

Juan Brogeras

Director de Ventas de Information Management para SPGI



*Liderar en la
Complejidad*

*Conclusiones de
"The Global CEO Study 2010"*

Implicaciones para los CIO

**INFORMATION INTEGRATION
& GOVERNANCE FORUM 2011**

Delivering Trusted Information for Smarter Business Decisions



Implicaciones para los CIO del Estudio global de CEO de IBM de 2010:
Liderar en la complejidad

Introducción y visión general



Liderar en la Complejidad

Conclusiones de
"The Global CEO Study 2010"

IBM ha presentado la cuarta edición del Estudio global de CEO: Liderar en la complejidad

- El Estudio de CEO de 2010: "Liderar en la complejidad" contiene datos extraídos de más de 1.500 entrevistas personales con CEO.
- Este estudio forma parte de un programa más extenso de estudios de CxO, incluido el reciente Estudio de CIO de 2009.
- En un entorno empresarial cada vez más incierto y complejo, los CEO sobresalientes se centran en el liderazgo creativo, las relaciones con los clientes y la habilidad operativa.

¿Por qué debería resultar interesante a los CIO?

La información del Estudio de CEO puede ayudar a los CIO a actuar como agentes de cambio en sus empresas

Los CIO impulsan la agenda de los CEO

Dado que los CIO son colaboradores clave y habilitadores de la agenda de los CEO, los resultados de este estudio afectan enormemente a las propias agendas de los CIO y al proceso de reflexión.

Los CIO pueden identificar el punto en el que sus agendas coinciden con las de los CEO

Aunque tienen diferentes responsabilidades, los CEO y CIO entrevistados solían tener opiniones y prioridades complementarias sobre sus empresas.

Los CIO pueden desempeñar mejor su labor conociendo a los CEO

Las implicaciones para los CIO proporcionan más información sobre cómo los CIO pueden ayudar a los CEO mejorando la efectividad de sus propias responsabilidades.

Los estudios globales de CEO y CIO de IBM forman parte de nuestra serie dirigida a equipos de dirección

Estudios de CEO

Estudio de 2004
Entrevistas totales: 456

Estudio de 2006
Entrevistas totales: 765

Estudio de 2008
Entrevistas totales: 1130

Estudios de CFO

Estudio de 2003
Entrevistas totales: 450

Estudio de 2005
Entrevistas totales: 889

Estudio de 2008
Entrevistas totales: 1230

Estudio de 2010
Entrevistas totales: 1917

Estudios de CHRO

Estudio de 2005
Entrevistas totales: 320

Estudio de 2007
Entrevistas totales: 404

Estudio de CSCO

Estudio de 2009
Entrevistas totales: 393

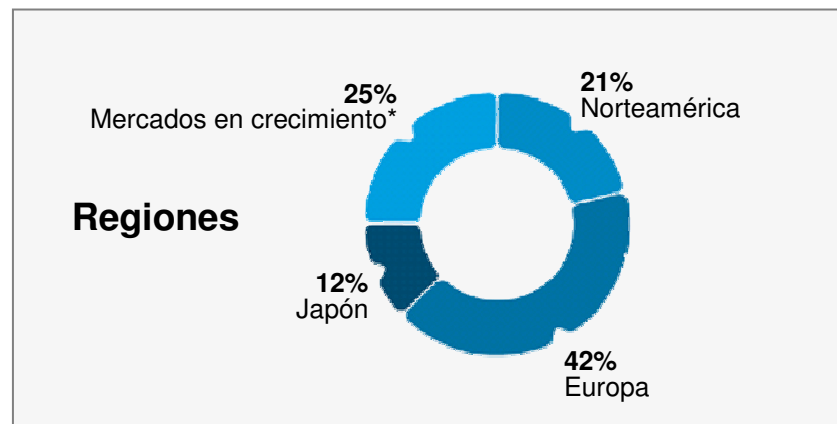
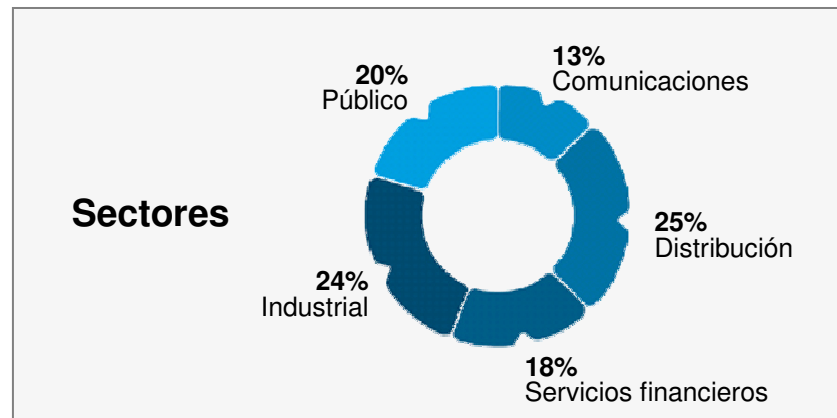
Estudios recientes de interés para los CIO

Estudio de CEO de 2010
Entrevistas totales: 1564
Presenciales: 1564

Estudio de CIO de 2009
Entrevistas totales: 2598
Presenciales: 2598

En esta conocida muestra de entrevistas personales con CEO, hablamos con más de 1.500 CEO y directivos del sector público

El estudio representa a empresas de 60 países y 33 sectores



Enfoque y actividades del estudio

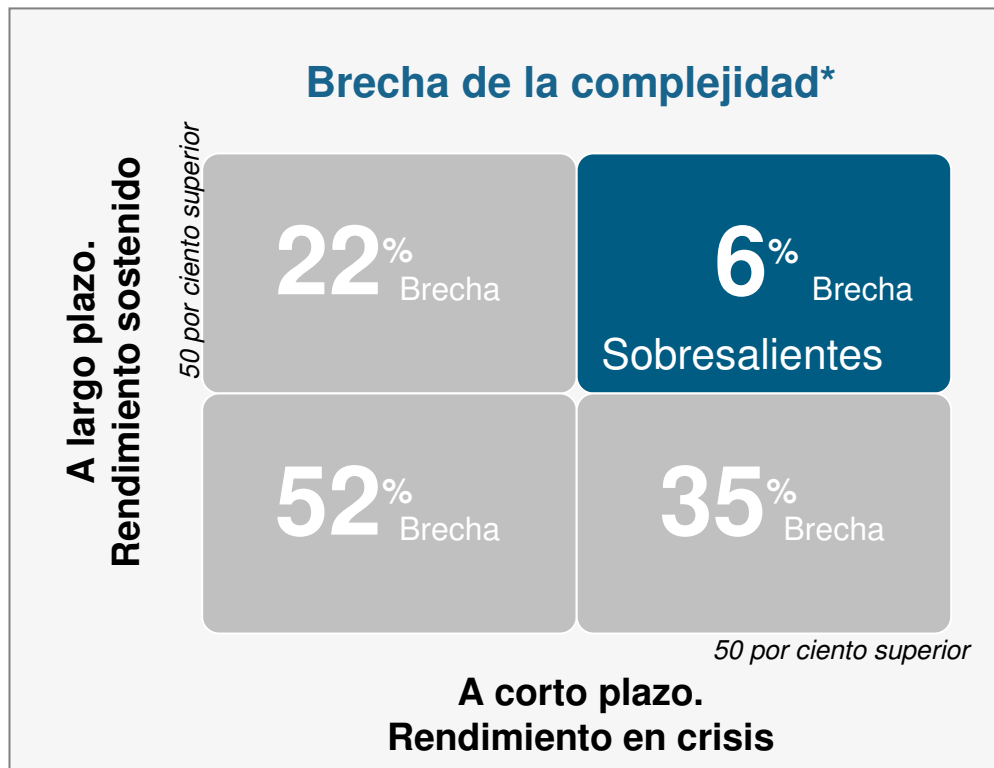
- Entrevistas personales con 1.564 CEO a través de un cuestionario estructurado
- La muestra de las respuestas de los CEO se ha valorado según el PIB regional real de 2008 del FMI
- La muestra está formada por CEO del sector privado (80%) y directivos del sector público (20%)
- La muestra representa a 60 países y 33 sectores
- Empresas del sector privado con ingresos superiores a los 500 millones de USD en mercados maduros y más de 250 millones de USD en mercados emergentes; empresas del sector público con más de 1.000 empleados
- Análisis financiero en profundidad según los ingresos a corto y largo plazo y el crecimiento del margen de beneficio en el caso de que esté disponible
- Estudio y análisis completos de 10.000 entrevistas

Nota: La muestra de las respuestas de los CEO se ha valorado según el PIB regional real de 2008 de las perspectivas de la economía mundial del FMI, octubre de 2009;

* Entre los mercados en crecimiento se incluyen Latinoamérica, Pacífico Asiático (excluyendo Japón), Oriente Medio y África

Encontramos empresas sobresalientes que ofrecían unos resultados excelentes tanto a largo como a corto plazo

Las empresas sobresalientes están mejor preparadas para administrar la complejidad prevista



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

CEO, compañía de aviación

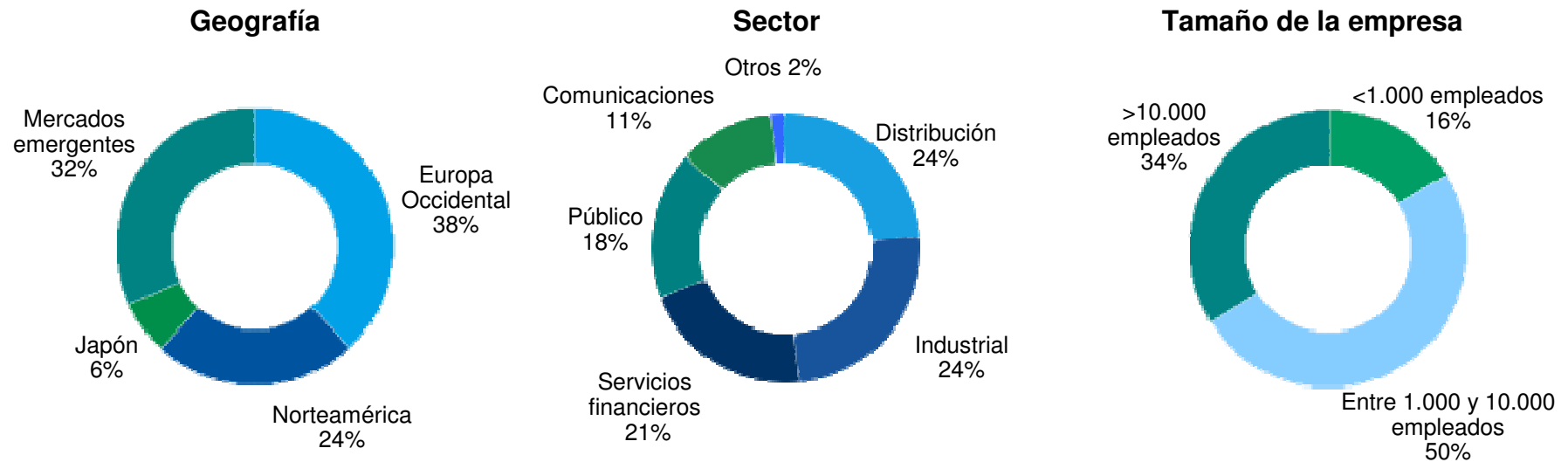
* Brecha de la complejidad = Diferencia entre la complejidad prevista y el grado en el que los CEO se sienten preparados para administrarla

Nota: Resultados a largo plazo: TCAC del margen de beneficio de 4 años (2.ª mitad de 2003/1.ª mitad de 2004 – 2.ª mitad de 2007/1.ª mitad de 2008); Resultados a corto plazo: Crecimiento del margen de beneficio de 1 año (2.ª mitad de 2007/1.ª mitad de 2008 – 2.ª mitad de 2008/1.ª mitad de 2009)

Fuente: Pregunta 10 ¿A qué nivel de complejidad tendrá que enfrentarse su empresa en los próximos 5 años? n=299; Pregunta 12 ¿Se siente preparado para el nivel de complejidad

En el Estudio de CIO de 2009, hablamos con más de 2.500 CIO para conocer sus objetivos y sus retos

El Estudio representa a empresas de diversos tamaños de 78 países y 19 sectores



En nuestro análisis se utilizó el crecimiento del beneficio antes de impuestos de 2004–2007, en relación a los homólogos de sus sectores, para asociar a las empresas con uno de los tres niveles de crecimiento: Alto, Medio o Bajo. En las empresas en las que esta información no estaba disponible, utilizamos una correlación estadística para asignar niveles según la mayor similitud global de las respuestas.

En esta presentación, nos referimos principalmente a los CIO que trabajan en empresas con un alto crecimiento del beneficio antes de impuestos como “CIO de alto crecimiento” y a aquellos que trabajan en empresas con un bajo crecimiento del beneficio antes de impuestos como “CIO de bajo crecimiento”.


Cómo lideran en la complejidad los que obtienen el mejor rendimiento



Liderar en la Complejidad

Conclusiones de "The Global CEO Study 2010"

Los CEO y los CIO deben trabajar en un entorno muy volátil y cada vez más complejo




Incorporar un liderazgo creativo

Desarrollar una destreza operativa

Reinventar las relaciones con los clientes

Para destacar en un mundo complejo es necesario mostrar nuevas competencias y áreas de enfoque



**Preguntas complicadas a tener en cuenta:
¿Se siente preparado?**

La complejidad actual presagia un futuro aún más complejo

Nivel experimentado y previsto de complejidad

Actualmente están experimentando un nivel alto/muy alto de complejidad



Esperan un nivel alto/muy alto de complejidad en los próximos 5 años

32%
más

Fuente: Estudio de CEO de 2010

Nivel previsto de complejidad y capacidad de preparación para gestionarla

Esperan un nivel alto/muy alto de complejidad en los próximos 5 años



Se sienten preparados para afrontar la complejidad prevista

30%
Brecha de la complejidad*

Fuente: Estudio de CEO de 2010

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

*Presidente y CEO,
servicios comerciales*

“La complejidad cada vez tiene más facetas. Es una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo”.

*Presidente y CEO,
fabricante de materiales*

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

*Presidente,
sector de la asistencia sanitaria*

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

*Director y CEO,
proveedor y minorista de combustible*

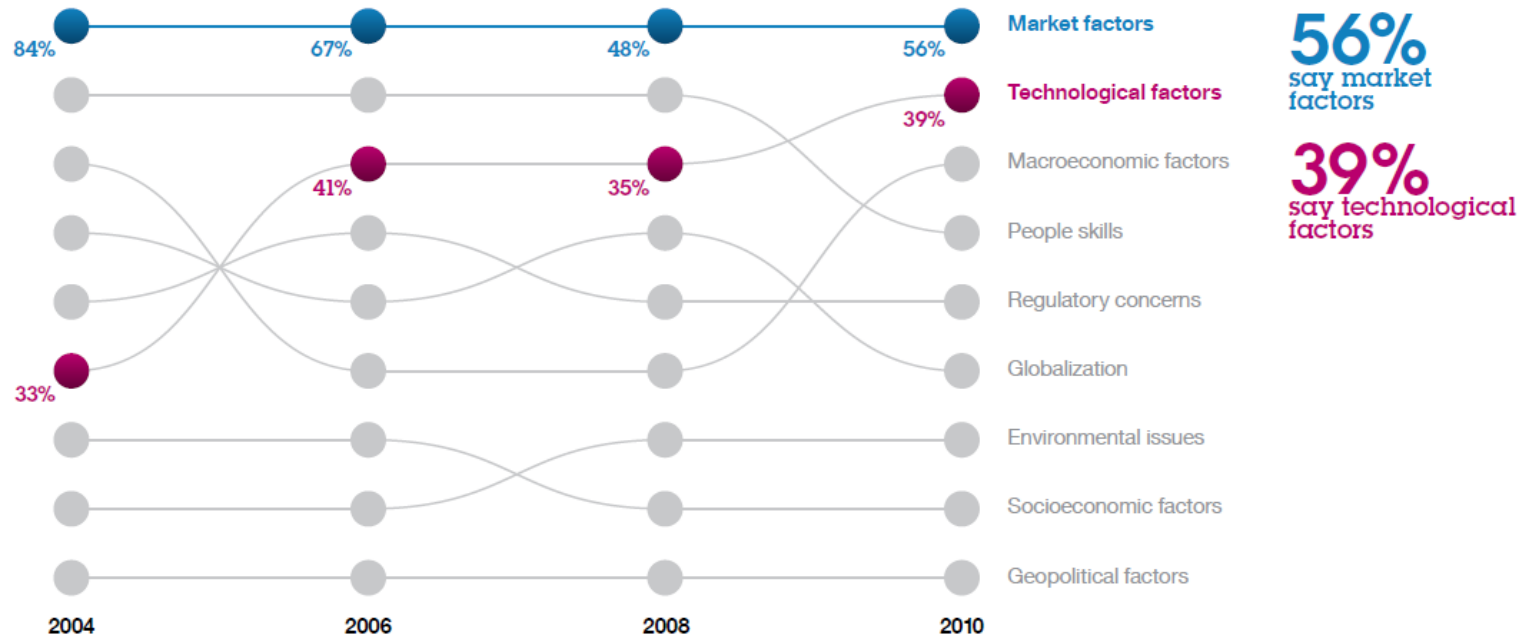
Fuente: Pregunta 7 ¿Hasta qué punto es compleja la nueva situación económica? n=1.522; participantes que seleccionaron “compleja/muy compleja”; Pregunta 10 ¿A qué nivel de complejidad tendrá que enfrentarse su empresa en los próximos 5 años? n=1.512; participantes que seleccionaron “más complejidad/mucha más complejidad”

Brecha de la complejidad = diferencia entre la complejidad prevista y el grado en el que los CEO se sienten preparados para administrarla

Fuente: Pregunta 10 ¿A qué nivel de complejidad tendrá que enfrentarse su empresa en los próximos 5 años? n=1.512; participantes que seleccionaron “Más complejidad/Mucha más complejidad”; Pregunta 12 ¿Se siente preparado para el nivel de complejidad previsto que se aproxima? n=1.508; participantes que seleccionaron “Totalmente preparado”

La importancia de la tecnología sigue aumentando como factor externo clave para los CEO, atrayendo la atención y ejerciendo la presión sobre los CIO

Las dos fuerzas “externas” más importantes de los próximos tres años serán los factores tecnológico y de comercio

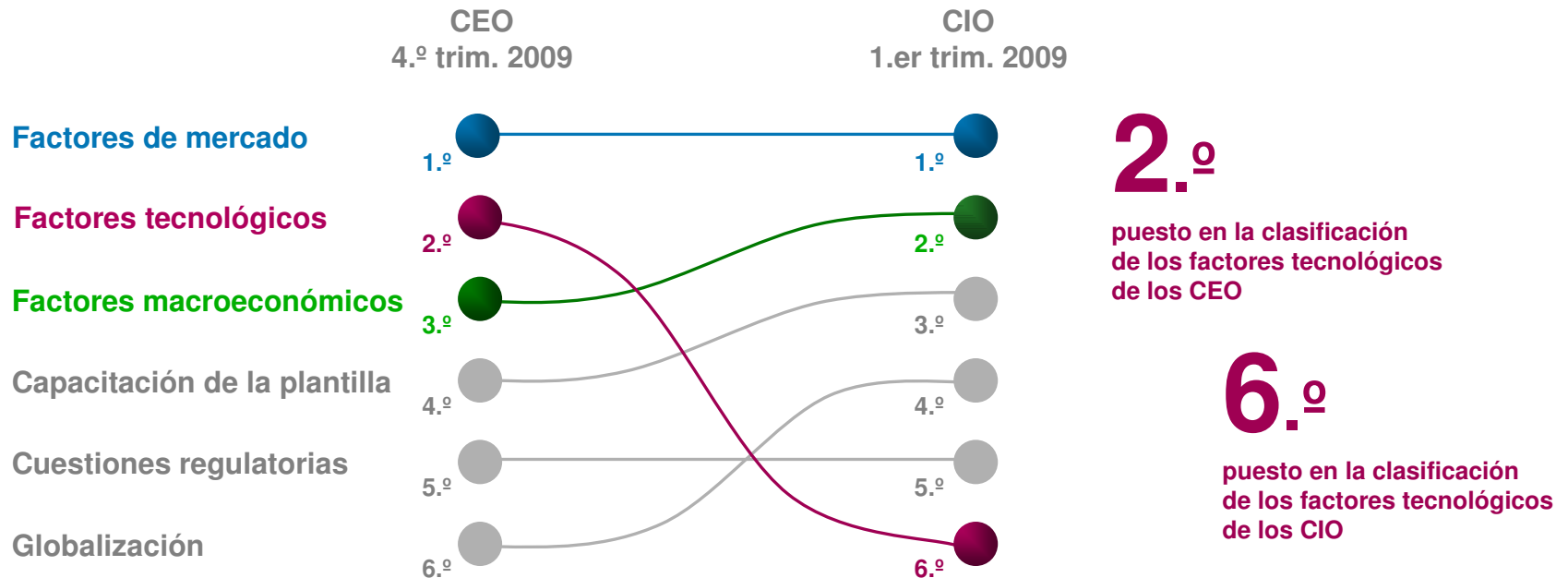


Los CIO deberán demostrar cómo la tecnología puede ayudar a la empresa a redefinirse a sí misma con el fin de competir en un entorno empresarial cada vez más complicado. La tecnología debería centrarse en la reducción, y no en el fomento, de la incertidumbre que los CEO se ven obligados a sobrellevar hoy en día.

Fuente: Estudio de CEO de 2010

Fuente: Pregunta 1 ¿Cuáles son las 3 fuerzas “externas” más importantes que influirán en su organización durante los próximos 3 años? n=1.538

Los CEO y los CIO no coinciden a la hora de otorgar importancia a la tecnología dentro de su organización debido a que perciben de un modo diferente el papel que juega en la empresa



Otros análisis realizados a los datos que aportaron los CEO y los CIO revelaron que:

- Los CEO consideran que la tecnología es un factor cada vez más importante en el modelo empresarial
- De forma global, todos los CIO consideran que la tecnología es el 6.º factor más importante, aunque la tecnología se encuentra en el puesto n.º 3 entre los CIO de alto crecimiento

El enfoque de los CEO influye en el enfoque y en la agenda de los CIO

Resultados de los CEO

Los CEO se enfrentan a un elevado nivel de complejidad y esperan que dicha complejidad aumente aún más

La mayoría de los CEO no se sienten preparados para hacer frente a la complejidad futura

La complejidad se ha convertido en un factor de cambio clave para los CEO

Implicaciones de los CIO de cara al futuro

Se espera que los CIO respondan a la complejidad externa e interna de un modo más rápido y hábil

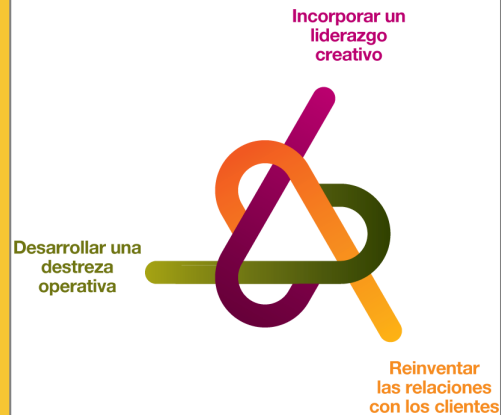
Los CIO deben acelerar los preparativos ante el aumento que se espera en la complejidad dentro de sus operaciones de TI

Los CIO dirigirán esta fuerza tan poderosa y probablemente jugarán un papel más importante en el equipo ejecutivo

Cómo lideran en la complejidad los que obtienen el mejor rendimiento



**Los CEO y los CIO
deben trabajar en un
entorno muy volátil y
cada vez más complejo**



**Para destacar en un
mundo complejo es
necesario mostrar
nuevas competencias y
áreas de enfoque**



**Preguntas
complicadas a tener
en cuenta: ¿Se
siente preparado?**

Las empresas sobresalientes lideran en la complejidad de tres formas diferentes



- La creatividad es la cualidad n.º 1 del liderazgo
- Impulse el cambio en la organización para liderar el mercado y el uso de numerosos estilos y herramientas de comunicación
- Rompa con el status quo de los modelos de ingresos, la empresa y el sector

- Simplifique las operaciones y los productos para gestionar mejor la complejidad
- Utilice estrategias iterativas, tome decisiones rápidamente y ejecútelas a mayor velocidad
- Intégrese de forma global, aumente la variabilidad de los costes y recurra a los socios para mejorar la agilidad

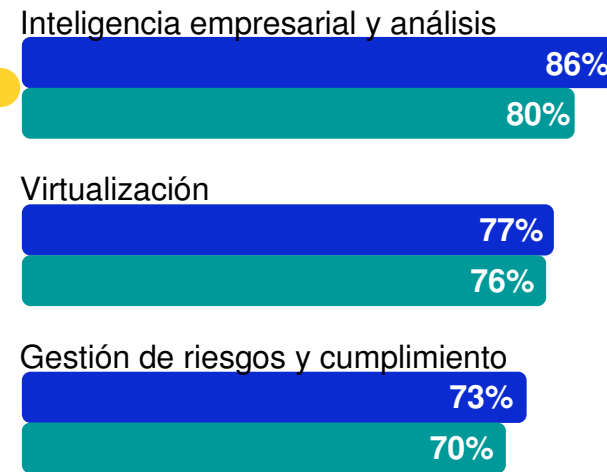
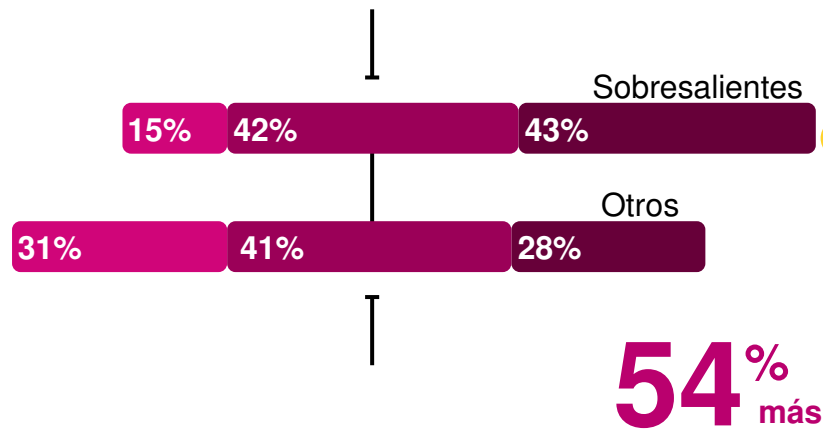
Reinventar las relaciones con los clientes

- “Estar más cerca de los clientes” es el factor más importante
- Entienda mejor las necesidades de los clientes a través de la colaboración y el uso compartido de información
- Utilice la explosión de información para proporcionar un servicio al cliente inigualable

Tanto los CEO como los CIO reconocen la importancia de tomar decisiones rápidamente; el objetivo de los CIO es impulsar esta idea a través de la inteligencia empresarial y los análisis

Una forma de lograr cambios rápidamente durante los próximos cinco años: toma rápida de decisiones

El elemento más importante del plan con visión de futuro para los CIO: inteligencia empresarial



Fuente: Estudio de CEO de 2010

Fuente: Estudio de CIO de 2009

■ Decisiones complicadas ■ Ambas ■ Decisiones rápidas

■ Alto crecimiento ■ Bajo crecimiento

“Necesitamos seguir tomando decisiones rápidamente en lugar de esperar y pensarlo durante más tiempo: buenas decisiones que pueden no ser totalmente correctas debido a que no conocemos toda la información. Hemos adelantado a nuestros competidores tomando decisiones rápidamente, es un factor determinante para nosotros”.
CEO, biología

“Reconocemos la ventaja estratégica de utilizar datos para mejorar la toma de decisiones. No somos todo lo fuertes que desearíamos, pero seguir adelante es un factor clave de nuestra estrategia”.
CIO, productos de consumo

¿De qué forma pueden los CEO y los CIO incorporar un liderazgo creativo?

Aspectos básicos para los CEO

- **Acepte el nuevo entorno de incertidumbre:** salga de los silos, dé ejemplo de mentalidad innovadora, actúe a pesar de la incertidumbre.
- **Asuma riesgos que rompan con modelos de negocio tradicionales:** impulse innovaciones radicales, modifique sus modelos continuamente, tome prestadas ideas de éxito de otros sectores.
- **Vaya más allá de los estilos de dirección de “eficacia probada”:** refuerce su capacidad para persuadir e influenciar, forme a otros líderes, utilice una gran variedad de métodos de comunicación.

Implicaciones para los CIO

- **Tome decisiones más inteligentes:** proporcione más información sobre la empresa a través de análisis para mejorar y acelerar la toma de decisiones. Tome decisiones rápidas y efectivas a pesar de la ambigüedad. Utilice herramientas de colaboración y gestión de la información para acceder a datos y contribuir a acabar con los silos organizativos.
- **Abogue por el “arte de lo posible”:** explique cómo puede conseguirlo la TI y trabaje con la empresa para crear nuevos modelos según la aplicación de tecnologías nuevas y/o problemáticas. Fomente la aparición de mejoras proporcionando la información necesaria para conocer los elementos del modelo empresarial que están funcionando, y los que no. Aprenda a gestionar y mitigar los riesgos al implementar nuevas capacidades, y no a evitarlos.
- **Dé paso a una empresa colaborativa a través de la tecnología:** emule comportamientos de liderazgo creativo y cree nuevos estilos de gestión dentro de la organización. Saque partido a “comunicaciones virales” e incorpore tecnologías de colaboración en las operaciones diarias. Utilice tecnología para poder utilizar una amplia variedad de métodos de comunicación.

“Una función muy importante de los CIO es informar a los altos ejecutivos de que no solo deben centrarse en las operaciones, sino que también deben innovar en sus empresas”.

CIO, compañía automotriz

“En mi organización no existe la innovación si no está implicada la TI”.

CIO, gobierno

“Para nosotros, la innovación es crear varias ideas para cubrir una necesidad concreta. A continuación las introducimos en un plan factible que mejoren el negocio”.

CIO, energía y servicios públicos

Creative leadership: New York City Police Department - improved information management takes a bite out of crime



- **Business Challenge:** The country's largest police department recognized that to more effectively solve and prevent crimes, it needed to provide information to key users – from precinct detectives to crime analysts to department leadership – more holistically, this strengthening their ability to synthesize various bits of information in to actionable intelligence.
- **The Solution,** known as the Crime Information Warehouse (CIW), provides a single, easy-to-use point of access to data on virtually all crimes committed in NY's five boroughs. The CIW solution provides the information foundation for the NYPD's state-of-the-art Real Time Crime Center. Using business intelligence software along with GIS mapping and visualization tools, officers and analysts in the center can detect crime patterns as they are forming, enabling precinct commanders to take proactive measures to keep ahead of these trends – and ahead off spikes in criminal activity.
- **The benefit?**
 - Support for more proactive policing tactics by virtue of an ability to see crime trends as they are happening
 - Faster and higher rate of case-closing through more efficient gathering and analysis of crime-related data
 - Reports that could take weeks or months are now available instantly

Las empresas sobresalientes lideran en la complejidad de tres formas diferentes



**Incorporar un
liderazgo
creativo**

- La creatividad es la cualidad n.º 1 del liderazgo
- Impulse el cambio en la organización para liderar el mercado y el uso de numerosos estilos y herramientas de comunicación
- Rompa con el status quo de los modelos de ingresos, la empresa y el sector

**Desarrollar una
destreza
operativa**

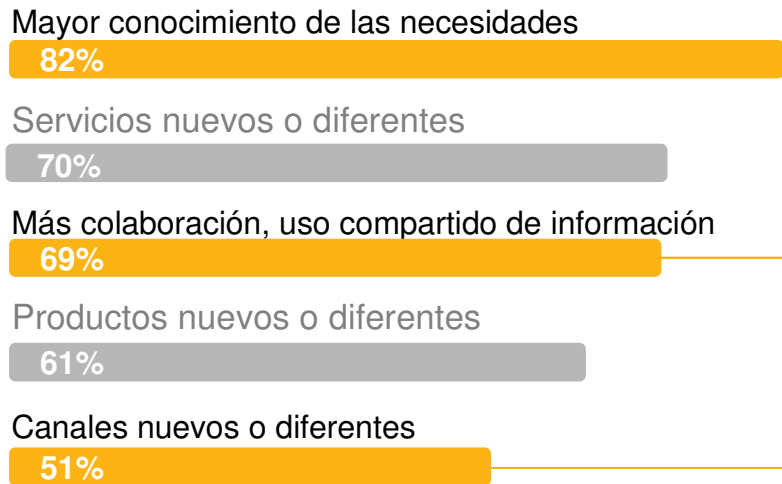
- Simplifique las operaciones y los productos para gestionar mejor la complejidad
- Utilice estrategias iterativas, tome decisiones rápidamente y ejecútelas a mayor velocidad
- Intégrese de forma global, aumente la variabilidad de los costes y recurra a los socios para mejorar la agilidad

**Reinventar
las relaciones
con los clientes**

- “Estar más cerca de los clientes” es el factor más importante
- Entienda mejor las necesidades de los clientes a través de la colaboración y el uso compartido de información
- Utilice la explosión de información para proporcionar un servicio al cliente inigualable

Los CEO han identificado el requisito necesario para tener una relación más estrecha con el cliente. Los CIO prevén importantes cambios en las experiencias y relaciones con los clientes

Opinión de los CEO sobre “Cómo cambiarán las expectativas de los clientes durante los próximos 5 años”



Participantes que respondieron “mucho/muchísimo”

Fuente: Estudio de CEO de 2010

Opinión de los CIO sobre los cambios en la interacción con los clientes

Los CIO de alto crecimiento convierten los datos en información procesable de forma proactiva



... y anticipan niveles mucho más elevados de integración y transparencia con los clientes



En cinco años, los CIO esperan que los clientes finales exploren de forma continua nuevos canales...



- Alto crecimiento
- Bajo crecimiento

Fuente: Estudio de CIO de 2009

Fuente: Pregunta 15 ¿Hasta qué punto cambiarán las expectativas de sus clientes con respecto a usted en los próximos cinco años? n=1.518

Fuente: Estudio global de CIO de 2009 de IBM; n = 2.598

¿Cómo pueden los CEO y los CIO reinventar las relaciones con los clientes?

Aspectos básicos para los CEO

- **Respete a los clientes por encima de todo:** establezca un nivel de atención sin precedentes, incremente el contacto con el cliente, analice lo que el cliente valora más.
- **Utilice la comunicación en ambos sentidos para estar en sintonía con los clientes:** convierta a los clientes en parte de su equipo, pregunte a los clientes por sus necesidades, colabore para innovar e interactúe con los clientes de nuevas formas, ofrezca transparencia en sus procesos.
- **Benefíciense de la explosión de la información:** explote el valor que supone contar con datos ilimitados, traduzca los datos en conocimiento y en actuaciones que den lugar a resultados de negocio, comparta la información libremente para generar confianza y mejorar las relaciones con el cliente.

“La colaboración y la interacción con los clientes son la base de nuestro modelo empresarial”.

CIO, servicios financieros

Implicaciones para los CIO

- **Cree una organización de TI centrada en el cliente:** fije el cliente como objetivo de todo lo que realice la organización de TI. Analice lo que los clientes valoran más y proporcione información para tomar decisiones empresariales según la oferta de mayor valor del cliente.
- **Interactúe y colabore con los clientes:** diseñe sistemas de interacción, transacción y colaboración con los clientes no solo para obtener más información sobre el cliente, sino también para que colabore en la innovación.
- **Utilice los análisis empresariales para conocer al cliente:** desarrolle mejoras a la hora de recopilar, agregar y analizar datos del cliente procedentes de fuentes tradicionales y nuevas, incluyendo formatos estructurados y sin estructurar, con el fin de conocer las necesidades y las relaciones de los clientes.

El reto consiste en cambiar de un “modelo de presión a un modelo de extracción”, en el que los clientes expresen sus requisitos y sus respuestas de TI de forma inmediata.

CIO, sector bancario

Las empresas sobresalientes lideran en la complejidad de tres formas diferentes



**Incorporar un
liderazgo
creativo**

- La creatividad es la cualidad n.º 1 del liderazgo
- Impulse el cambio en la organización para liderar el mercado y el uso de numerosos estilos y herramientas de comunicación
- Rompa con el status quo de los modelos de ingresos, la empresa y el sector

**Desarrollar una
destreza
operativa**

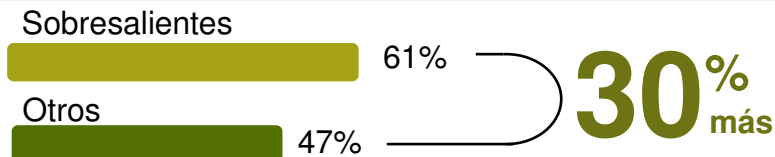
- Simplifique las operaciones y los productos para gestionar mejor la complejidad
- Utilice estrategias iterativas, tome decisiones rápidamente y ejecútelas a mayor velocidad
- Intégrese de forma global, aumente la variabilidad de los costes y recurra a los socios para mejorar la agilidad

**Reinventar
las relaciones
con los clientes**

- “Estar más cerca de los clientes” es el factor más importante
- Entienda mejor las necesidades de los clientes a través de la colaboración y el uso compartido de información
- Utilice la explosión de información para proporcionar un servicio al cliente inigualable

Desarrollar una destreza operativa ofrece a los CIO una importante oportunidad al rediseñar las infraestructuras empresariales y simplificar los procesos empresariales

Los CEO creen que simplificar las operaciones y los productos puede ayudar a gestionar la complejidad

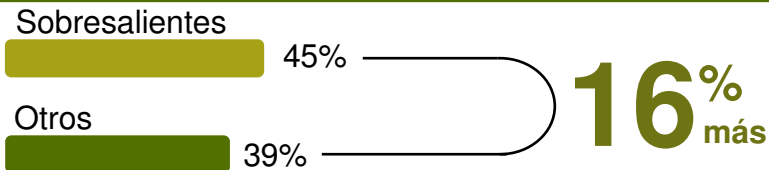


Fuente: Estudio de CEO de 2010

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

*CEO,
bienes de consumo envasados*

Un aspecto fundamental para obtener buenos resultados en el proceso de ejecución durante los próximos 5 años es la velocidad de ejecución

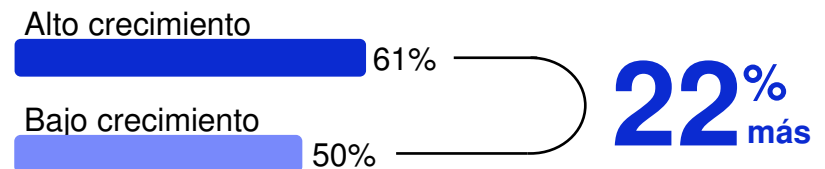


Fuente: Estudio de CEO de 2010

“El objetivo es la adaptabilidad, la herramienta es la velocidad de ejecución”.

*Director general,
empresa de software*

Los CIO creen que los procesos empresariales estarán completamente estandarizados y serán de bajo coste



Fuente: Estudio de CIO de 2009

“Se trata de la capacidad de ampliar y responder rápidamente a los cambios que se producen en la demanda. Gran parte de lo que hacemos permite a las empresas llevar a cabo procesos directamente”.

CIO, sector bancario

“Las expectativas han cambiado. Se trata de prestar un servicio a través de un proceso sencillo que pueda repetirse”.

CIO

¿De qué forma pueden los CEO y los CIO desarrollar una destreza operativa?

Aspectos básicos para los CEO

- **Simplifique siempre que sea posible:** simplifique las interacciones con los clientes, simplifique productos y servicios enmascarando la complejidad, simplifique para la organización y los socios.
- **Gestione la complejidad sistemática:** ponga a trabajar a la complejidad para su organización, benefíciense de las ventajas que otorgan las capacidades analíticas.
- **Promueva una mentalidad rápida y flexible:** actúe rápidamente, aumente la velocidad de ejecución, ejecute las correcciones necesarias.
- **Sea “glocal”:** benefíciense del mundo a través de sus socios, ajuste su modelo operativo de forma constante, de forma global cuando sea posible y local cuando sea necesario.

*“Mi ambición es llevar a cabo procesos empresariales de un modo más rápido y barato”.
CIO, sector de comunicaciones y ocio*

Implicaciones para los CIO

- **Simplifique siempre que sea posible:** desarrolle e implemente procesos empresariales simplificados y optimizados para mejorar la eficiencia y simplificar las operaciones, y aplique estos mismos conceptos y soluciones a la gestión de la infraestructura.
- **Gestione la complejidad sistemática:** gestione de forma proactiva la complejidad y la eficiencia del entorno de TI. Busque oportunidades de simplificar las operaciones de TI sin reducir el valor empresarial.
- **Promueva la velocidad y la flexibilidad de las operaciones:** permita que la organización actúe rápidamente gracias a un entorno de TI adaptable, eficiente y flexible, sacando partido a los proveedores de servicios estratégicos.
- **Realice operaciones de TI “glocales”:** benefíciense del mundo a través de sus socios, ajuste su modelo operativo de forma constante para utilizar las habilidades correctas en el lugar idóneo y en el momento adecuado.

“Se trata de la capacidad de ampliar y responder rápidamente a los cambios que se producen en la demanda. Gran parte de lo que hacemos permite a las empresas llevar a cabo procesos directamente”.

CIO, sector bancario ^{on}

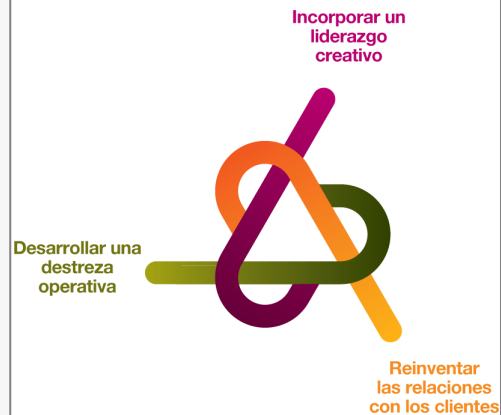
Cómo lideran en la complejidad los que obtienen el mejor rendimiento



*Liderar en la
Complejidad*

*Conclusiones de
"The Global CEO Study 2010"*

**Los CEO y los CIO
deben trabajar en un
entorno muy volátil y
cada vez más complejo**



**Para destacar en un
mundo complejo es
necesario mostrar
nuevas competencias y
áreas de enfoque**



**Preguntas
complicadas a tener
en cuenta: ¿Se
siente preparado?**

¿Se siente preparado para hacer frente a la complejidad, la volatilidad y la incertidumbre?

¿Cómo está diseñada su organización de TI para gestionar la complejidad del entorno empresarial actual? ¿Los CEO lo ven de la misma forma?



¿Cómo se ha preparado para la complejidad prevista en sus operaciones de TI?

Dado que la tecnología es cada vez más importante para los CEO y para la organización, ¿cómo ha ampliado su función a la hora de aceptar nuevos niveles de responsabilidad en el equipo ejecutivo?

¿Está preparado para incorporar un liderazgo creativo?



¿Cómo aprovechará la capacidad de realizar análisis empresariales para que los CEO y otros directivos tomen decisiones más inteligentes sobre la empresa?

¿Cuál es su método para obtener y conservar una experiencia técnica sobresaliente con el fin de poder expresar y abogar con seguridad por soluciones técnicas que respalden la opinión de los CEO?

¿Cómo utilizará la TI para impulsar la colaboración empresarial de un modo eficaz?

¿Se siente preparado para reinventar las relaciones con el cliente?



¿Cómo creará un método centrado en el cliente a través de un enfoque generalizado que consiste en conocer y prestar servicios a los clientes internos y externos de su organización?

¿De qué formas puede impulsar la colaboración y la interacción con los clientes a través de la tecnología?
¿Qué planes tiene para permitir que la tecnología capture y sintetice la información de los clientes con el fin de mejorar el negocio?

¿Cómo conseguirá que el entorno de TI sea capaz de capturar, consolidar, sintetizar y analizar diversos conjuntos de información para llevar a cabo análisis y, en última instancia, optimizar las relaciones con los clientes?

¿Se siente preparado para desarrollar una destreza operativa?

¿Cómo utiliza su organización un proceso o una disciplina para simplificar los procesos de TI y empresariales cuando sea posible y lo desee?

¿Cómo simplifica la infraestructura de la empresa sin poner en riesgo los beneficios?

¿Cómo gestiona y utiliza las posibles ventajas de la complejidad del sistema y de la organización tanto en el entorno de TI como en la capacidad de la TI para impulsar el negocio?

¿Cómo diseñará el entorno de TI para que sea flexible y se adapte a los cambios, incluido el uso de proveedores de servicios y modelos operativos flexibles?

¿Cuál es su estrategia de implementación de TI para encontrar la combinación perfecta de recursos y operaciones globales y locales?



¿Cómo liderará en la complejidad?



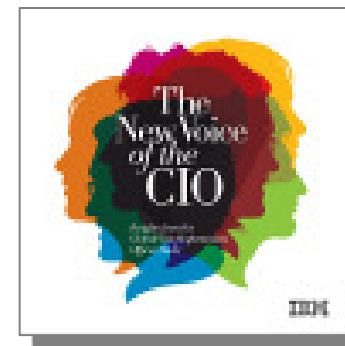
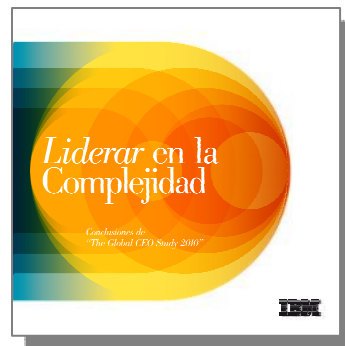
	Aspectos básicos para los CEO	Implicaciones para los CIO
Incorporar un liderazgo creativo	<ul style="list-style-type: none"> Acepte la ambigüedad Asuma riesgos que rompan con modelos de negocio tradicionales Vaya más allá de los estilos de dirección "de eficacia probada" 	<ul style="list-style-type: none"> Tome decisiones rápidas Abogue por el "arte de lo posible" Impulse la colaboración a través de la tecnología
Reinventar las relaciones con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Respete a los clientes por encima de todo Utilice la comunicación en ambos sentidos para estar en sintonía con los clientes Beneficiarse de la explosión de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Cree una organización de TI centrada en el cliente Impulse la interacción y la colaboración con los clientes Realice análisis empresariales para impulsar las relaciones con los clientes
Desarrollar una destreza operativa	<ul style="list-style-type: none"> Simplifique siempre que sea posible Gestione la complejidad sistemática Promueva una mentalidad rápida y flexible Sea "glocal" 	<ul style="list-style-type: none"> Simplifique siempre que sea posible Gestione la complejidad sistemática Promueva la velocidad y la flexibilidad de las operaciones Realice operaciones de TI "glocales"



Lea el nuevo Estudio de CEO de 2010 y el Estudio de CIO de 2009 a través de estos enlaces

[Liderar en la complejidad](#)

[La nueva voz de los CIO](#)



Agradecido
Agradecido
Muchas Gracias
Agradecido
Agradecido



INFORMATION INTEGRATION & GOVERNANCE FORUM 2011

Delivering Trusted Information for Smarter Business Decisions

