a obtener los resultados que necesita durante los próximos 2 a 3 años?*

Figura 20

## En las asociaciones confiamos

La creación de ecosistemas y socios es la principal acción que tomarán los Outperformers centrados en las operaciones para cumplir con las expectativas de los clientes, pero es la prioridad más baja para los Underperformers.



*“Si trabajo con socios, entonces puedo tener éxito más rápido. Y no tengo que contar con todas las competencias a bordo”.*

**Franz Reiner**, Director ejecutivo de Daimler Mobility

Un segundo diferenciador fundamental entre los Outperformers centrados en las operaciones: las asociaciones. Los Outperformers señalan a los socios y los ecosistemas como una herramienta clave el *doblo* de veces que los Underperformers. De hecho, al identificar formas de generar confianza con los clientes y cumplir con las expectativas, los Outperformers clasifican a las asociaciones en el primer lugar de su lista entre ocho opciones; en el caso de los Underperformers, ocupa la última posición, en el octavo lugar (ver la Figura 20).

Incluso en los momentos más oscuros de las interrupciones provocadas por la pandemia, los Outperformers centrados en las operaciones se mantuvieron junto a sus socios, respondiendo a una economía desafiante al renegociar las asociaciones 44% más que los Underperformers. “Si trabajo con socios, entonces puedo tener éxito más rápido”, dice Franz Reiner, de Daimler Mobility, explicando el compromiso de su organización y la prioridad de la innovación abierta. “Y no tengo que contar con todas las competencias a bordo”.

Otra área crítica de diferenciación entre operadores: la sustentabilidad. Los Outperformers incluyen la sustentabilidad entre sus más altas prioridades para los próximos dos o tres años, 32% más que los Underperformers. Dado que enfatizan no solo la supervivencia sino también la prosperidad, los Outperformers centrados en las operaciones ven en la sustentabilidad tanto la oportunidad como la mitigación del riesgo. Dada la importancia crítica de la sustentabilidad 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 el compromiso del cliente. Los Outperformers enfatizan el propósito y la misión en el compromiso de los empleados con una frecuencia 83% más alta que la de los Underperformers. Durante las mayores dificultades de 2020, también fueron más propensos a retirar beneficios a los empleados, mientras que en el caso de los Underperformers, fue más probable que optaran por despidos y licencias (ver la Figura 21). Al mantener un mayor nivel de compromiso y capacidad, los Outperformers centrados en las operaciones se posicionaron para acelerar a medida que las condiciones se recuperaran.

Figura 21

## Decisiones bajo coacción

**Outperformers centrados en las operaciones**

**Underperformers centrados en las operaciones**

Tanto los Outperformers como los Underperformers centrados en las operaciones suelen optar por retener empleados con beneficios reducidos.



*P. ¿Cuáles son las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar durante los últimos 6 meses (T2-T3 2020)?*

*Incluso en los momentos más oscuros de las interrupciones provocadas por la pandemia, los Outperformers centrados en las operaciones se mantuvieron junto a sus socios.*

En cuanto a la participación del cliente, los Outperformers centrados en las operaciones hacen eco de la perspectiva del segmento centrado en el cliente mencionado anteriormente: un énfasis primordial en la *experiencia* del cliente, mientras que los Underperformers se apoyan en los *insights* de los clientes. En otras palabras, como organizaciones Outperformers centradas en el cliente, los principales operadores se comportan con una inclinación hacia el cliente igualmente sofisticada y madura.

### Capítulo 3. Lecciones esenciales

Tres preguntas esenciales para la organización centrada en el cliente

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

- ¿Qué acciones específicas estamos tomando para explorar los beneficios de las tecnologías emergentes?
- ¿Qué capacidades aportarían el mayor valor a nuestra organización?
- ¿Cómo nos estamos posicionando para aprovechar las ventajas de ser los primeros en actuar?

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

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

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

- ¿Cómo estamos posicionando nuestra organización y nuestro trabajo para ganarnos la confianza a largo plazo de nuestros empleados?
- ¿Qué medidas estamos tomando para inculcar en los empleados un sentido de propósito?
- ¿Cómo estamos midiendo el valor del compromiso de los empleados como motor del compromiso del cliente?



## Perspectiva

# Consejos de puesta en marcha en un mundo perfecto...

Los emprendedores siempre han encontrado oportunidades en entornos difíciles. Incluso, los primeros días de IBM, hace más de un siglo, se produjeron en medio de una situación de pánico que duró dos años. Entonces, ¿dónde elegirían los directores ejecutivos iniciar un negocio ahora, en qué industria y usando qué tecnología? El IBV preguntó a sus 3,000 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 el segundo lugar. Esto refleja el potencial de crecimiento de esas economías y los caminos aún abiertos para escalar que presentan sus enormes mercados internos. El tercer país más citado, de manera sorprendente, fue Italia, con Estados Unidos en el cuarto lugar. Singapur ocupó un distante quinto lugar, seguido de cerca por Alemania, Brasil y Japón.

Las industrias más citadas: servicios financieros (conocidos por sus márgenes históricamente altos), comercio minorista, fabricación, productos de consumo y atención médica. Todas son áreas en las que un recién llegado a la tecnología podría tener ventajas sobre los participantes ya existentes.

¿En cuanto a las cinco tecnologías que, según los directores ejecutivos, son las más importantes para permitir nuevos negocios? Son la IA, la robótica, la IoT, la realidad aumentada/realidad virtual y la nube, y casi el 75% de los directores ejecutivos identifican al menos uno de estos bloques de construcción esenciales.

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



## Guía de acción

# Verdades esenciales

*La pregunta urgente que enfrentan los directores ejecutivos en la actualidad es: ¿qué se necesita para ser esencial para los clientes, los empleados, las comunidades y los inversionistas? Para ayudarle a encontrar lo esencial, nuestra guía de acción analiza en detalle cinco preguntas.*

Quedarse quieto nunca ha sido una opción para los ejecutivos y los eventos del año pasado han amplificado esa verdad. Los directores ejecutivos de todo tipo reconocen esa realidad, ya sea por elección o por presión. La pandemia impulsó la urgencia, pero ¿qué organizaciones persistirán en operar a esa velocidad? “El gran desafío”, dice Franz Reiner, de Daimler Mobility, “será llevar este impulso hacia adelante. Continuar con un enfoque claro en los proyectos más relevantes, con una mentalidad clara para implementarlos más rápidamente. Tenemos que tener cuidado de no volver a caer en los viejos hábitos”.

Cuando se trata de una crisis, la palabra “supervivencia” es limitante. Las organizaciones no pueden permanecer sin cambio y perdurar; necesitan reformarse para el futuro. Incluso la palabra “resiliencia”, que se cita con frecuencia, podría describir el flexionarse con el viento y luego simplemente regresar al status quo, sin ganar terreno. Ese puede ser el camino más seguro, pero no es el más enfocado hacia el futuro. Y puede que no sea suficiente para sortear futuras interrupciones. “Necesitamos apostar mucho”, dice Mohammed Shael, Director ejecutivo del Sector de Asuntos Corporativos Estratégicos del Departamento de Desarrollo Económico de Dubái. “Necesitamos correr grandes riesgos. No necesitamos creer que lo que se creó hace 20 años sea válido hoy”.

El futuro requiere un enfoque diferente. Implica centrarse en la experiencia del cliente, una fuerza laboral híbrida empoderada y un nuevo tipo de liderazgo: un enfoque de “liderazgo de diseño” que es empático, sensible y estratégico. Combina el diseño centrado en el ser humano con la excelencia en productos y servicios como un factor clave de diferenciación. Esto ayudará a las organizaciones a avanzar en el camino a convertirse en una “empresa virtual”, utilizando tecnología interconectada en toda la organización que permitirá la operación a través de las interrupciones, empodera a los empleados comprometidos y da como resultado clientes leales.

Barri Rafferty, ex Directora ejecutiva de Ketchum y ahora Vicepresidenta ejecutiva de Wells Fargo, cree que la diferenciación vendrá de una combinación de capacidades digitales y presenciales de los líderes de la organización. Ella ha visto al COVID generar más empatía y un cambio de tono entre los directores ejecutivos y otros ejecutivos. “Hemos caído en tener tanto en línea este año, pero anhelamos tener experiencias”, dice Rafferty. “Cuando miro hacia el futuro, me pregunto cómo capturamos esa transformación y agilidad de la tecnología (hemos descubierto que las empresas podían moverse más rápido y hacer cosas que no pensábamos que podíamos hacer a gran escala) y la unimos con la atención, la empatía y las experiencias que las personas quieren y anhelan tener de nuevo”.

Para prosperar en los años venideros, los directores ejecutivos deben hacerse continuamente cinco preguntas que les ayudarán a encontrar lo esencial para ellos.

### ¿Cuál es nuestra estrategia fundamental?

“Si no podemos ser los mejores en nuestra clase en todo (por mucho que lo intentemos), entonces debemos concentrarnos en aquello en lo que somos ‘realmente buenos’”, como dice Jeff McElfresh, de AT&T Communications. ¿Dónde aportarán el mayor 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 proporcionan un camino hacia el frente que brinda acceso a ideas, talentos y oportunidades más amplios que los que pueden igualar los enfoques de la torre de marfil.

### ¿Cuál es nuestra tecnología esencial?

Desde la IoT hasta la computación en la nube y la inteligencia artificial, la madurez digital ha demostrado ser un poderoso diferenciador de desempeño. Como aprendimos durante 2020, a veces de la manera más difícil, tener capacidad de antemano es importante. Sin embargo, los Underperformers siguen dando una prioridad baja a la IA. La apertura a nuevas tecnologías exponenciales puede ofrecer ventajas competitivas a medida que en el futuro enfrentemos problemas y oportunidades que no sabíamos que existían. La adopción es difícil y lleva tiempo. Reflexionemos sobre la capacidad de nuestra organización para adoptar nuevas tecnologías de manera rápida y eficaz. Finalmente, ¿cómo podemos ser proactivos para anticipar la próxima revolución que se acerca rápidamente en la computación: el advenimiento de la computación cuántica?

### ¿Quién es nuestra fuerza laboral esencial?

La adopción global del trabajo remoto ha restablecido expectativas, opciones y culturas. “Lo que pudo haber tardado 10 años pasó en seis meses”, observa Ross McEwan, del National Australia Bank. La forma en la que cada organización equilibre el trabajo presencial y virtual afectará la estructura de costos, el desarrollo de productos, los requisitos de liderazgo y la cultura. Como dice Piyush Gupta, del 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, tanto en la cima como en todos los niveles inferiores. La perspicacia financiera debe estar casada con la conexión humana. Los requisitos de habilidades de comunicación se han ajustado y amplificado. La misión y el propósito, la acción social y la conciencia comunitaria son primordiales. Las estructuras más amplias y planas, con una toma de decisiones más fluida, y más dependencia de la tecnología para cada parte de la empresa, afectan la capacitación, la promoción y la gestión del talento en todos los ámbitos.

### ¿Cuáles son nuestros riesgos esenciales?

Tendremos problemas, como 2020 nos enseñó tan dolorosamente. La preparación es un costo a largo plazo y se ignora, a costa de un riesgo existencial. La vulnerabilidad de la cadena de suministro quedó expuesta. El riesgo cibernético y la seguridad de los datos acechan, a menudo poco abordados, a medida que las organizaciones se vuelven más maduras tecnológicamente. Los Underperformers, en particular, subestiman la necesidad de dominar la seguridad cibernética. Sin embargo, la seguridad cibernética debe integrarse en toda la estrategia y alinearse con los socios. Una vez que se reconocen, planifican y abordan los riesgos, las oportunidades a largo plazo se pueden perseguir de manera agresiva y se puede lograr valor. El cambio hacia la seguridad de confianza cero en los ecosistemas de socios y clientes permite tener seguridad en interacciones, flujos de trabajo e innovación.<sup>19</sup> Todas estas pueden ser las fuentes de valor más importantes en el futuro.

“No podemos jugar a la defensiva indefinidamente”, dice Calin Rovinescu, de Air Canada, cuya industria sintió los dientes del COVID-19 más que la mayoría. “Tenemos que empezar a jugar a la ofensiva. Se trata de elegir lugares e invertir en el meollo de lo que estamos tratando de hacer”. Para Air Canada, eso se concretó en el lanzamiento de un nuevo programa de lealtad, la compra de una aerolínea de ocio con dificultades y la transferencia de recursos al transporte de carga. Otras empresas responden a las preguntas de 2020 esforzándose para adquirir diferentes habilidades: “Hemos estado desarrollando algo de músculo en la organización para ser mejores en las asociaciones”, dice Ross McEwan, del National Australia Bank. “Porque no podemos hacer todo nosotros mismos. Ni queremos hacerlo”.

Encontrar lo esencial, el filo del cuchillo para su empresa: *esta* es su prioridad. La transformación nunca es completa, especialmente para una empresa ambiciosa comprometida a evitar la complacencia y el autoengaño de que su posición en el mercado es automáticamente segura. “Uno no va a ser perfecto”, dice Fernando González, de CEMEX. “Parte de la inversión no va a dar frutos. Pero no importa. Uno intenta comprender qué es lo que no funciona correctamente, deja de hacerlo y se concentra en lo que cree que realmente puede dar frutos”.

Perspectiva

# Y el modelo ganador es...

Una pregunta natural surge cuando se evalúan los tres segmentos de este estudio: ¿Es más probable que los Outperformers de una industria específica se alineen con un modelo centrado en el cliente, centrado en el producto o centrado en las operaciones?

Al analizar a los 3,000 encuestados en todas las industrias, encontramos que casi el 50% de los encuestados se inclina hacia un enfoque en el cliente, mientras que el 30% se identifica como centrado en el producto y aproximadamente el 20% como centrado en las operaciones. Luego, buscamos patrones distintivos de los Outperformers de cada industria y descubrimos que en 17 de las 26 industrias estudiadas (65%), la mayoría de los Outperformers han optado por un enfoque. En las otras nueve industrias, no hay un enfoque mayoritario claro entre los Outperformers; los resultados son mixtos.

Luego comparamos la preferencia de enfoque de los Outperformers con la preferencia de otros protagonistas de su industria (ver figura). En 10 industrias, descubrimos que la mayoría, tanto de los Outperformers como de todas las demás tienen el mismo enfoque. En 10 industrias, los Outperformers y todos los demás se apartan, ya sea adhiriéndose a diferentes áreas de enfoque o con un enfoque claro en un lado y un resultado de “enfoco no mayoritario” en el otro. Finalmente, en las seis industrias restantes, no hay resultados de “enfoco mayoritario” en ambos lados.

A través de un análisis adicional, descubrimos conocimientos específicos de la industria centrados en los Outperformers que pueden ayudarlo a acelerar aún más su diferenciación y valor (incluso si sigue un enfoque contrario). Puede encontrar detalles y ejemplos de nuestros hallazgos en los próximos análisis en profundidad de la industria en el Estudio de directores ejecutivos del IBV.



## Metodología de investigación y análisis

El Institute for Business Value de IBM, en cooperación con Oxford Economics, entrevistó a 3,000 directores ejecutivos de casi 50 países y 26 industrias. Estas entrevistas se realizaron virtualmente. Además, a través de videoconferencias y entrevistas telefónicas en vivo, y cuando era seguro, reuniones presenciales, el IBV llevó a cabo conversaciones profundas con dos docenas de directores ejecutivos seleccionados de 11 industrias y 11 países. Estas entrevistas cualitativas y cuantitativas se centraron en las prioridades empresariales estratégicas, los impulsores del éxito y los desafíos antes del COVID-19, durante el COVID-19 y en una futura economía posterior a la pandemia.

Los encuestados de nuestro estudio representan los puestos ejecutivos más altos en sus organizaciones: directores ejecutivos, líderes públicos, gerentes generales y directores generales. El IBV diseñó la recopilación de datos por país e industria, así como el crecimiento o la disminución de los ingresos antes y durante 2020 (incluida la pandemia de COVID-19) en comparación con sus pares de la industria. A través de estos mecanismos de definición, el IBV pudo identificar a los Outperformers y los Underperformers.

El IBV también implementó una lógica de segmentación que clasificó a los encuestados en uno de tres grupos. Estos segmentos se han definido como directores ejecutivos *centrados en el cliente*, *centrados en el producto* y *centrados en las operaciones*. Cada uno de los tres se basó en respuestas a elementos específicos de la Encuesta de directores ejecutivos 2021 de IBM.

- *El enfoque 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 los esfuerzos de diseño y desarrollo de productos, su enfoque de innovación en la experiencia del cliente, su desempeño centrado en el compromiso del cliente y su énfasis en el uso destacado de los insights del cliente para definir y moldear las capacidades organizativas.
- *El enfoque en el producto* se define en términos del deseo de la organización de ofrecer más innovación en productos y servicios, su determinación de desarrollar productos más confiables, seguros e individualizados y su enfoque innovador concentrado en la mejora de productos y servicios.
- *El enfoque en las operaciones* se define en términos de una organización que otorga gran importancia a la reducción de los costos operativos, su énfasis en mejorar la agilidad y la flexibilidad operativas, su enfoque innovador en sus modelos de negocio en desarrollo y su participación, sólida y comprobada para completar un viaje digital transformador.

Cada organización que respondió en el conjunto de datos de directores ejecutivos 2021 de IBM obtuvo una puntuación combinada para cada uno de estos tres ejes de desempeño. Cada asignación se realizó determinando su eje más prominente. Los vínculos de desempeño se identificaron y trataron como una consideración especial y no se incluyeron en los perfiles por eje.

## El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM colaboramos con nuestros clientes, reuniendo insights empresariales, investigación avanzada y tecnología para darles una ventaja distintiva en el entorno rápidamente cambiante de hoy en día.

## IBM Institute for Business Value

El Institute for Business Value de IBM, que forma parte de IBM Services, desarrolla insights estratégicos basados en hechos para los altos ejecutivos de empresas sobre cuestiones críticas del sector público y privado.

## Para más información

Para obtener más información sobre este estudio o el Institute for Business Value de IBM, comuníquese 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.” Institute for Business Value de IBM. Noviembre de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 2 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM. Noviembre de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 8 Ibidem.
- 9 Ibidem.
- 10 “The quantum decade: Preparing for the next computing revolution.” Infografía. Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM en colaboración con la Josh Bersin Academy. Datos de estudios no publicados. Octubre de 2020. <http://ibm.co/hr-3>
- 12 “Closing the chasm.” Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM. 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.” Institute for Business Value de IBM. Septiembre de 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 16 “Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere.” Estudio global de altos ejecutivos, 20ª edición. Institute for Business Value de IBM. Noviembre de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>
- 17 Mantas, Jesús y Cindy Anderson. “Untapped potential: The Hispanic talent advantage.” IBM Institute for Business Value en colaboración con We Are All Human. Diciembre de 2020. <https://ibm.co/hispanic-talent-advantage>
- 18 “Think like a CEO.” Infografía. Institute for Business Value de IBM. Diciembre de 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3EWYO1JQ>
- 19 “A zero trust strategy needs context-based security.” IBM Security. Consultado el 12 de enero de 2021. <https://www.ibm.com/security/zero-trust>



© Copyright IBM Corporation 2021

**IBM de México S.A.**

Alfonso Nápoles Gandara 3111  
Col. Parque corporativo de Peña Blanca  
C.P. 01210  
México D.F

Producido en los Estados Unidos de América  
Febrero de 2021

IBM, el logotipo de IBM, ibm.com y Watson son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones alrededor del mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM u otras empresas. Una lista actual de las marcas comerciales de IBM está disponible en la web en “Información de derechos de autor y marcas registradas”, en: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento está actualizado a la fecha inicial de publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, LO CUAL INCLUYE CUALQUIER GARANTÍA DE CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN, IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO EN PARTICULAR Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se proporcionan.

Este informe está destinado a ser una guía general exclusivamente. No pretende ser un sustituto de una investigación detallada ni del ejercicio del criterio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por ninguna organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita de forma independiente dichos datos. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual” e IBM no ofrece ninguna declaración ni garantía, expresa o implícita.



