

LA EMPRESA DEL FUTURO



IMPLICACIONES PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS



ESTUDIO MUNDIAL DE CEO

INTRODUCCIÓN

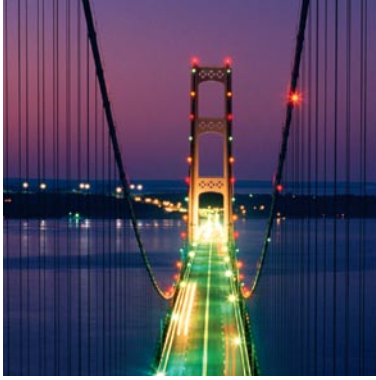
Realizamos 1.130 entrevistas a CEOs, gerentes generales, líderes de negocios y directores del sector público para completar la investigación bianual de nuestro tercer Estudio Mundial de CEO; el cual tiene por objetivo identificar las características clave de la Empresa del Futuro.¹ Para este estudio en particular nos concentramos en las respuestas de 136 "CEOs de empresas medianas" que están a cargo de medianas empresas (definidas como empresas con menos de 1000 empleados).²

Como parte de nuestra investigación, intentamos comprender las diferencias entre las respuestas de aquellas empresas con un desempeño financiero superior y aquellas que presentaron un desempeño inferior. Comparamos la trayectoria en ingresos y utilidades de las empresas con información financiera disponible al público con los promedios de sus industrias, las cuales están incluidas en nuestra muestra.³ A las empresas que lograron un desempeño superior al promedio según un patrón financiero particular, las denominamos "empresas con desempeño superior", y las organizaciones con menor promedio al punto de referencia se denominaron "empresas con desempeño inferior". En nuestros análisis, buscamos información basada en estas agrupaciones de la mitad superior y la mitad inferior.

Nuestros hallazgos indican que la Empresa del Futuro es:

- **Ávida de cambio**
- **Innovadora más allá de la imaginación del cliente**
- **Globalmente integrada**
- **Disruptiva por naturaleza**
- **Comprometida, no sólo generosa.**





ÁVIDA DE CAMBIO

Los CEOs de las empresas medianas prevén cambios significativos, pero no confían en su capacidad para manejarlos. Entonces, ¿cómo sobrevivirán en un entorno cada vez más turbulento?

Los CEOs de empresas medianas anticipan más cambio que sus pares, pero tienen menos éxito en manejarlo. La brecha entre aquellos que piensan que sus empresas necesitarán realizar cambios sustanciales durante los próximos tres años y los que dicen que anteriormente ya han logrado manejar el cambio es más amplia en las organizaciones medianas que en nuestra muestra general (ver Figura 1).

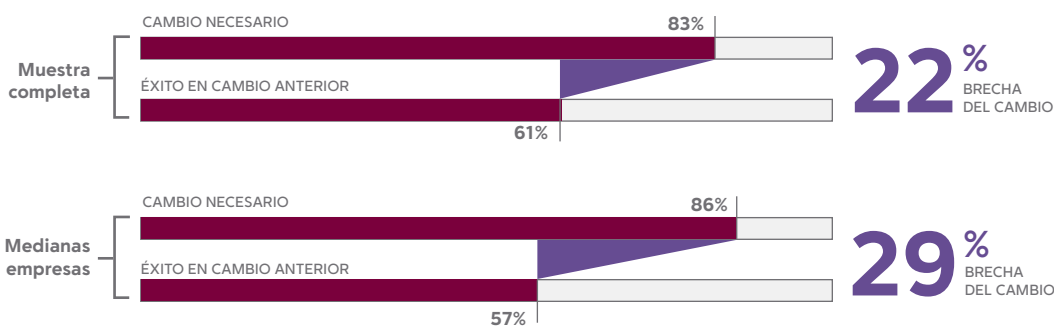
Muchos CEOs de empresas medianas también declaran que están luchando por mantenerse. Sienten que ahora los consumidores dictan el ritmo del cambio, mientras que antes ellos eran los que tenían el control. “El cambio en la organización no está sucediendo con la rapidez suficiente... La brecha se está ampliando”, nos indicó un CEO holandés de una empresa mediana.

Esto podría parecer sorprendente, puesto que con frecuencia las personas suponen que las empresas más pequeñas son más ágiles que las grandes. Pero por lo general, las organizaciones medianas tienen menos recursos y, por lo tanto, menos ancho de banda para manejar las influencias externas inesperadas o disruptivas. Además, operan en menos países y ofrecen menos productos o servicios, de modo que tienen menos experiencia en manejar un cambio turbulento y global de esa envergadura.

A su vez, la amplitud de los cambios que enfrentan los CEOs de empresas medianas está aumentando. En el año 2004, los factores del mercado (como las variaciones en los patrones de compra del cliente, la creciente competencia y la consolidación de la industria) dominaban la agenda ejecutiva. Sin embargo, actualmente, los CEOs de empresas medianas tienen que concentrarse en una gama mucho más amplia de temas. Los factores del mercado siguen siendo su principal prioridad, pero el acceso a personas con las habilidades necesarias, el cumplimiento de las regulaciones, los factores tecnológicos y la globalización también constituyen una preocupación significativa. La regulación es una fuente de ansiedad especial; el 37% de los CEOs de empresas medianas piensa que ésta originará cambios importantes, en comparación con sólo el 30% de la población total de la encuesta.

FIGURA 1 LA BRECHA DEL CAMBIO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS

Administrar el cambio es un desafío aún mayor para los CEOs de medianas empresas que para la población total de la muestra.



Estos temas están relacionados. Cualquier empresa que desee capitalizar la tendencia hacia la globalización y expandirse hacia nuevos mercados, necesitará comprender las oportunidades y riesgos potenciales. Además, necesitará reclutar personas con los conocimientos específicos – ya sea industriales, técnicos o gerenciales – para operar en un entorno cada vez más complejo y geográficamente diversificado; lidiar con las diferentes regulaciones en diferentes jurisdicciones; y crear una plataforma tecnológica capaz de soportar sus procesos de negocios claves a nivel multinacional. No obstante, muchas organizaciones medianas carecen de las habilidades internas necesarias para manejar el cambio en múltiples países, especialmente las regulaciones en mercados que les son nuevos.

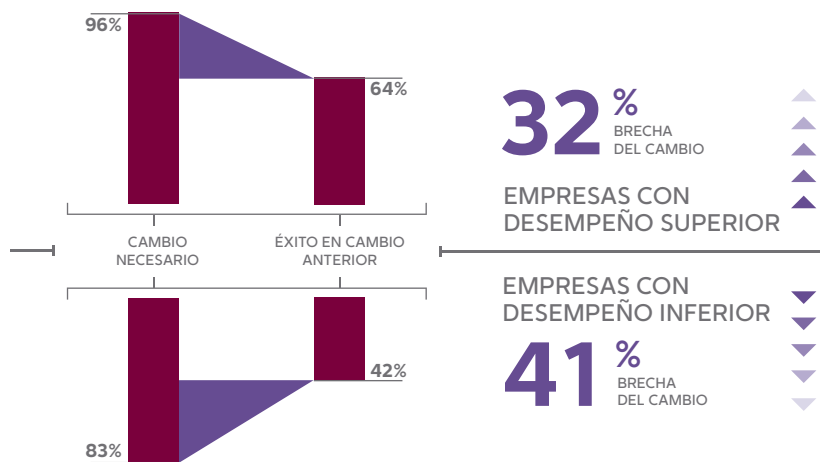
En resumen, la globalización está planteando muchos más desafíos; en lugar de poder concentrar sus esfuerzos en algunos asuntos específicos, los CEOs de empresas medianas ahora deben cubrir un frente mucho más amplio y enfrentar una incertidumbre mucho mayor. Deben “dominar la complejidad”, como lo expresó un entrevistado, puesto que todo es importante y el cambio puede provenir de cualquier parte.

LAS EMPRESAS CON DESEMPEÑO SUPERIOR MANEJAN EL CAMBIO CON MAYOR ÉXITO

No obstante, a pesar de la dificultad de manejar el cambio, algunas organizaciones medianas lo han logrado con éxito y no es casualidad que también estén prosperando. Cuando examinamos las empresas de nuestra muestra con desempeño financiero superior, observamos que anticipan más el cambio que las que tienen un desempeño inferior. Además, son mucho mejores para enfrentar el cambio (ver Figura 2). En efecto, las empresas con desempeño superior aceptan el cambio y lo consideran como una parte intrínseca de sus actividades.

FIGURA 2 LAS EMPRESAS CON DESEMPEÑO SUPERIOR SON MEJORES PARA MANEJAR EL CAMBIO

Las empresas con desempeño financiero superior esperan más cambio y son mejores para manejar el cambio que las empresas con desempeño inferior.⁴



Implicaciones

Dado que los cambios ocurren cada vez con mayor rapidez, las organizaciones medianas ya no pueden confiar en que su tamaño les permita ser ágiles y adaptables. Necesitan desarrollar capacidades de administración del cambio más sofisticadas y crear una infraestructura tecnológica que sea lo suficientemente flexible para enfrentar la velocidad del cambio. Además, deben competir de forma más efectiva en la batalla global por el talento. Es posible que algunas empresas opten por concentrarse en reclutar y desarrollar personal internamente. Esto, a su vez, significa que requerirán procesos sólidos de reclutamiento, de desarrollo de personal y de gestión del desempeño. Muchas empresas también establecerán asociaciones con otras empresas en nuevos mercados y países en que desean operar, y complementarán sus recursos internos con conocimientos especializados externos.



INNOVADORA MÁS ALLÁ DE LA IMAGINACIÓN DEL CLIENTE

Los CEOs de empresas medianas están invirtiendo significativamente para aprovechar las oportunidades que surgen de una mayor prosperidad global y servir a consumidores cada vez más sofisticados. La pregunta es: ¿Cómo pueden lograr que estas inversiones sean rentables?

La clase media está creciendo en las economías emergentes y se está volviendo cada vez más adinerada. Entretanto, en las economías establecidas, la generación de posguerra en envejecimiento ha acumulado considerables activos, muchos de los cuales se traspasarán a su descendencia. La mayor prosperidad global está estimulando la demanda por nuevos productos y servicios, creando así nuevas oportunidades de crecimiento para muchas empresas. Al mismo tiempo, los consumidores se están volviendo mucho más informados; en gran parte, gracias a Internet, que ha facilitado la comparación de precios y la realización de compras con mayor conocimiento.

Los CEOs de empresas medianas son optimistas sobre estas dos tendencias. Dos tercios de ellos consideran que el aumento en el poder adquisitivo de los consumidores es positivo, aunque reconocen que para satisfacer las necesidades de nuevos segmentos demográficos y geográficos de mercado se requerirán cambios importantes en la forma en que trabajan. El 80% de ellos también acepta el advenimiento de los

“omnívoro de la información”. El “cliente ahora está informado, pero no es leal”, por lo tanto, “la relación con el cliente es clave para el éxito”, observó un entrevistado.

ASOCIACIÓN ACTIVA EN MERCADOS EN EXPANSIÓN

De hecho, los CEOs de empresas medianas ya han invertido mucho más para aprovechar el aumento de la prosperidad y servir a clientes informados; porción superior a la dedicada por los CEOs de la muestra general de nuestra encuesta.⁵ Además, planean aumentar la inversión en consumidores cada vez más prósperos en un 20% durante los próximos tres años. Generalmente, se concentran en establecer nuevas relaciones de negocios porque carecen de los recursos internos para satisfacer esas necesidades más diversas. “Esperamos buscar socios de negocios más importantes para seguir aumentando nuestra competitividad y así adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado”, explicó uno de los CEOs de empresas medianas.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NUEVA GENERACIÓN

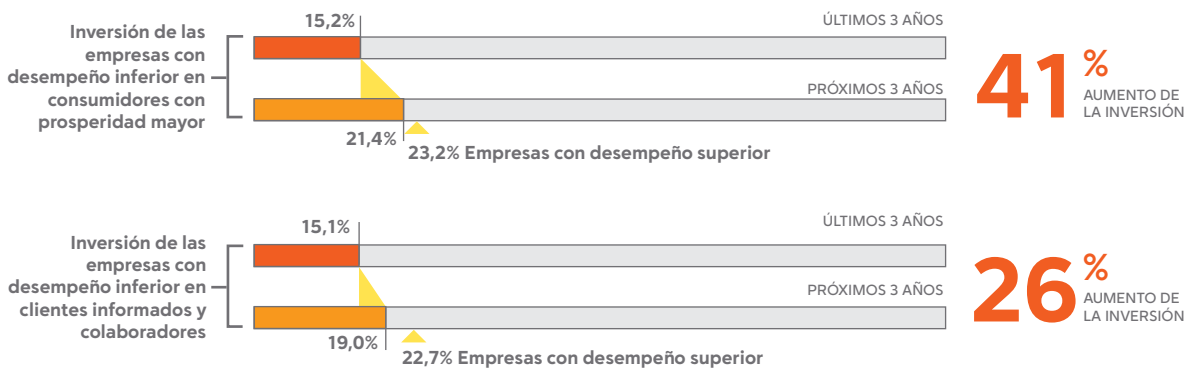
También planifican canalizar más del 22% de sus presupuestos para satisfacer las necesidades de los omnívoros de información. La mayoría de las empresas se está concentrando en el desarrollo de “la nueva generación de productos y servicios” y en “cómo atraer” a estos clientes, como lo expresó uno de los entrevistados. Pero los consumidores informados no sólo desean saber acerca de los productos y servicios que adquieren, sino también de las organizaciones a las cuales compran esos productos y servicios. Por lo tanto, muchos CEOs de empresas medianas se están concentrando en implementar iniciativas ambientales, crear marcas que apelen a tales consumidores y en volverse más transparentes.

LAS EMPRESAS CON DESEMPEÑO SUPERIOR ESTAN AÚN MÁS ENFOCADAS AL CLIENTE

Sin embargo, nuevamente, existen algunas diferencias sustanciales entre las empresas con desempeño financiero superior y aquellas con desempeño inferior de la muestra de nuestra encuesta. Las empresas con desempeño superior históricamente han invertido una proporción mayor del total de sus presupuestos en llegar a clientes más prósperos y mejor informados de lo que lo han hecho aquellas con desempeño inferior. Pero las empresas con desempeño inferior ahora planifican aumentar su inversión en ambas áreas durante los próximos tres años, en un intento por ponerse al nivel de sus pares más exitosos (ver Figura 3). "Necesitamos identificar la siguiente ola... Estamos retrasados en lo que se refiere a trabajar con los mercados emergentes", explicó un CEO.

FIGURA 3 LAS EMPRESAS CON DESEMPEÑO INFERIOR INTENTAN RECUPERARSE

Las empresas con desempeño inferior planifican aumentar en forma sustancial sus inversiones para aprovechar las oportunidades de mayor prosperidad y para servir a clientes informados, pero aún se encuentran retrasadas con respecto a las empresas con desempeño superior.



Implicaciones

Nuestros hallazgos sugieren que las medianas empresas tienen varias ventajas sobre las empresas más grandes cuando se trata de atender a nuevos mercados y segmentos de clientes. Ya han invertido un porcentaje mayor de sus presupuestos en iniciativas de clientes y las empresas más pequeñas con frecuencia pueden entablar relaciones más cercanas con sus clientes. Internet también ha creado numerosas oportunidades para vender el contenido especializado de los productos que apelan a los gustos de los nichos de mercado, y algunas organizaciones medianas podrían encontrarse en una sólida posición para aprovechar tales oportunidades.⁶

Sin embargo, necesitarán asegurarse de estar capitalizando sobre las inversiones realizadas. Es probable que las alianzas con socios de negocios estratégicos desempeñen un papel clave para ayudar a varias organizaciones medianas a aprovechar el potencial de las economías en desarrollo. Las nuevas tecnologías también serán esenciales para identificar los diferentes segmentos de clientes, responder a las preferencias cambiantes de los clientes, desarrollar nuevos canales para comercializar y proporcionar nuevas fuentes de diferenciación.



INTEGRADA GLOBALMENTE

Frente a tantas opciones sobre cómo lograr que su empresa esté más globalmente integrada ¿cómo deberían responder los CEOs de empresas medianas? ¿Cómo deberían diseñar sus negocios para aprovechar las capacidades ubicadas en otras partes del mundo? ¿Cuándo deben crear asociaciones o adquirir otras empresas?

A medida que el mundo está más conectado y se vuelve más próspero, los CEOs de empresas medianas están cada vez más dispuestos a extender su alcance. Pero reconocen que esto requerirá mayor integración global. Tener éxito en un "mundo más pequeño en un clima económico hipercompetitivo", como observó un entrevistado, demandará nuevos diseños de negocios que faciliten una colaboración más rápida y más extensiva a escala mundial y una reconfiguración inmediata cuando aparezcan nuevas oportunidades.

CAPACIDADES MÁS PROFUNDAS Y ASOCIACIÓN EXTENSIVA CLAVE PARA VOLVERSE GLOBAL

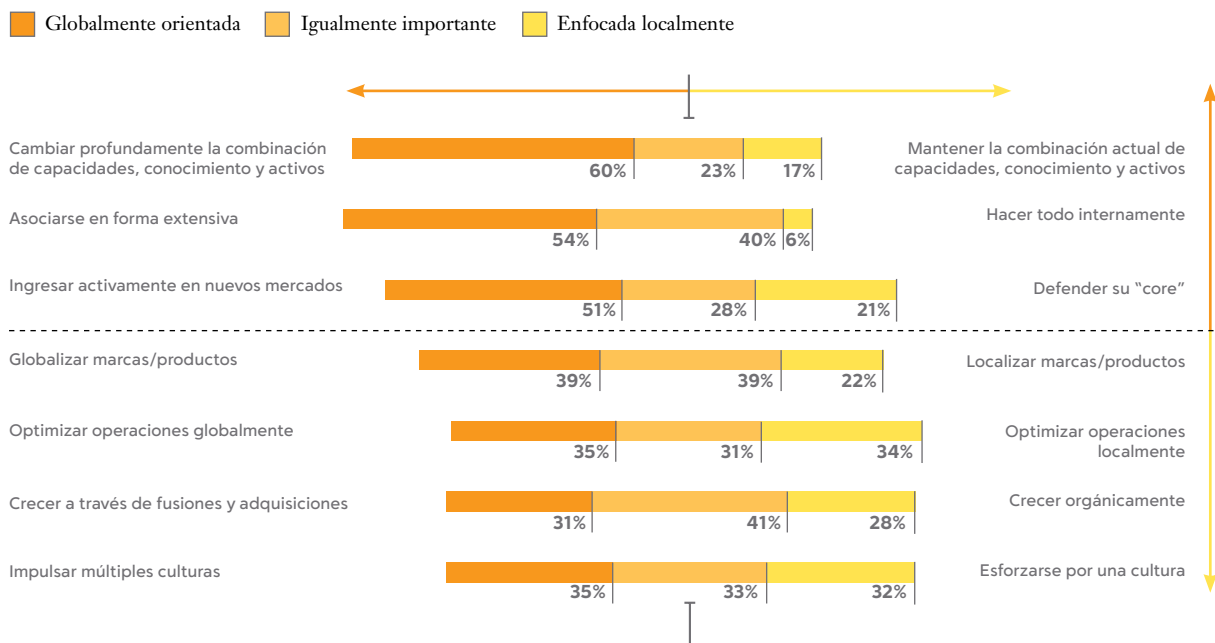
Más de la mitad de las organizaciones medianas están ingresando activamente en nuevos mercados y un 75% están adoptando diseños de negocios globales. Por cierto, están realizando más esfuerzos que la población total de la encuesta para integrarse globalmente.

Los CEOs de empresas medianas se están concentrando principalmente en realizar cambios importantes en las capacidades, conocimientos y activos de sus empresas y en establecer numerosas asociaciones de negocios completamente nuevas (ver Figura 4). Al carecer de los recursos que poseen las organizaciones multinacionales, las empresas medianas saben que necesitarán formar alianzas con empresas compatibles en las regiones que desean alcanzar, comprender en forma mucho más profunda a sus potenciales clientes y reclutar gerentes con experiencia internacional antes de arriesgarse demasiado. "Mejoraremos nuestra visión para los negocios, realizaremos nuevas inversiones y desarrollaremos nuevas estrategias", explicó un entrevistado. "Necesitamos adoptar nuevos modelos de asociaciones para tener la capacidad de brindar nuevos servicios y satisfacer la demanda", indicó otro.

Sin embargo, los CEOs de empresas medianas están mucho más divididos sobre si globalizar sus marcas y productos, crear operaciones globalmente integradas y crecer a través de fusiones y adquisiciones o mantener un enfoque local, crecer orgánicamente y esforzarse por una cultura corporativa única. En resumen, al parecer, aunque saben *qué* hacer – y es casi seguro que algunos CEOs optarán por mantenerse locales en lugar de "volverse globales" – tienen menos seguridad sobre *cómo* y *cuándo* aprovechar las oportunidades de la integración global.

FIGURA 4 LOS CEOS DE EMPRESAS MEDIANAS SE ENFOCAN EN NUEVAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Le solicitamos a los CEOs de empresas medianas que describieran siete aspectos de sus planes para convertirse en empresas globalmente integradas.



ESCASEZ DE TALENTO: UN DESAFÍO GLOBAL

Las organizaciones medianas también enfrentan varias barreras frente a la integración global, aunque los dos principales obstáculos tal vez no sean los que uno esperaría en primer lugar. Los obstáculos usuales – dinero, diferencias culturales y problemas tecnológicos – aparecen mucho más abajo en la lista que la escasez de talento y la creciente carga reguladora, y más de la mitad de todos los CEOs de empresas medianas los consideran como problemas mayores. “Los niveles de habilidades en los mercados locales son una restricción”, nos señaló un CEO de una empresa mediana, agregando: “Necesitamos crear una fuerza de trabajo basada en el conocimiento”.

Sin embargo, se podría sostener que la escasez de talento gerencial es aún más apremiante. Las empresas que desean volverse más integradas globalmente necesitan ejecutivos con experiencia global, que puedan considerar la situación general y sentirse cómodos manejando personal de diferentes orígenes y con diferentes habilidades y a través de las fronteras geográficas.

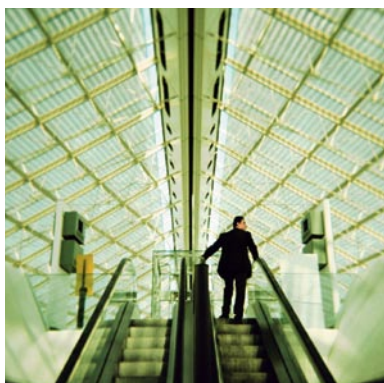
LAS EMPRESAS CON DESEMPEÑO SUPERIOR TIENEN DISEÑOS DE NEGOCIO MÁS GLOBALES

A pesar de estas dificultades, es claro que muchas de las empresas de nuestra muestra con desempeño financiero superior están realizando con éxito la transición. Nuestras conversaciones con varios CEOs sugieren que sus respuestas conforman un patrón interrelacionado. Un análisis más profundo de las respuestas de la población total de la encuesta, mediante el uso de técnicas de conglomerado de datos, nos permitió identificar cuatro aproximaciones comunes a la integración global: las hemos denominado "globales", "globales extensivas", "mix" y "locales". Además, éste demostró que el porcentaje de empresas con desempeño superior que son globales o globales extensivas es significativamente más alto que el porcentaje de empresas con desempeño inferior de cada grupo.

Las organizaciones medianas presentan tendencias similares. Las empresas con desempeño superior tienen más posibilidades que las de desempeño inferior para planificar cambios importantes en sus capacidades, conocimientos y activos (63% versus 50%) y para buscar nuevos mercados (53% versus 44%). En otras palabras, están realizando de forma más activa algunas de los cambios clave que se requieren para volverse globalmente integradas.

Implicaciones

La economía global no sólo constituye una oportunidad para las grandes empresas; gracias a la conectividad omnipresente, las empresas más pequeñas también pueden ser actores globales. Sin embargo, el camino hacia la integración global a menudo es más difícil para las organizaciones medianas, muchas de las cuales han pasado gran parte de su trayectoria operando a escala local o nacional. Algunas organizaciones medianas podrían optar por extender su alcance participando en fusiones o adquisiciones, mientras que otras favorecen empresas conjuntas o acuerdos más informales. En cualquier caso, necesitarán ser más abiertas y colaboradoras. Además, necesitarán preservar lo mejor de la cultura empresarial que les ha permitido crecer, combinarla con las diferentes influencias culturales a las cuales se encuentran expuestas gracias al impulso hacia la globalización, y equilibrarlo con una estructura más formal a medida que se expanden.



DISRUPTIVA POR NATURALEZA

La mayoría de los CEOs de empresas medianas están comenzando una extensiva innovación en el modelo de negocios. Y las empresas con desempeño superior incluso están realizando cambios de más amplio alcance que sus pares con desempeño inferior. Pero, ¿serán rentables estos movimientos tan audaces? ¿Qué necesitarán para diferenciar realmente sus empresas, productos y servicios?

Los CEOs de empresas medianas están iniciando innovaciones en el modelo de negocios incluso más extensivas que muchos de sus pares en empresas más grandes. Un 74% planifica cambiar sustancialmente sus modelos de negocios durante los próximos tres años, versus un 69% de la muestra general. Nos indicaron que esto se debe en parte a que les está resultando cada vez más difícil diferenciar sus empresas únicamente a través de los productos y servicios, y en parte porque los avances tecnológicos les han proporcionado muchas más opciones.

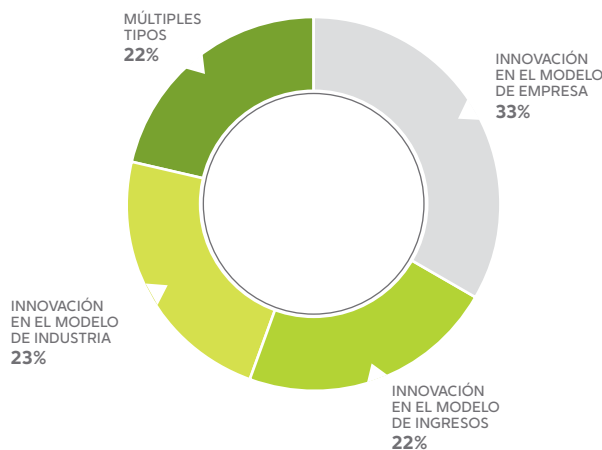
LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE EMPRESA GUÍA EL CAMINO

De aquellas empresas que planifican cambiar en forma sustancial sus modelos de negocio, el 33% se está concentrando en la innovación en el modelo de empresa (ver Figura 5).⁷ Claramente, reconocen que para abordar nuevos mercados y segmentos de clientes, se requerirán cambios que van más allá de unos cuantos ajustes.

Otro 22% de los CEOs de empresas medianas está iniciando una innovación en el modelo de ingresos. Por ejemplo, un entrevistado se está concentrando en “nuevos servicios para los clientes existentes” y “nuevas formas de vender y fijar precios”; mientras que un segundo intenta pasar de un régimen de precios “basado en las transacciones” a un modelo de “pago por servicio”, el cual se basa en generar más valor.

FIGURA 5 LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE EMPRESA ES DOMINANTE

Los CEOs de empresas medianas se están concentrando en reconfigurar sus empresas con el fin de especializarse y colaborar.



TIPOS DE INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIOS CONSIDERADOS

Modelo de empresa
Especialización y reconfiguración del negocio para entregar mayor valor, replanteando lo que se realiza internamente y a través de colaboración (como lo ha hecho Cisco concentrándose en la marca y diseño confiando al mismo tiempo en sus socios de negocios lo que es producción, distribución y más).

Modelo de ingresos
Cambiar la forma en que se generan los ingresos a través de nuevas propuestas de valor y modelos de precios (como Gillette lo hizo al cambiar el principal flujo de ingresos de navajas a hojas de afeitar).

Modelo de industria
Redefinir una industria existente, desplazándose a una nueva industria o creando una completamente nueva (piense en la industria de la música y el iPod y el iTunes de Apple y cómo han cambiando la industria de la música).

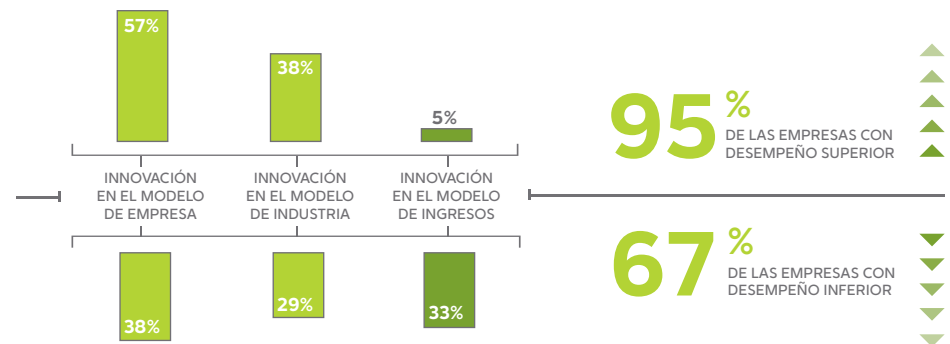
De manera similar, un 23% está realizando innovaciones en el modelo de industria. La gran mayoría de estos entrevistados planifica redefinir la industria en la cual operan sus empresas. Sin embargo, un sorprendente 39% de este grupo intenta crear industrias completamente nuevas. Aunque esta es la forma más difícil de innovación que puede iniciar una empresa, con frecuencia la innovación radical comienza en pequeña escala, como lo demuestra la génesis de los gigantes corporativos como Microsoft y Google.

LAS EMPRESAS CON DESEMPEÑO SUPERIOR REALIZAN CAMBIOS DE MÁS AMPLIO ALCANCE

La notoria variación entre las preferencias de las empresas con desempeño superior y las empresas con desempeño inferior sugiere que, en efecto, algunas de estas ambiciones podrían producir cambios innovadores. Las empresas con desempeño superior de la muestra de nuestra encuesta son más propensas a planear la alteración de sus modelos de industria o sus modelos de empresa que aquellas con desempeño inferior; una clara evidencia de que están dispuestas a ser más disruptivas, a asumir más riesgos y a estar más capacitadas para hacer que esos riesgos les sean rentables (ver Figura 6).

FIGURA 6 LAS EMPRESAS CON DESEMPEÑO SUPERIOR ASUMEN MÁS RIESGOS

Las empresas con desempeño superior tienden, en mayor medida que las empresas con desempeño inferior, a iniciar una innovación en el modelo de empresa y en el modelo de industria.



Implicaciones

Las organizaciones medianas están bien posicionadas para ser las disruptivas de sus industrias; están más dispuestas a cambiar sus modelos de negocio y a realizar cambios más drásticos que otras organizaciones. Gran parte de las empresas de nuestra muestra están desarrollando actualmente sólidas estrategias y propuestas de valor para diferenciarse con mayor eficacia; además, algunas empresas podrían necesitar especializarse con el fin de distinguirse de la mayoría, puesto que no pueden recurrir a las mismas economías de escala con las que cuentan las grandes compañías multinacionales. Por lo tanto, están evaluando qué pueden hacer para mejorar sus operaciones internas, dados sus modelos de negocio y recursos existentes, antes de buscar asociados para que les ayuden a ejecutar sus planes y a eliminar las brechas.



COMPROMETIDA, NO SÓLO GENEROSA

Una generación emergente de clientes, trabajadores, asociados, activistas e inversionistas con conciencia social está vigilando virtualmente cada movimiento que realizan las empresas. Los CEOs de empresas medianas están muy conscientes de este cambio en las actitudes. Entonces, ¿cómo pueden cumplir con las expectativas cada vez mayores de responsabilidad social empresarial?

A medida que los clientes, empleados, inversionistas y otros grupos de interés de la organización se vuelven en mayor medida socialmente conscientes, los CEOs se concentran cada vez más en la responsabilidad social empresarial (RSE). La importancia que le otorgan a los factores socioeconómicos, a los temas ambientales y a las habilidades de las personas ha aumentado constantemente desde el año 2004, cuando realizamos nuestro primer Estudio Mundial de CEOs.

ORGANIZACIONES MEDIANAS QUE INVIERTEN SERIAMENTE EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

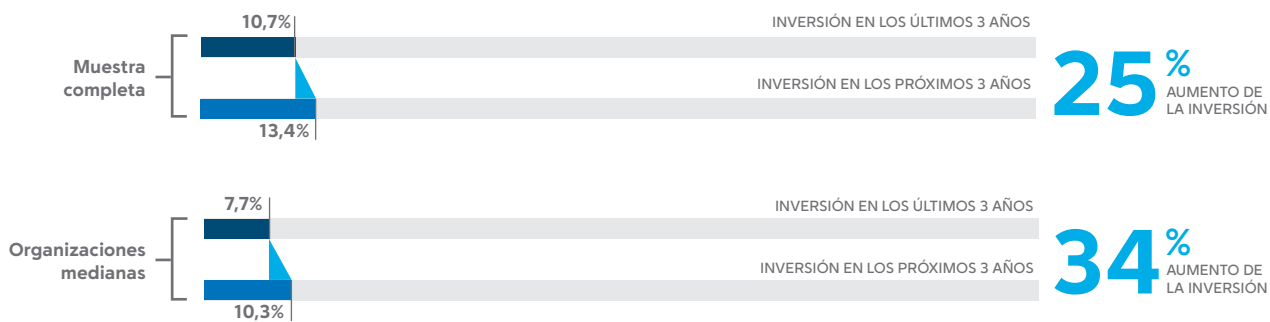
Los CEOs de empresas medianas consideran la RSE tan positiva como sus pares de otras organizaciones; un 69% piensa que la RSE finalmente resultará beneficiosa. Una empresa debe "dar ganancias, pero también debe asumir la responsabilidad por sus trabajadores, consumidores y el medio ambiente", observó un entrevistado.

Además, los CEOs de empresas medianas están preparados para invertir en esta área. Planifican aumentar la cantidad que gastan en iniciativas de RSE en un 34% durante los próximos tres años (ver Figura 7). Esto es significativamente superior a lo que piensan aumentar sus inversiones en otras áreas estratégicas, incluyendo el aprovechamiento de oportunidades de prosperidad (20%) y el servicio a clientes informados (11%).

Sin embargo, las organizaciones medianas aún están retrasadas con respecto a la población total de la encuesta en términos del porcentaje de inversión que proponen destinar a la RSE (10,3% versus 13,4%). Sospechamos que también se encuentran en una etapa temprana de desarrollo en lo que se refiere a integrar la RSE en sus estrategias, procesos, productos y servicios en general.

FIGURA 7 LOS CEOs DE EMPRESAS MEDIANAS ESTÁN PARTICIPANDO EN LA AGENDA DE RSE

Las organizaciones medianas están aumentando sus inversiones en RSE en más de un tercio durante los próximos tres años.



El enfoque principal de RSE de las empresas en nuestra muestra global es el desarrollo de nuevos productos y servicios para satisfacer la demanda creciente por bienes socialmente responsables. La creación de nuevas relaciones comerciales y la introducción de sistemas de información más transparentes es relativamente baja en sus agendas. En cambio, las organizaciones medianas se están concentrando en implementar iniciativas ambientales y en crear nuevas relaciones comerciales que les ayuden a enfrentar las expectativas de RSE; una distinción que sugiere que aún están realizando el trabajo preliminar. Sin embargo, los CEOs de empresas medianas están plenamente conscientes del cambio radical de actitud que se está produciendo. “Los temas ambientales se están volviendo más importantes cada día”, comentó un entrevistado; mientras que un segundo observó que “una etiqueta verde se está volviendo obligatoria”.

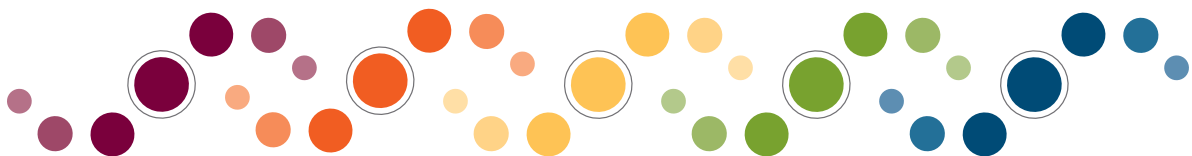
Implicaciones

Las organizaciones medianas consideran la RSE como una oportunidad para generar mayor crecimiento, reconociendo que las percepciones de sus marcas serán cruciales para atraer nuevos clientes y empleados. Pero aún están alcanzando el nivel de otras organizaciones. Necesitan definir qué significa para ellas la RSE, aprender más sobre las expectativas de sus clientes e identificar la mejor manera de producir la clase de productos y servicios que cumplen con esas expectativas. Además, deben pensar cómo la RSE afectará su capacidad de atraer el talento que necesitan para expandirse y volverse más globalmente integradas.

CREANDO SU EMPRESA DEL FUTURO

Los CEOs de empresas medianas fundamentalmente concuerdan con los CEOs de la muestra general de nuestra encuesta con respecto a los aspectos que caracterizarán a los negocios en el futuro. Sus respuestas sugieren que la Empresa del Futuro – como la hemos denominado – será ávida de cambio, innovadora más allá de la imaginación del cliente, globalmente integrada, disruptiva por naturaleza y comprometida, no sólo generosa.

Sin embargo, los desafíos que enfrentan difieren en varios aspectos. Prevén más el cambio, pero sienten menos confianza en manejarlo con éxito. Planifican reconfigurar sus modelos de negocio de manera más extensiva. Aún están lidiando con el desarrollo de productos y servicios para consumidores socialmente responsables. Y la mayoría de aquellas que desean volverse globalmente integradas están comenzando el viaje desde un punto más prematuro que sus competidoras multinacionales.



La pregunta crítica es: ¿Estarán preparadas? ¿Disponen de la fuerza de trabajo y las habilidades adaptables que necesitan para manejar más cambio a un ritmo más acelerado y aprovechar las nuevas oportunidades que la globalización, la prosperidad y la mayor conectividad están creando? ¿Los socios de negocio que necesitan para ayudarles a ingresar en nuevos mercados? ¿La infraestructura flexible que necesitan para buscar innovaciones de modelos de negocio, responder a las demandas de diferentes segmentos de clientes y desarrollar nuevos canales para mercadear?

Esperamos aprender más sobre el futuro de su empresa, y trabajar con usted en la creación de su Empresa del Futuro.

Para obtener información adicional sobre el Estudio Mundial de CEO, visite ibm.com/ar/services/bcs/studies/ceo_study08.phtml

ACERCA DE IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

Con expertos en negocios en más de 170 países, IBM Global Business Services brinda a sus clientes un conocimiento profundo sobre procesos de negocios y de industria en 17 industrias, utilizando la innovación para identificar, crear y entregar valor en forma más rápida. Ofrece una de las mayores prácticas de Estrategia y Cambio en el mundo, con más de 3.250 profesionales dedicados.

Nuestra práctica de consultoría de General Business comprende las necesidades y desafíos de la organización mediana y aprovecha su tamaño, escala y experiencia para entregar un portafolio de soluciones y servicios diseñados específicamente para las empresas medianas. Para obtener más información acerca de IBM Global Business Services y de nuestros conocimientos especializados en empresas medianas, visite ibm.com/ar/services/bcs

NOTAS Y FUENTES

- ¹ “La Empresa del Futuro: El Estudio Mundial de IBM sobre CEOs”. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2008. Nuestra muestra general de la encuesta es representativa de las opiniones de todo el mundo: el 31% de los entrevistados se encuentra en la región de América; el 36% en Europa, Medio Oriente y África; y el 33% en Asia Pacífico. La gran mayoría de estos líderes fueron entrevistados por ejecutivos de IBM en entrevistas personales de una hora de duración. Economist Intelligence Unit administró el resto de las entrevistas por teléfono.
- ² Para su legibilidad, nos hemos referido a todos los entrevistados como “CEOs” en el resto de nuestro informe. Hemos denominado a aquellos que dirigen organizaciones medianas como “CEOs de empresas medianas”.
- ³ Por motivos analíticos y estadísticos, comparamos el desempeño con respecto a tres patrones financieros: 1) Tasa de crecimiento anual compuesto de ingresos (CAGR) 2003 a 2006; 2) Margen de utilidades netas CAGR 2003 a 2006; y 3) Promedio absoluto de margen de utilidades para 2003 y 2006.
- ⁴ De las 136 organizaciones medianas incluidas en nuestra encuesta, 64 tenían información financiera disponible para el público y fueron incluidas en nuestro análisis financiero.
- ⁵ En nuestra encuesta, el término “inversiones totales” se definió como: todas las inversiones en activos más la inversión en investigación y desarrollo, marketing y ventas.
- ⁶ Andersen, Chris. *The Long Tail* (Random House: Junio, 2006). Los minoristas tradicionales sólo tienen en existencia los productos que consideran que serán los más populares debido a que el espacio de almacenamiento es costoso. Pero los minoristas “online” como iTunes y Amazon pueden tener todo en existencia virtualmente y el número de productos de nicho en el mercado es mucho mayor que el número de “hits”. Este es el “contenido especializado” de los productos que pasa a ser comercialmente viable cuando se eliminan las barreras entre demanda y oferta y todo está disponible para todos.
- ⁷ Para obtener más información acerca de la innovación en modelo de negocios, consulte: Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell y Amy Blitz. “Caminos al éxito: Tres maneras para innovar en el modelo de negocios.” IBM Institute for Business Value. Junio de 2007.



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Producido en Estados Unidos de América
Agosto de 2008
Reservados todos los derechos.

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales o registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o ambos.

Si éstos u otros términos con marca comercial IBM aparecen por primera vez en esta información con un símbolo de marca comercial (@ o ™), estos símbolos indican marcas comerciales registradas o conforme al derecho común de Estados Unidos de propiedad de IBM en el momento de la publicación de esta información.

Dichas marcas comerciales también pueden ser marcas comerciales registradas o marcas comerciales conforme al derecho común en otros países.

Una lista actual de marcas comerciales de IBM esta disponible en la Web en "Copyright and trademark information" en [**ibm.com/legal/copytrade.shtml**](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

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

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