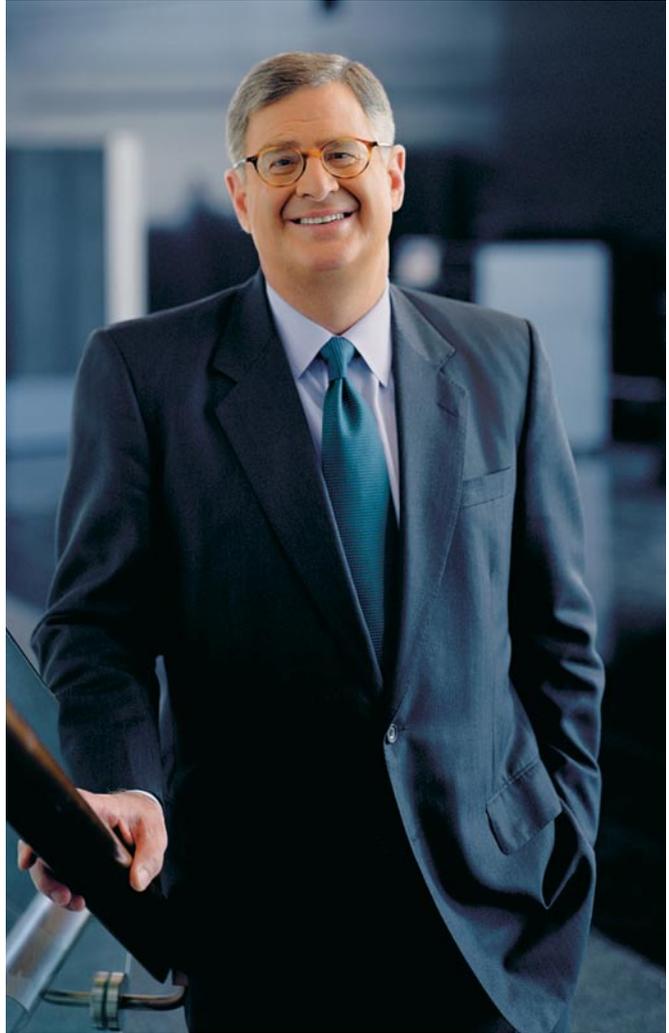


LA EMPRESA DEL FUTURO



GLOBAL CEO STUDY

ESTE ESTUDIO SE BASA EN CONVERSACIONES MANTENIDAS CON MÁS DE 1.000 CONSEJEROS DELEGADOS Y LÍDERES DE ORGANIZACIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS DE TODO EL MUNDO.



Samuel J. Palmisano
Presidente y Consejero Delegado
IBM Corporation

CARTA A LOS CONSEJEROS DELEGADOS Y DIRECTIVOS

Les presento la tercera edición de The IBM Global CEO Study, nuestra encuesta bianual a consejeros delegados y alta dirección. En el estudio de este año, más de 1.000 personas como usted (consejeros delegados y responsables de instituciones del sector público y privado) vuelven a compartir sus experiencias y opiniones. Miran más allá del horizonte para intentar reproducir en detalle su visión de la empresa del futuro.

Los encuestados nos han dicho que los cambios no acaban aquí. Y, a pesar de ser muy conscientes de lo complicado que resulta mantener el ritmo, coinciden en mostrar una actitud equilibrada, optimista y orientada a la acción. Hemos llegado a esta conclusión analizando los tipos de cambio que están planificando los consejeros delegados; cambios, que no son de corto alcance. Por ejemplo, reconocen que el cliente hoy en día está mucho más informado y es bastante más exigente. Sin embargo, en lugar de percibir este hecho como una amenaza, lo ven como una oportunidad: sacar provecho de las ideas y energía de los clientes con el fin de colaborar con ellos, y conseguir así que su empresa marque la diferencia.

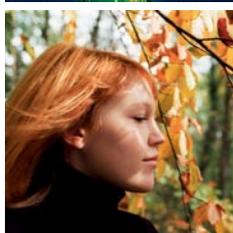
Esto resulta muy alentador, y refuerza la propia experiencia de IBM. Hemos podido observar estos mismos cambios en los negocios, la tecnología y los mercados globales durante varios años, y han hecho que en IBM reinventemos nuestra gama de productos y servicios con el objetivo de integrar de forma global nuestra empresa. Como consecuencia hemos cambiado la forma de trabajar con nuestros clientes, nuestro enfoque de I+D, la gestión de nuestro capital humano y, en definitiva, la manera en que desarrollamos nuestra actividad empresarial.

Al final, la mejor prueba de las decisiones tomadas por un líder son sus resultados. Y la experiencia de nuestros clientes es coherente: centrarse en la innovación funciona. Esto ha quedado también reflejado en los resultados del estudio de este año. Los consejeros delegados que apuestan por modelos de negocio más globales, colaborativos e innovadores están obteniendo mejores resultados que sus colegas.

Espero que el contenido de esta tercera edición de The Global CEO Study le resulte interesante. Una vez más, quisiera trasladar mi más sincero agradecimiento a todos los participantes por haber renovado una conversación que esperamos mantener durante muchos años.

A handwritten signature in black ink, reading "Samuel J. Palmisano". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Samuel J. Palmisano
Presidente y Consejero Delegado
IBM Corporation



	METODOLOGÍA	06
	RESUMEN EJECUTIVO	07
CAPÍTULO PRIMERO	DISPUESTA A CAMBIAR	13
CAPÍTULO SEGUNDO	SENSIBLE A CLIENTES MÁS EXIGENTES	23
CAPÍTULO TERCERO	GLOBALMENTE INTEGRADA	33
CAPÍTULO CUARTO	DISRUPTIVA POR NATURALEZA	47
CAPÍTULO QUINTO	COMPROMETIDA, NO SÓLO GENEROSA	59
	CREANDO SU EMPRESA DEL FUTURO	70
	AGRADECIMIENTOS	72
	ACERCA DE IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES	73
	NOTAS Y FUENTES	74
	PARA MÁS INFORMACIÓN	76

40 PAÍSES
DE TODO
EL MUNDO

32 SECTORES
DIFERENTES

19% SON EMPRESAS
CON MÁS DE 50.000
EMPLEADOS

22%
TIENE MENOS DE
1.000 EMPLEADOS

METODOLOGÍA

Este estudio es la tercera edición de nuestra serie bianual The Global CEO Study. La investigación de este año se ha realizado en base a entrevistas con 1.130 consejeros delegados, directores generales y responsables de la empresa privada y el sector público de todo el mundo.¹ Más del 95% de estas entrevistas han sido realizadas, en persona, por ejecutivos de IBM. Adicionalmente, hemos contado con la colaboración de The Economist Intelligence Unit, que realizó el resto telefónicamente.

Como parte de nuestra investigación, buscamos comprender las diferencias entre las respuestas de empresas con resultados sobresalientes y aquellas con un menor desempeño financiero. En el caso de empresas con información financiera pública, comparamos los registros de ingresos y beneficios con los valores medios del mismo sector.² A las empresas que presentaban resultados por encima del valor medio dentro de un baremo financiero determinado se les asignó el término de empresas con mejor desempeño, mientras que las que presentaban resultados inferiores a la media recibieron el calificativo de empresas con menor desempeño. A través de nuestros análisis, hemos tratado de obtener conclusiones mediante la creación de grupos por encima y por debajo de la media.

FIGURA 1 EN ESTE ESTUDIO PARTICIPARON MÁS DE 1.000 CONSEJEROS DELEGADOS Y MÁXIMOS DIRECTIVOS DE TODO EL MUNDO

La muestra es geográficamente diversa e incluye economías tanto emergentes como desarrolladas.



RESUMEN EJECUTIVO

¿Cómo será la Empresa del Futuro? Para responder a esta pregunta hablamos con más de 1.000 consejeros delegados de todo el mundo. Estas conversaciones, unidas a nuestros análisis tanto estadísticos como financieros, nos permiten lograr una perspectiva única de cómo será la empresa del futuro.

Los consejeros delegados centran rápidamente sus actividades comerciales para capturar las oportunidades de crecimiento que perciben. De las conversaciones mantenidas con los entrevistados sobre sus planes y retos hemos extraído sorprendentes conclusiones:

El número de cambios que bombardea las empresas es enorme, y muchas han de esforzarse por mantener el ritmo. Ocho de cada diez consejeros delegados prevé cambios sustanciales en el futuro, y la distancia existente entre los cambios esperados y la capacidad de gestionarlos casi se ha triplicado desde nuestra última edición de The Global CEO Study, llevada a cabo en el 2006.

Para los consejeros delegados un cliente más exigente no es una amenaza, sino una oportunidad de marcar la diferencia. Los consejeros delegados invierten más en atraer y conservar a los clientes con mayor poder adquisitivo, mejor informados y con mayor conciencia social.

Según la encuesta, casi todos los entrevistados están adaptando sus modelos de negocio: dos tercios están implementando una gran cantidad de innovaciones. Más del 40% está cambiando sus modelos empresariales con el fin de potenciar la colaboración con terceros.

.....

“Los cambios son cada vez más rápidos. Los clientes exigen un cambio radical en la innovación en productos. Nuestra empresa tendrá que aumentar considerablemente sus prestaciones para enfrentarse a estas demandas.”

*Dennis Jönsson, Consejero Delegado,
Tetra Pak*

.....

.....

“Los países en vías de desarrollo crecen gradualmente al principio y, a continuación, se convierten en grandes mercados. Debemos estar preparados para anticiparnos y no sólo responder. Para ello necesitaremos hacer cambios fundamentales en nuestro negocio ahora.”

Yasuo Inubushi, Presidente, Kobe Steel

.....

Los encuestados están adoptando, de forma cada vez más agresiva, diseños globales en sus negocios, cambiando profundamente sus capacidades empresariales y asociándose en mayor medida. Los consejeros delegados han traspasado el cliché de la globalización. Empresas de todos los tamaños están modificando su configuración para sacar el máximo partido posible a las oportunidades de integración globales.

Las empresas con mejor desempeño emprenden acciones más audaces. Estas empresas anticipan más cambios, y los gestionan con mayor eficacia. Además, son más globales en su configuración empresarial, se asocian en mayor medida y eligen formas más innovadoras en su modelo de negocio.

PRESENTAMOS LA EMPRESA DEL FUTURO

De las empresas participantes en el estudio, de diferentes sectores, geografías y diversos tamaños, hemos identificado que aquellas con más crecimiento de márgenes e ingresos tienen unos rasgos o características comunes. Hemos definido como la **Empresa del Futuro** aquella que aglutina estas características:



● **DISPUESTA A CAMBIAR**

La Empresa del Futuro es capaz de cambiar rápidamente y con éxito. En lugar de simplemente responder a tendencias, se anticipa y las lidera. Los cambios en el mercado o sector se presentan como una oportunidad para sacar ventaja a la competencia.

● **SENSIBLE A CLIENTES EXIGENTES**

La Empresa del Futuro sobrepasa las expectativas de clientes que cada vez exigen más. Profundas relaciones de colaboración le permiten sorprender a los clientes con innovaciones que conllevan mayores éxitos tanto para los consumidores como para el propio negocio.

● **GLOBALMENTE INTEGRADA**

La Empresa del Futuro se integra para sacar partido a la economía global de hoy en día. Su negocio está diseñado de forma estratégica para acceder a las mejores capacidades, conocimiento, talento y activos, independientemente de dónde residan. El objetivo es poder utilizarlos en cualquier lugar del planeta donde sean requeridos.

● **DISRUPTIVA POR NATURALEZA**

La Empresa del Futuro desafía de forma radical su modelo de negocio, agitando los cimientos de la competencia. Aumenta la propuesta de valor, acaba con los enfoques de entrega tradicionales y, en cuanto surge la oportunidad, se reinventa a sí misma y a todo el sector.

● **COMPROMETIDA, NO SÓLO GENEROSA**

La Empresa del Futuro va más allá de la filantropía y la conformidad, y refleja una preocupación genuina por la sociedad en todas sus acciones y decisiones.

.....

“El concepto de calidad del consumidor ya no se medirá sólo por los atributos físicos de un producto, sino que se ampliará al proceso de cómo se fabrica el producto, incluida la seguridad de los productos, el cumplimiento de la legislación ambiental y el cumplimiento de su responsabilidad social.”

Victor Fung, Presidente, Li & Fung

.....

APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES

.....
“Dicho de una forma sencilla, queremos que nuestra importante cuota de mercado crezca más que las demás, lo que significa más del 25%.”

Ron Logue, Presidente y Consejero Delegado, State Street
.....

Basándonos en el conocimiento y experiencia de más de 1.000 líderes empresariales y de la administración pública, les presentamos la Empresa del Futuro como índice de referencia para consejeros delegados, directores generales y consejos de administración de todo el mundo. Se trata de una meta a la que aspirar: algunas empresas ya muestran determinados rasgos, pero pocas, quizá ninguna, los agrupan todos. Basándonos en nuestras conversaciones y análisis, pensamos que a aquellas empresas que se conviertan en Empresas del Futuro les aguardan importantes oportunidades financieras.

CÓMO UTILIZAR ESTE INFORME

El presente estudio presenta conclusiones relacionadas con cada uno de los atributos de la Empresa del Futuro. Recoge valiosa información facilitada por los entrevistados, que posteriormente ha sido tratada y comparada mediante análisis estadísticos y financieros. También se hace eco de los testimonios de los propios entrevistados. Cada capítulo finaliza con determinadas implicaciones y creencias sobre cómo pueden actuar las empresas para convertirse en el modelo de Empresa del Futuro propuesta. Igualmente en cada capítulo se incluye un caso práctico de una compañía líder.

**ESTAS SON, LAS
CARACTERÍSTICAS
DE LA
EMPRESA
DEL FUTURO:**



CAPÍTULO
PRIMERO

DISPUESTA A CAMBIAR

Los líderes empresariales entrevistados prevén gran cantidad de cambios. Sin embargo, su confianza en ser capaces de gestionarlos no es tan elevada. ¿Cómo responderán, entonces, los consejeros delegados a un entorno tan frenético? ¿Serán capaces de hacerlo con efectividad?

LA "BRECHA DEL CAMBIO" SE TRIPLICA

.....
 "Hemos observado más cambios en los últimos diez años que en los 90 anteriores."

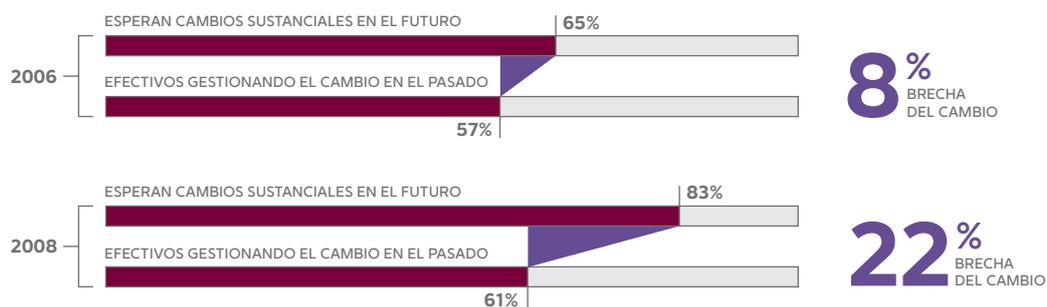
*Ad J. Scheepbouwer,
 Consejero Delegado, KPN Telecom*

En The Global CEO Study 2006 nos sorprendió el hecho de que dos tercios de los participantes comentaran que sus empresas afrontarían cambios sustanciales o muy sustanciales a lo largo de los tres años siguientes. Sin embargo, en 2008, un número incluso mayor de los entrevistados (ocho de cada diez) esperan este tipo de cambios.

A determinadas empresas les puede resultar complicado afrontar este desafío de cambios constantes. Los participantes califican su capacidad de gestionar el cambio un 22% por debajo de la necesidad de cambio esperada, una "brecha del cambio" que casi se ha triplicado desde el 2006. Mientras que el número de empresas capaces de gestionar el cambio correctamente ha aumentado ligeramente, el número de empresas que han informado de un éxito limitado o nulo ha aumentado en un 60%.

FIGURA 2 BRECHA DEL CAMBIO

A medida que sigue aumentando el nivel de cambios esperado, un elevado número de líderes empresariales se esfuerza por mantenerse mantener el ritmo.



CAMBIOS MÁS RÁPIDOS, MÁS AMPLIOS, MÁS INCIERTOS

¿Qué está causando esta creciente brecha? En realidad, un entorno en constante cambio no es ninguna novedad. Sin embargo, la aceleración del ritmo de los cambios es algo que inquieta a las empresas. La impresión es que todo su entorno parece moverse más rápido que su capacidad de adaptación. Tal y como nos comentó un consejero delegado de Estados Unidos, “tenemos éxito, pero lentamente”.

Además, los líderes empresariales deben afrontar un conjunto de retos mucho más amplio, aspecto que introduce aún más riesgos e incertidumbre. En 2004, factores de mercado tales como nuevas tendencias en el comportamiento del cliente, cambios en el sector y acciones de la competencia dominaron la agenda de los consejeros delegados. Otros factores externos (socioeconómicos, geopolíticos y medioambientales) parecieron menos críticos, y en raras ocasiones llegaron a ser una preocupación para aquellos entrevistados.

Sin embargo, dos años más tarde, en 2008, los consejeros delegados ya no se centran en una pequeña lista de prioridades. La capacitación de la plantilla resulta hoy tan importante como los factores de mercado o sectoriales. Por otra parte, los problemas medioambientales requieren hoy el doble de atención que en el pasado. De repente, todo es importante. Y el cambio puede venir desde cualquier parte. Los consejeros delegados se encuentran – como dijo uno de los participantes canadienses – en un “mundo de aguas bravas”.

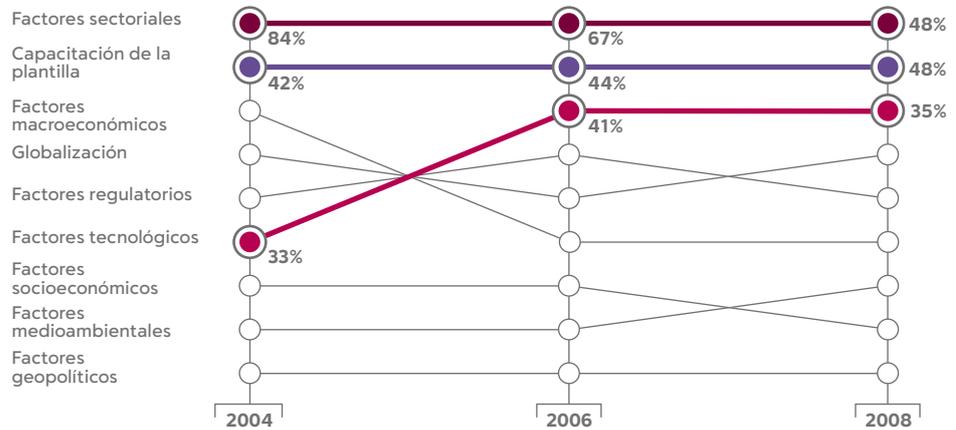
La mayor preocupación de los consejeros delegados es el impacto de las siguientes tres fuerzas externas: factores de mercado o sectoriales, capacitación de la plantilla y tecnología (consulte la Figura 3). Aún así, los cambios de expectativas de los clientes, las amenazas de la competencia y la consolidación del sector continúan siendo una preocupación en sus mentes. Según nos han manifestado, los

consejeros delegados también buscan conocimiento industrial, técnico y específico de gestión con el fin de dar soporte a la expansión geográfica, así como reemplazar a la generación del "baby boom", en muchos casos a punto de jubilarse. Los entrevistados mencionan la carencia de talento como la principal barrera para la integración global, pesando ésta aún más que otros obstáculos como los regulatorios ó presupuestarios. Los ejecutivos participantes describen también de qué forma los avances tecnológicos en las cadenas de valor están impactando en los productos y servicios y modificando así la manera en la que sus empresas interactúan con los clientes.

FIGURA 3 TRES PRINCIPALES MOTIVOS DE CAMBIO

En 2008, según los entrevistados, las fuerzas externas que están detonando los cambios son: los factores de mercado o sectoriales, la capacitación de la plantilla y la tecnología.³

48% FACTORES SECTORIALES
48% CAPACITACIÓN DE LA PLANTILLA
35% FACTORES TECNOLÓGICOS



- “El mercado es muy dinámico, y la visibilidad escasa.”
Consejero Delegado del sector electrónico
- “Estamos invirtiendo en talento, no en activos.”
Consejero Delegado del sector de servicios financieros
- “La tecnología está provocando cambios sustanciales en nuestro sector.”
Responsable de agencia gubernamental de salud

LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO GESTIONAN EL CAMBIO CON MAYOR EFICACIA

Cuando analizamos las compañías con mejor desempeño de la muestra, la brecha del cambio era aparentemente mucho menor que la de las compañías con menor desempeño.⁴ El hecho de que la brecha del cambio sea más reducida no se debe a que enfrenten a menos desafíos o esperen menos cambios: las empresas con mejor desempeño anticipan más cambios. Las empresas con mejor desempeño tienen más éxito a la hora de gestionar los cambios.

.....

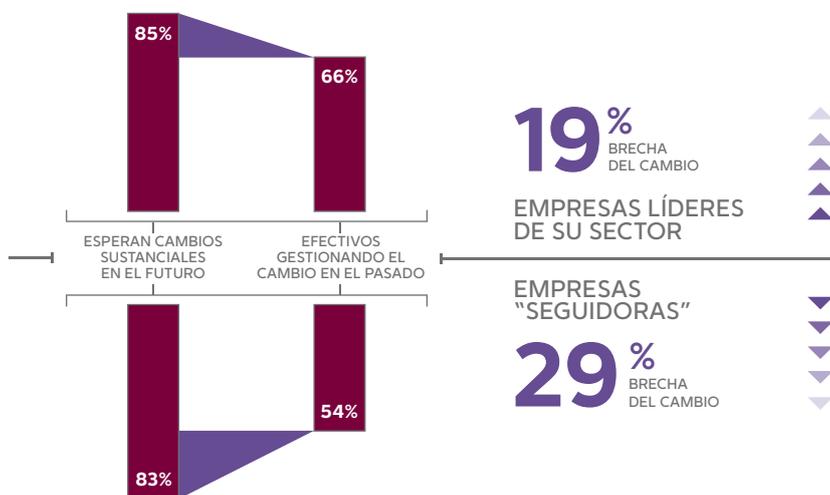
“La clave para una transformación satisfactoria es cambiar nuestra manera de pensar. En las grandes empresas abunda la complacencia, y tenemos que cambiar esto. La cultura de nuestra empresa debe llevar implícito el cambio .

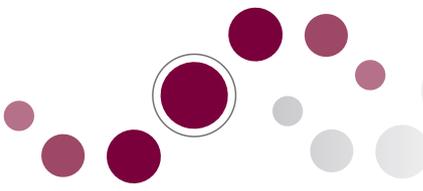
*Masao Yamazaki,
Presidente y Consejero Delegado,
West Japan Railway Company*

.....

FIGURA 4 LA BRECHA ES MENOR PARA LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO

Dado que las empresas con mejor desempeño gestionan el cambio con mayor eficacia, pueden anticipar e incluso provocar los cambios.





Implicaciones

Claramente, la capacidad de cambiar rápidamente y con éxito es más importante que nunca. A continuación se enumeran algunas ideas sobre cómo afronta el cambio la Empresa del Futuro.

ACEPTA LOS CAMBIOS COMO RAZÓN DE SER

La Empresa del Futuro lleva el cambio en su ADN. Debido a la cultura empresarial, los empleados se sienten cómodos en la incertidumbre. En un entorno en el que los productos, los mercados, las operaciones y los modelos de negocio están en constante variación, los valores y objetivos proporcionan alineación y cohesión.

CONTRATA, POSICIONA Y RECOMPENSA A LOS INNOVADORES Y A LOS LÍDERES DEL CAMBIO

La Empresa del Futuro acoge a los visionarios, a aquellas personas que cuestionan los términos asumidos del juego y sugieren alternativas radicales, aunque, en un principio, otras personas las consideren poco prácticas. Además, sitúa de forma estratégica a los líderes carismáticos que establecen las directrices, inspiran y hacen que la empresa avance. Las personas con mayor rendimiento reciben recompensas diferenciadas, como por ejemplo, la participación en el negocio que han ayudado a crear.

SE CENTRA EN PROPORCIONAR RESULTADOS DE NEGOCIO

En un estudio realizado en el 2008 sobre las prácticas de gestión del cambio, el 75% de las empresas encuestadas afirmó que su enfoque de gestión del cambio solía ser informal, ad hoc o improvisado.⁵ Por su parte, la Empresa del Futuro define y gestiona el cambio con robustos programas, estructurados y dirigidos a proporcionar unos resultados claramente definidos. Realiza un seguimiento de los beneficios del cambio, así como de la efectividad de la gestión del mismo. Una gestión del cambio firme es una competencia básica a todos los niveles, y está considerada como una disciplina profesional, no como un "arte".

ACTÚA COMO UN GESTOR DE CAPITAL RIESGO

La Empresa del Futuro establece procesos y estructuras que promueven tanto la innovación como la transformación. Gestiona de forma activa una diversa gama de inversiones, protegiendo y dando soporte a las nuevas ideas, y descartando de forma sistemática las más débiles.



Caso práctico

ABB: PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN TODA LA EMPRESA

La empresa suiza ABB lanzó su programa de cambio por fases en 2003 para mejorar la productividad y reducir los costes.

Según lo previsto, se identificaron e implantaron cientos de medidas y acciones que derivaron en unos ahorros anuales superiores a los 900 millones de dólares estadounidenses. Lanzado en 2005 y todavía en desarrollo, el Programa One Simple ABB está reduciendo la complejidad organizativa y estableciendo procesos globales y comunes para los departamentos de finanzas, recursos humanos y sistemas de información.

El lanzamiento de esta iniciativa se decidió a finales de 2002 con la finalidad de que ABB pudiera focalizarse en la actividad central de la empresa: energía y automatización. Por una parte, esto implicaba vender negocios que no constituían el eje central de su actividad, como por ejemplo, las unidades de petróleo, gas y productos petroquímicos, y, por otra, externalizar aquellas funciones que no marcaran la diferencia.

Los programas de gestión del cambio de ABB consisten hoy en día en una amplia gama de iniciativas con objetivos empresariales y financieros concretos. Con miembros que representan cinco divisiones globales, áreas funcionales del grupo y mercados geográficos, el Comité ejecutivo de ABB realiza un seguimiento del progreso y proporciona responsabilidades a nivel regional. Con sus reconocidas funciones de gestión de cambios, ABB está correctamente posicionada para el futuro: es una organización diseñada para el cambio.

¿Los resultados? ABB ha logrado centrarse con éxito en aquellas áreas en las que es fuerte como líder global en la tecnología de energías y automatización. La mejora en su productividad y estructura de costes vino en gran medida motivada por estos programas de transformación en toda la compañía. En 2007, los ingresos netos de ABB aumentaron para alcanzar el valor récord de 3,8 miles de millones de dólares estadounidenses.⁶



¿Está preparado?

¿Está su empresa dispuesta a cambiar?

¿Ha incorporado a su organización visionarios con talento, otorgándoles la libertad necesaria para efectuar cambios significativos?

¿Gestiona el cambio como un programa estructurado y mide la efectividad de la gestión de cambios?

¿Ha puesto en marcha procesos robustos para crear nuevos conceptos de productos, servicios y modelos de negocio, y redirigir la inversión cuando sea necesario?



CAPÍTULO
SEGUNDO

SENSIBLE A CLIENTES MÁS EXIGENTES

Los consejeros delegados confiesan que están realizando importantes inversiones para capturar nuevas oportunidades de negocio en todo el mundo. Adicionalmente, manifiestan que invierten más para atender a clientes cada vez más sofisticados y exigentes. Pero, ¿qué hace falta para que estas inversiones se traduzcan en una mayor cuota de mercado?

IMPORTANTES INVERSIONES EN NUEVOS MERCADOS

.....

“En un mercado en crecimiento, lo más importante para los clientes es que los productos sean muy funcionales. Pero en un mercado maduro, además, hay que apelar a los sentimientos y emociones de los clientes. Es fundamental hallar el equilibrio ideal entre ambos extremos.”

*Motoki Ozaki, Presidente y
Consejero Delegado, Kao Corporation*

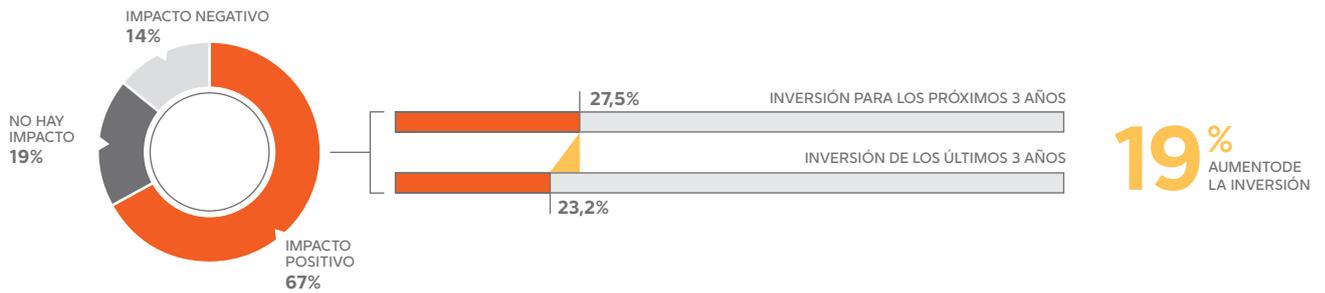
.....

En una economía global, en rápido desarrollo, la clase media está creciendo y es cada vez más próspera. Una mayor renta trae consigo nuevas demandas de servicios y productos, más sofisticados y de mayor valor. Tal y como resalta un consejero delegado inmobiliario de la India, “en la India, 400 millones de consumidores necesitarán nuevas casas en los próximos 20 años, es decir, más viviendas de las que han consumido los Estados Unidos desde la Segunda Guerra Mundial.”

Mientras tanto, en economías desarrolladas, la significativa acumulación de riqueza de la generación “baby boom” y el correspondiente aumento de jóvenes con mayor poder adquisitivo, está promoviendo la riqueza en mercados que de otra forma serían considerados sin crecimiento.

Tanto en las economías desarrolladas como en las de rápido desarrollo, el aumento de la prosperidad está creando oportunidades de crecimiento para muchas empresas, y los consejeros delegados son conscientes de esta tendencia. Sin embargo, los entrevistados aconsejan que utilizar los mismos productos, servicios y estrategias comerciales no suele funcionar para mercados distintos: acceder a nuevos segmentos geográficos y demográficos exigirá una mayor comprensión de estos clientes, además de un enfoque más

FIGURA 5 DOS TERCIOS DE LOS ENTREVISTADOS VEN LA OPORTUNIDAD E INVIERTEN
 Los consejeros delegados destinarán más de la cuarta parte de sus inversiones totales anuales a captar oportunidades emergentes de crecimiento.⁷



personalizado.

CLIENTES INFORMADOS Y PARTICIPATIVOS: UNA OPORTUNIDAD DE MARCAR LA DIFERENCIA

Además de las distintas necesidades de los nuevos mercados, los consejeros delegados piensan que deben afrontar el hecho de que los clientes sean cada vez más exigentes, mejor informados y se muestren más colaborativos.

Los clientes cuentan ahora con muchas más fuentes de información, y la empresa ha dejado de ser una autoridad definitiva. En una reciente encuesta realizada a 1.000 consumidores minoristas, el 53% afirmó que utilizaba Internet para comparar precios y características de los productos. El 25% lo hizo desde un dispositivo móvil mientras se encontraba en la propia tienda. Uno de cada diez envió mensajes de texto a sus amigos y familiares mientras estaban de compras para que les informaran o para compartir información sobre el producto.⁸

“En el futuro, hablaremos mucho más sobre el “omni consumidor”, un consumidor/productor que está integrado de una forma más amplia en la cadena de valor. Como resultado, los procesos de producción se personalizarán de manera más precisa e individual.”

Hartmut Jenner, Consejero Delegado, Alfred Kärcher GmbH

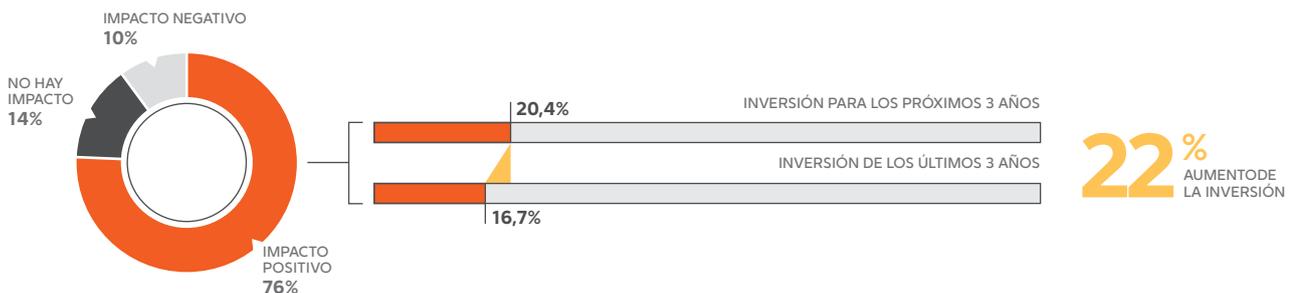
Con los miles de millones de usuarios de Internet, los clientes pueden transmitir sus expectativas y compartir puntos de vista con compradores de todo el mundo, así como informar de cómo se comportan con ellos las empresas. Los clientes con gustos similares pueden crear redes sociales y agrupar su influencia. Además, en un número de sectores cada vez mayor, los clientes están abandonando sus roles pasivos para implicarse mucho más. Los clientes "están convirtiéndose en "productores", creando contenido de ocio y publicitario para otros consumidores, e incluso generando su propia electricidad.

Este cliente informado y participativo "puede ser una amenaza y una oportunidad", tal y como apuntó el consejero delegado de una empresa belga de comunicación. A pesar de la posible amenaza que puede representar este nuevo consumidor, los entrevistados se muestran, en general, optimistas.

Muchos de los entrevistados consideran que satisfacer las demandas de un cliente informado y colaborativo es una oportunidad para diferenciar a sus empresas, una oportunidad de justificar un posicionamiento y un precio premium. "Cuanta más información tengan nuestros clientes y mayores sean sus expectativas, mejor será nuestra posición a la hora de demostrar diferenciación", comenta un consejero delegado estadounidense.

FIGURA 6 LOS CONSEJEROS DELEGADOS SE MUESTRAN OPTIMISTAS ANTE LOS CLIENTES INFORMADOS Y PARTICIPATIVOS

Los entrevistados están centrados en la oportunidad que representan, no en la amenaza, y es en la oportunidad en la que invierten.⁹



LAS COMPAÑÍAS CON MEJOR DESEMPEÑO INVIERTEN MÁS

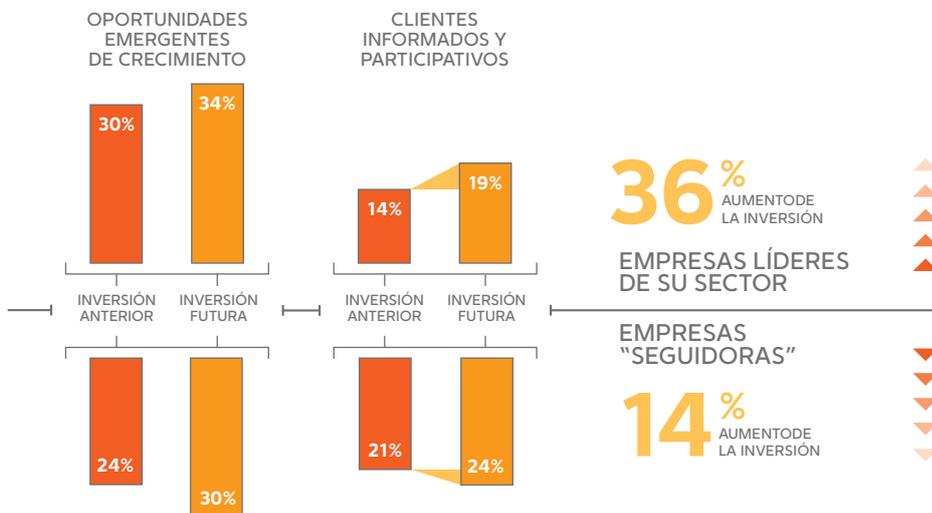
Las compañías con mejor desempeño están empleando actualmente más del 30% del total de sus inversiones anuales en captar oportunidades en sectores en auge de todo el mundo.¹⁰ Durante los próximos tres años, estas nuevas inversiones en mercados aumentarán, pero no con la misma rapidez que las inversiones que tienen como objetivo satisfacer a clientes informados y colaborativos. Las compañías con mejor desempeño tienen previsto gastar un 36% más en satisfacer a estos clientes cada vez más sofisticados.¹¹

“Debemos redefinir la propuesta de valor que presentamos a los clientes. Informar y asesorar es algo incluso más valioso que factores más tradicionales.”

*H. Edward Hanway,
Presidente y Consejero Delegado,
CIGNA Corporation*

FIGURA 7 LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO ESTÁN AUMENTANDO LAS INVERSIONES RELACIONADAS CON LOS CLIENTES

Las compañías con mejor desempeño ya están realizando importantes inversiones para capturar oportunidades emergentes de crecimiento en todo el mundo, y están aumentando rápidamente su inversión en clientes informados y colaborativos.





Implicaciones

La Empresa del Futuro va más allá de las necesidades y los deseos explícitos, creando productos, servicios y experiencias innovadoras que nunca antes habían sido demandadas, pero que se corresponden exactamente con el deseo del cliente. A continuación se enumeran algunas ideas de cómo lo consigue.

ENCUENTRA FORMAS DE REALIZAR OFERTAS ATRACTIVAS PARA LOS NUEVOS MERCADOS Y PARA CLIENTES CADA VEZ MÁS PRÓSPEROS

Las marcas, productos y servicios globales ofrecen economías de escala, aunque cada mercado cuenta con su propia cultura, necesidades y aspiraciones. La Empresa del Futuro experimenta y aprende constantemente cómo optimizar el equilibrio. Analiza mercados potenciales para encontrar nichos, espacios vacíos y competidores complacientes donde puede sacar partido a sus puntos fuertes.

COMPRENDE LA OPORTUNIDAD DEL MOMENTO

Sólo un matiz separa conceptos como "más allá" y "demasiado lejos". La Empresa del Futuro comprende la diferencia. Es consciente de la necesidad de introducir innovaciones que el mercado está preparado a aceptar, y trabaja para lanzarlos en el momento adecuado. Saca partido al efecto que una adopción temprana implica para liderar desde el principio.

CONECTA A TODO EL MUNDO CON EL CLIENTE

Empleados de todos los niveles, desde los diseñadores hasta los empleados del almacén, entran en contacto con el cliente a través de información en tiempo real, interacción a través de internet o, siempre que sea posible, en persona. La Empresa del Futuro entabla estrechas relaciones tanto con clientes como con empleados punteros. El tipo de personas pioneras que determinan el éxito o el fracaso del mercado. Prueba los nuevos lanzamientos con estas personas y colabora con ellas para desarrollar productos. En el ámbito del business-to-business, la Empresa del Futuro invierte para integrar sus sistemas con los de sus principales clientes. Esto le permite ser un socio más proactivo y una parte integral de los negocios de sus clientes.

UTILIZA LA TECNOLOGÍA PARA ANTICIPAR LOS CAMBIOS ANTES QUE LA COMPETENCIA

El conocimiento del mercado es de vital importancia para la Empresa del Futuro. Reconoce el valor de la información que recopila a través de sus diversos canales y la analiza de forma activa en busca de datos de valor. Utiliza las tecnologías emergentes, como el mundo virtual, para obtener información de valor de forma diferente. Además, implanta sistemas que permiten ciclos de evaluación muy rápidos. Así, en el momento en que empiezan a cambiar las preferencias y necesidades del cliente, lo sabe antes que la competencia.

Caso práctico

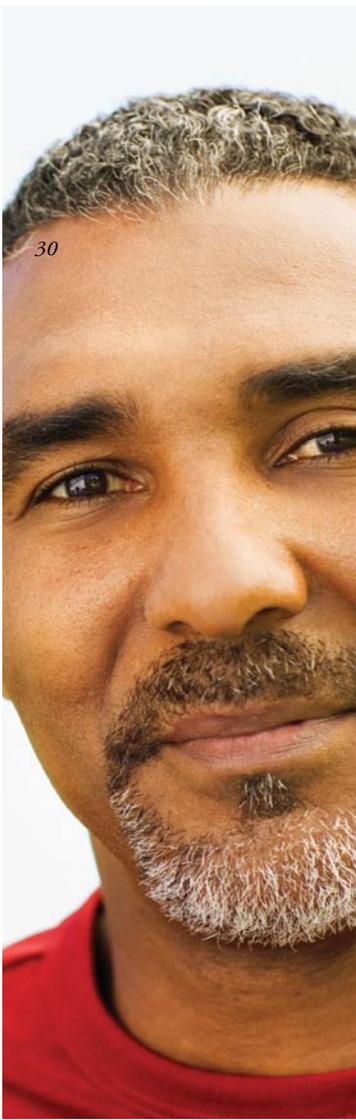
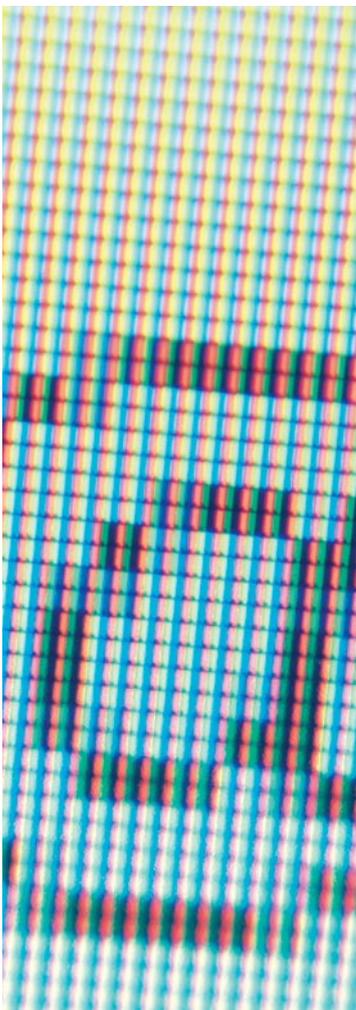
NINTENDO: GANANDO CUOTA DE MERCADO GRACIAS A LA COLABORACIÓN DEL CLIENTE

A principios de los 90, la cuota del mercado de los videojuegos de Nintendo era del 61%, pero a mediados de la década en la que nos encontramos había caído hasta el 22%.¹² Para recuperar su posición dominante, Nintendo necesitaba encontrar nuevas formas con las que deleitar a los amantes de los videojuegos, y de atraer nuevas audiencias a este mercado.

Para ello, Nintendo fue directamente a la raíz del asunto: los jugadores. La empresa estableció una comunidad online que ofrecía incentivos a cambio de información del cliente. Además, la empresa seleccionó a un grupo de jugadores con experiencia basándose en el valor y la frecuencia de sus aportaciones a la comunidad. A cambio de ayudar a los nuevos usuarios y ofrecer soporte a la comunidad, estos "sabios" recibieron recompensas exclusivas como, por ejemplo, acceder a primeras versiones de nuevos juegos.¹³

Por medio de esta comunidad, Nintendo ha obtenido información muy valiosa acerca de las necesidades y preferencias del mercado. Este enfoque ha tenido influencia sobre diversos aspectos, desde la oferta de juegos (como una biblioteca online de juegos "nostálgicos" que hacen las delicias de los jugadores de mayor edad), hasta el diseño de nuevos productos (como los intuitivos mandos del ya popular sistema Nintendo Wii, que han ayudado a atraer a nuevos jugadores ocasionales).¹⁴

Aprovechando la lealtad y la experiencia de su principal segmento de clientes, Nintendo ha conectado con nuevos clientes, mujeres y hombres de mayor edad. Esta colaboración parece que ha dado sus frutos. Nintendo vuelve a dominar el mercado de los videojuegos, con un 44% de cuota de mercado.¹⁵



¿Está preparado?

¿Cuáles de sus productos o servicios están abriendo nuevos terrenos, abriendo segmentos de mercados totalmente nuevos? ¿Qué puede aprender de ellos?

¿Está evaluando de forma sistemática potenciales mercados geográficos? ¿Cómo consigue la eficiencia de marcas, productos y servicios globales, y al mismo tiempo, sigue siendo relevante a nivel local?

Cuando cambian las preferencias del cliente, ¿es el primero en comprenderlas y actuar en consecuencia, o reacciona la competencia con mayor rapidez?

¿Está integrando con efectividad sistemas y datos dispersos para obtener información de valor sobre nuevos clientes?



CAPÍTULO
TERCERO

GLOBALMENTE INTEGRADA

Los consejeros delegados se enfrentan a muchas decisiones a la hora de responder a la integración global.

¿Cómo deberían remodelar sus empresas para sacar partido a las distintas capacidades, experiencia y talento situados en otras partes del mundo?

¿Cuándo deberían establecer sociedades, fusionarse o realizar adquisiciones?

¿A qué mercados deberían acceder?

En toda esta complejidad,

¿qué estrategias funcionan mejor?

CAMBIOS RADICALES EN EL MODELO DE NEGOCIO PARA SACAR PARTIDO A LA INTEGRACIÓN GLOBAL

.....
“Debemos avanzar hasta la coordinación global, pero teniendo en cuenta la sensibilidad local. Incluso el servicio interno requiere equilibrio.”

*Martin Sorrell,
Consejero Delegado, WPP*
.....

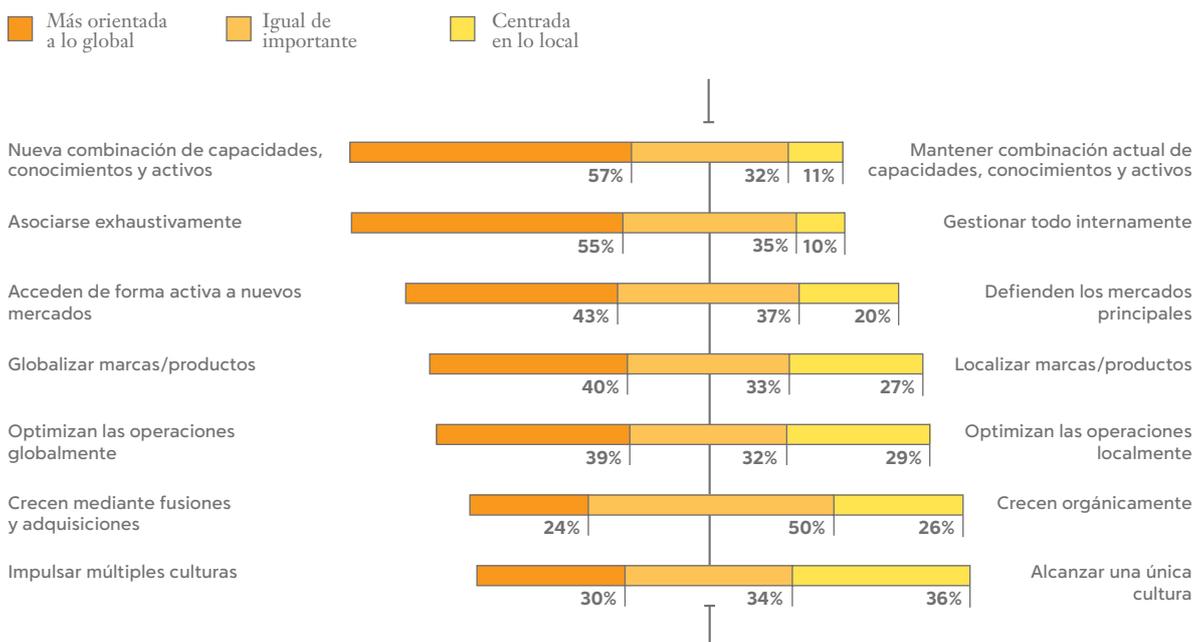
Dado que el mundo está más conectado y resulta más accesible, los consejeros delegados ven magníficas oportunidades de ampliar su alcance global, accediendo a nuevas fuentes de experiencia y mercados. La visión tradicional de la globalización, la diferencia de costes salariales en distintas geografías y la ola de crecimiento económico de China e India, se está viendo sustituida por un nuevo enfoque: integración global. Este término se refiere a nuevos esquemas empresariales que facilitan una colaboración más rápida y más amplia a escala mundial, así como una rápida reconfiguración cuando aparecen nuevas oportunidades.

En nuestras entrevistas, exploramos de qué forma los participantes están recalibrando sus diseños o esquemas empresariales para sacar partido a una mayor integración global. Sus respuestas se describen en la Figura 8.

Los consejeros delegados suelen tener preparadas respuestas para esta serie de preguntas potencialmente complejas. Queda claro que han reflexionado sobre esta cuestión durante cierto tiempo, ya que constituyen palancas críticas a la hora de aprovechar las oportunidades de la integración global. Ha resultado chocante que los entrevistados que forman parte de empresas de todo tipo, tamaño y cobertura geográfica estén involucrados y entusiasmados con estos temas, lo que sugiere que la optimización es de vital importancia, independientemente de la escala geográfica actual.

FIGURA 8 LOS DIRECTIVOS ESTÁN INTRODUCIENDO IMPORTANTES CAMBIOS EN SUS MODELOS DE NEGOCIO

Pedimos a los directivos que situasen el grado de orientación global de sus organizaciones en base a siete líneas de actuación. La mayoría de sus respuestas estaban dirigidas a una optimización más global.



PROFUNDOS CAMBIOS EN LA COMBINACIÓN DE CAPACIDADES Y ACTIVOS

Más de la mitad de los consejeros delegados tiene pensado llevar a cabo profundos cambios relativos a las capacidades y conocimientos y a los activos de sus empresas. Algunos de estos cambios se ven provocados por las expectativas de los nuevos clientes. "Necesitamos realizar la transición de un enfoque operativo hacia un enfoque de interfaz con el cliente", afirma un consejero delegado de Estados Unidos. "Esto requiere conocimiento y experiencia nuevos y una nueva combinación de talento para la empresa."

Actuar en nuevas zonas geográficas es otra de las razones por las que renovar la capacitación de la plantilla. "Cometimos el mismo error que el resto: utilizar nuestro equipo local para gestionar el negocio internacional", comenta un consejero delegado de una empresa de servicios asiática. "Posteriormente nos dimos cuenta de que esto no funcionaba. Ahora hemos creado un equipo con la combinación correcta de conocimiento en gestión y desarrollo de capital."

A pesar de que los participantes esgrimen varias razones por las que cambiar la combinación, están de acuerdo en un punto: es complicado hacerlo. Un consejero delegado francés se refiere a este aspecto como su "cambio más importante", pero también "el área con más impacto y complicaciones".

ESTABLECER RELACIONES DE COLABORACIÓN ES MUY IMPORTANTE, ESPECIALMENTE ENTRE LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO

El 85% de los entrevistados tiene pensado entablar relaciones de colaboración o partnering para aprovechar las oportunidades que brinda la integración global, mientras que más de la mitad de los participantes tiene pensado hacerlo exhaustivamente. En nuestras conversaciones con los CEOs identificamos también que las empresas con mejor desempeño tienen un índice superior al 20% frente a las compañías con menor desempeño a la hora de asociarse de manera exhaustiva.¹⁶ Estos datos refuerzan lo resaltado en la segunda edición de The Global CEO Study, en 2006: las empresas con alto índice de colaboración presentan un rendimiento superior a la competencia.¹⁷

Los consejeros delegados ven a los socios de negocio como una valiosa fuente de talento: un ingrediente poco común. “La creación de sociedades ha pasado de servir como táctica de entrada a un nuevo mercado para convertirse en un acceso a capacidades y talento estratégicos”, explica un consejero delegado procedente de Hong Kong.

LA MAYORÍA ACCEDE A NUEVOS MERCADOS

Con el desarrollo económico y el aumento del poder adquisitivo que está teniendo lugar en muchos países, los nuevos o emergentes mercados son una importante fuente de crecimiento. Tres de cada cuatro participantes afirmaron que pretenden acceder de forma activa a nuevos mercados. Esta intención cobra más fuerza aún en los consejeros delegados en economías emergentes (72%) y desarrolladas (76%), y independientemente del tamaño de la empresa.

.....

“Hace tan sólo unos años, éramos una empresa estatal; ahora somos una empresa global. Nuestra cadena de aprovisionamiento integrada debe adaptarse para satisfacer la demanda en 50 países. Vamos a tener que traer gente de fuera.”

*Jim Guyette,
Presidente y Consejero Delegado,
Rolls-Royce North America*

.....

INTEGRACIÓN GLOBAL A TRAVÉS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES, ESPECIALMENTE ENTRE LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO

El 66% de los directivos entrevistados tiene previsto valerse de fusiones y adquisiciones como parte de sus estrategias de integración global. Describen las fusiones y adquisiciones como una forma importante de ampliar rápidamente el alcance global, integrando nuevas capacidades, conocimientos y activos y consiguiendo acceder a nuevos clientes.

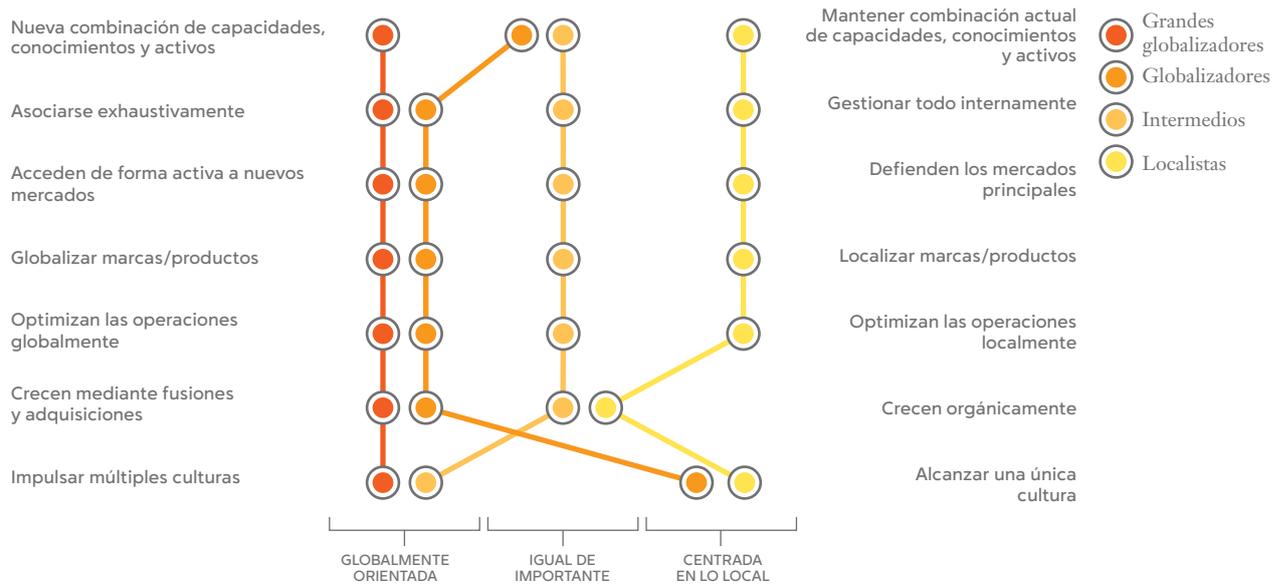
Resulta interesante que en las empresas con mejor desempeño la posibilidad de utilizar fusiones y adquisiciones es un 55% mayor que en las compañías con menor desempeño. De esta manera se pone en entredicho la idea preconcebida de que el proceso de fusiones y adquisiciones es una estrategia arriesgada y a veces infructuosa.¹⁸ Investigaciones anteriores sugieren que aquellas empresas que adquieren con frecuencia suelen ser extremadamente eficaces en las fusiones y adquisiciones y pueden utilizarlas con más éxito.¹⁹

MODELO DE NEGOCIO CON ENFOQUE MÁS GLOBAL

Al preguntar a los consejeros delegados sobre un área en concreto, pudimos constatar que las decisiones y planes en esa área solían estar relacionados con los de otras áreas. Sus respuestas conformaron un patrón o diseño entrelazado, en lugar de una serie de juicios independientes.

Utilizando técnicas de agrupación de datos, encontramos cuatro enfoques comunes a la integración global, tal y como se describe en la Figura 9. Más del 60% de los consejeros entrevistados está implantando una estrategia global, el resto está utilizando un enfoque local o combinado.

FIGURA 9 LAS RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS RECAEN EN CUATRO GRUPOS DIFERENTES
 Los dos enfoques más comunes son más globales. El tercero se centra en lo local.
 Y el cuarto recae en el centro, entre ambos extremos.

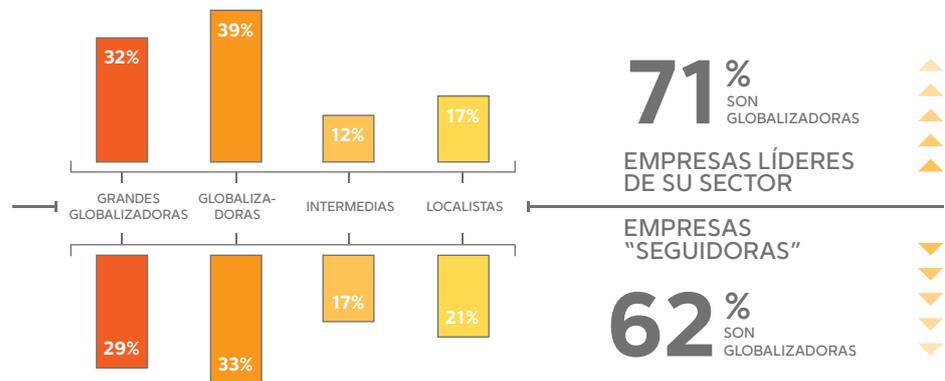


LOS GRUPOS GLOBALES INCLUYEN MÁS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO

Al examinar los grupos con mayor atención, encontramos un porcentaje mayor de empresas con mejor desempeño en los dos grupos con estrategia global.²⁰ La similitud de los dos grupos punteros implica que los consejeros delegados de las empresas con más éxito financiero tienen un esquema empresarial concreto en mente. Están estableciendo multitud de relaciones de colaboración para sacar partido de la experiencia global, accediendo a nuevos mercados, optimizando de forma global sus marcas, productos y operaciones, y utilizando fusiones y adquisiciones para que su negocio crezca y poder ampliar sus capacidades y conocimiento en todo el mundo.

FIGURA 10 LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO GRAVITAN EN TORNO A MODELOS DE NEGOCIO EMPRESARIALES GLOBALES

En los dos grupos orientados de forma global hay más empresas con mejor desempeño.



NECESIDAD DE CONTAR CON UN CLARO Y SOPEADO ESQUEMA DE NEGOCIO

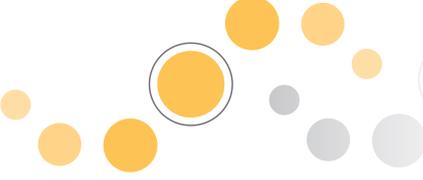
De nuestras conversaciones con los consejeros delegados llegamos a la conclusión de que su enfoque de cara a la integración y optimización global está cuidadosamente adaptado a sus negocios. Por ejemplo, las marcas y los productos globales deben tener relevancia local. Tal y como señala un consejero delegado de una empresa de telecomunicaciones, "necesitamos crear y mantener plataformas de productos globales para preservar las economías de escala, pero tenemos que localizar las características para adaptarnos a los gustos de cada región."

Los directivos entrevistados confiesan que ven claramente los beneficios que brinda la globalidad para optimizar funciones de soporte, como por ejemplo finanzas o recursos humanos. Sin embargo, la optimización de los procesos de producción principales varía. Por ejemplo, la fabricación de productos pesados, voluminosos o imposibles de transportar debería optimizarse de forma local. Los procesos de ventas y de lanzamiento de productos o servicios al mercado podrían requerir conocimientos y habilidades locales. En este sentido, un consejero delegado de Italia hace la siguiente reflexión: "nuestro modelo de negocio está basado en la consolidación y la globalización de operaciones de soporte para alcanzar masa crítica y en la localización de componentes específicos del negocio estrechamente relacionados con los mercados locales."

Los consejeros delegados enfatizan también la importancia de tener una cultura corporativa común, manteniendo la diversidad de culturas geográficas locales. "La clave de hacer negocios fuera es no buscar la homogeneidad", confiesa un consejero delegado de una empresa japonesa. "Debemos ser capaces de trabajar de forma efectiva con personas de diferentes culturas y países. Podemos aprender a hacerlo: colaborando con ellos."

.....
"Los productos deben ser locales y tener una marca global. Según mi opinión, somos una organización integrada de forma global con presencia local y productos localizados."
.....

*Georg Bauer, Consejero Delegado,
BMW Financial Services*



Implicaciones

Incluso si una Empresa del Futuro nunca pasa a ser global, reconoce las capacidades y oportunidades que ésta brinda, y que los competidores están emergiendo hoy en todo el mundo. A continuación se enumeran algunas de las formas en las que la Empresa del Futuro aprovecha las oportunidades de integración globales.

INTEGRA CAPACIDADES DE FORMA GLOBAL PARA MARCAR LA DIFERENCIA

La Empresa del Futuro busca en todo el mundo fuentes de experiencia, recursos y activos que pueden ayudar a marcar la diferencia. Buscar las capacidades y el talento adecuados es mucho más importante que encontrar las más baratas. Así, los centros de excelencia se integran de forma global, para permitir que se utilicen los mejores recursos, el mejor conocimiento y los mejores activos posibles allí donde sea necesario.

CREA UN MODELO DE NEGOCIO ESTUDIADO Y CLARO

La Empresa del Futuro elabora su modelo de negocio integrado y optimizado en base a su combinación de capacidades y talento, sectores y geografías. Cuenta con un plan estratégico para establecer qué recursos, capacidades y talento deberán mantenerse de forma interna y dónde asociarse o adquirir. Y cuando adquiere, sabe de qué forma debe gestionar las adquisiciones para poder conseguir todos los beneficios previstos.

BUSCA Y ELIMINA LAS BARRERAS DE INTEGRACIÓN.

Los activos flexibles permiten a la Empresa del Futuro ser más ágil en el mercado. Las decisiones de ubicación se efectúan en base a necesidades de mercado y operativas, no se dictan por las escrituras de propiedad o restrictivos contratos de arrendamiento. La tecnología de información modular, como las arquitecturas orientadas a servicios, permiten responder rápidamente a nuevas oportunidades de productos y servicios, además de acelerar la integración de nuevos socios o colaboradores.

PREPARA LÍDERES GLOBALES.

En la Empresa del Futuro, los programas globales de gestión del desarrollo de profesionales identifican candidatos con alto potencial en toda la empresa, no sólo en la sede central. Estos programas preparan a los futuros líderes a través de múltiples experiencias globales, exponiéndoles a diversas culturas y mercados.

RECONOCE LA IMPORTANCIA DE LAS CONEXIONES SOCIALES DENTRO DE Y A TRAVÉS DE LAS EMPRESAS.

Las herramientas de redes sociales y la colaboración en tiempo real mejoran la comunicación y reducen la distancia entre las personas que se encuentran en diferentes ubicaciones. Las buenas ideas se desarrollan y difunden más rápido, y los problemas se resuelven con mayor velocidad.



Caso práctico

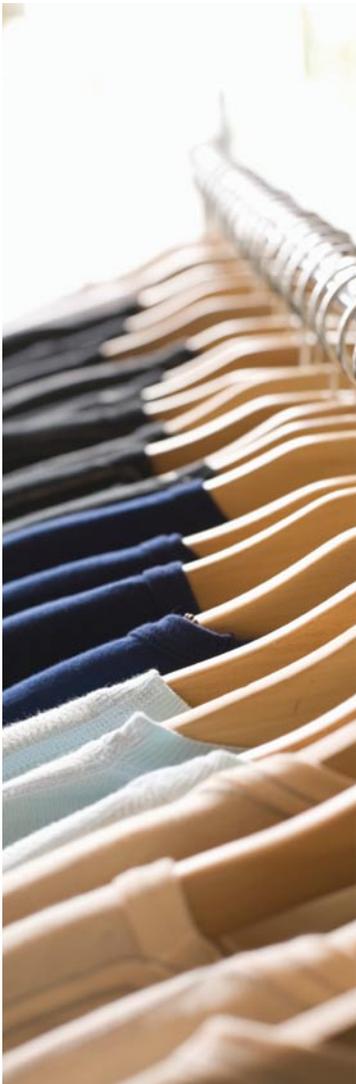
LI & FUNG LIMITED: CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN GLOBAL

Con una red de 10.000 proveedores y personal en 40 países diferentes, la empresa de Hong Kong Li & Fung Limited puede distribuir desde casi cualquier parte del mundo y crear soluciones personalizadas para sus clientes minoristas.²¹ El algodón puede comprarse en América, tejerse y teñirse en Pakistán y convertirlo en prendas de ropa en Camboya, generando los mejores resultados independientemente de la configuración. Resulta interesante que la empresa orquesta la cadena de suministro de cada uno de sus clientes sin ser propietaria de parte de ellos.

Li & Fung se ha desplazado hacia arriba en la cadena de valor, cambiando su combinación de recursos y activos para ofrecer servicios más sofisticados y más rentables. Para proporcionar servicios de diseño de productos y desarrollo de marcas en el mercado más amplio que existe, Estados Unidos, la empresa ha establecido una significativa presencia local. Este movimiento es sólo un ejemplo más de la capacidad que tiene Li & Fung de ser, a la vez, localmente relevante y estar globalmente optimizada.

Las adquisiciones, más de 20 en menos de diez años, son una de las formas principales en las que Li & Fung aumenta su cuota de mercado en los mercados geográficos que son su objetivo.²² Normalmente, conserva la interfaz de cliente de cara al cliente, lo que suele ser la razón de la adquisición, pero fusiona el entorno administrativo con sus operaciones antes de que transcurran 100 días desde el cierre de la operación.²³

Parece que la fórmula de integración global de Li & Fung Limited realmente funciona: entre los años 1992 y 2006, los beneficios crecieron con una tasa de crecimiento anual de más del 22%.²⁴



¿Está preparado?

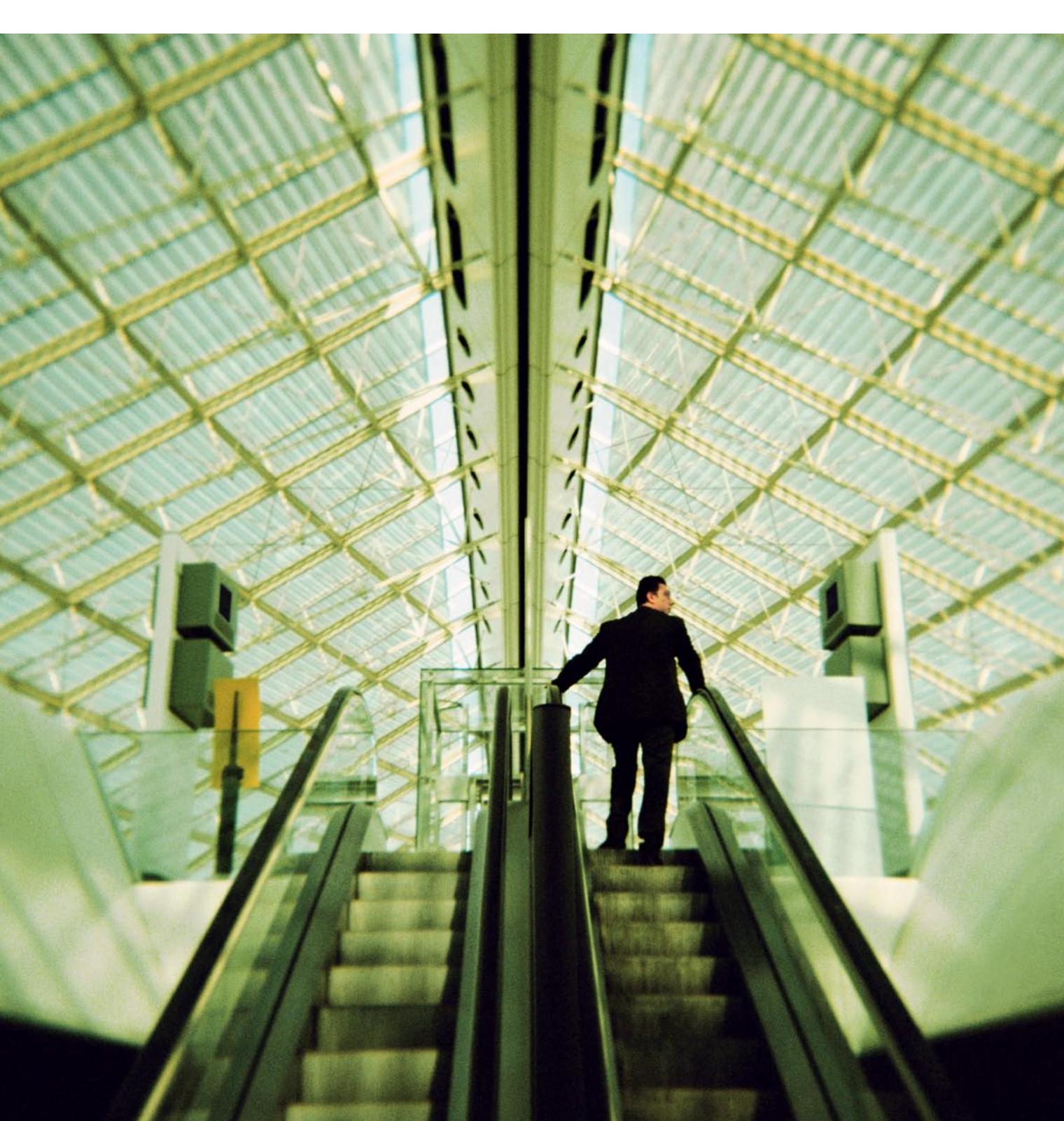
¿Está integrando de forma eficaz capacidades, conocimientos, recursos y activos diferenciadores a través de centros de excelencia ubicados en distintas parte del mundo pero conectados?

¿Cuenta su empresa con un modelo de negocio integrado de forma global (incluso si no tiene un tamaño global)?

¿Cuenta con un plan detallado para establecer relaciones de colaboración y para fusiones y adquisiciones a nivel global?

¿Está desarrollando líderes que piensan y se comportan de forma global?

¿Cultiva y respalda conexiones sociales para mejorar los procesos de integración e innovación?



CAPÍTULO
CUARTO

DISRUPTIVA POR NATURALEZA

La mayoría de los entrevistados están embarcándose en profundas innovaciones en el modelo de negocio. Las empresas con mejor desempeño persiguen innovaciones del modelo de negocio más radicales que las compañías con menor desempeño.

¿Serán rentables estos movimientos?

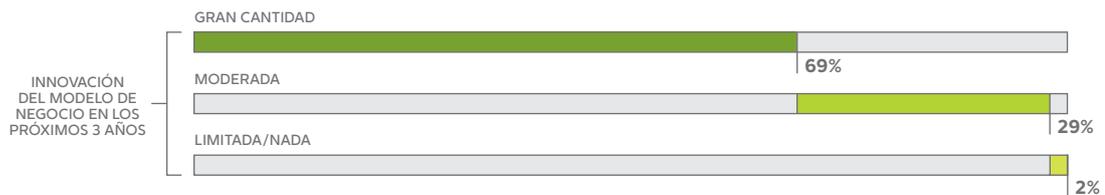
¿Qué hará falta para marcar realmente la diferencia?

LA TECNOLOGÍA PERMITE AMPLIAR LAS POSIBILIDADES DEL MODELO DE NEGOCIO

Los consejeros delegados afirman que están cambiando sus modelos de negocio porque cada vez es más difícil diferenciarse basándose únicamente en los productos y los servicios. Sin embargo, esgrimen otra razón: ahora simplemente hay más opciones.

FIGURA 11 LOS CONSEJEROS DELEGADOS ESTÁN INTRODUCIENDO IMPORTANTES CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO

Casi todos los participantes en el estudio están adaptando sus modelos de negocio: dos tercios están implementando una gran cantidad de innovaciones.



Tal y como nos explicó uno de los entrevistados, “estamos empezando a pensar en cosas en las que antes no podíamos.” Gracias a Internet, las empresas pueden hoy encontrar mercados nicho para bienes poco comunes, excedentes o muy especializados. Por esto, a veces recibe el nombre de “mercadillo virtual”. Tanto los procesos empresariales como algunos productos y servicios están convirtiéndose en algo más virtual. Los nuevos canales de distribución y los métodos de distribución electrónica están dejando atrás las convenciones del sector. Estos avances no sólo están cambiando la forma en la que funcionan las empresas, sino que están creando nuevos sectores.

INNOVACIÓN EN EL MODELO ORGANIZATIVO ES LA MÁS COMÚN

En nuestra investigación, también analizamos qué tipo de innovaciones están llevando a cabo los consejeros delegados en sus modelos de negocio. En concreto, preguntamos sobre innovaciones o transformaciones en el modelo de empresa, el modelo de ingresos y el modelo sectorial.

Entre las empresas que están realizando importantes cambios en sus modelos de negocio, la innovación del modelo o esquema de empresa es la opción dominante. El 44% de los participantes está centrado únicamente en la innovación en el modelo organizativo, o lo están implementando en combinación con otras formas de innovación del modelo de negocio. Esta tendencia hacia la innovación del modelo organizativo es aún más pronunciada en las economías emergentes (53%).

FIGURA 12 PREVALECE LA INNOVACIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO

Los ejecutivos se centran en gran medida en reconfigurar sus empresas para especializarse y colaborar.



TIPOS DE INNOVACIÓN CONSIDERADOS EN EL MODELO DE NEGOCIO

Modelo organizativo:

aquel que trata de reconfigurar el negocio, tratando de que éste adquiera un carácter cada vez más especializado, con el objetivo de proporcionar más valor. Ser más especializado implica el tener que considerar qué funciones o competencias deben realizarse o permanecer internamente y cuáles se puede externalizar estableciendo relaciones de colaboración con terceros. Este es el caso de Cisco, que se ha focalizado en la marca y el diseño, apoyándose en socios para los procesos de fabricación, distribución, etc.

Modelo de ingresos:

aquel que cambia la forma en que se generan los ingresos a través de nuevas propuestas de valor y nuevos modelos de precios. Este modelo fue el utilizado por Gillette, al cambiar su fuente principal de ingresos de las maquinillas de hojas.

Modelo sectorial:

es el que redefine una industria existente, pasando a un nuevo sector, o creando uno totalmente nuevo. El mejor ejemplo es la industria de la música y el iPod e iTunes de Apple.²⁵

LA NECESIDAD IMPERIOSA DE COLABORACIÓN DETERMINA LA INNOVACIÓN EN EL MODELO ORGANIZATIVO

.....

“Para nosotros, la innovación del modelo organizativo consiste principalmente en contar con el modelo de negocio correcto para entrar en otros mercados y garantizar nuevas funciones.”

Andrew Brandler, Consejero Delegado, CLP Holdings Limited

.....

El mensaje principal transmitido por aquellos que apuestan por la innovación en el modelo organizativo es que ir solo es cada vez más difícil. “El reto que se nos presenta es muy vertical,” afirma un consejero delegado del sector de la electrónica cuando describe la dificultad de ser el propietario de toda la cadena de valor.

Los consejeros delegados ya no pueden permitirse invertir dinero y escasos recursos de gestión en actividades que no marcan la diferencia: pretenden especializarse. Un consejero delegado estadounidense nos explicó que “tenemos que colaborar para sobrevivir, cada vez hay menos cosas que podemos hacer solos y que resulten rentables. Seguiremos haciendo menos dentro de la empresa y más con nuestros socios e, incluso, con la competencia.”

Mientras que el 38% de los participantes tiene pensado gestionar las actividades dentro de sus empresas, el 71%, casi el doble, planea centrarse en la colaboración y en establecer relaciones de partnership. Los consejeros delegados desvelaron que persiguen modelos más colaborativos para conseguir eficiencias, esquivar las amenazas de la competencia y evitar convertirse en ‘commodities’. En último término, su objetivo es ofrecer a los clientes una propuesta de valor diferenciada. “La noción de lo que abarca una ‘empresa’ es de vital importancia. Debe ser un sistema de asociación/colaboración flexible”, afirma un responsable australiano del sector público. “Consiste en decidir cuándo colaborar, a quién implicar, cómo reducir la fuerza destructiva de la competencia.”

LOS QUE APUESTAN POR INNOVAR EN EL MODELO DE INGRESOS MODIFICAN LA COMBINACIÓN DE VALOR

Entre las empresas que persiguen innovar en el modelo de ingresos, nueve de cada diez están reconfigurando la combinación de productos, servicios y valor. La mitad de ellos está trabajando en nuevas estructuras de precios.

Estos consejeros delegados están incorporando más servicios en sus gamas de ofertas y cambiando los modelos de pago único por modelos centrados en cargos recurrentes. Las empresas empiezan a asignar el precio en base al valor que el producto ofrece al cliente, en lugar de basarlo en el coste. En función de las necesidades concretas de sus respectivos sectores, algunas empresas están agrupándose para crear soluciones de mayor valor, mientras que otras están desagrupándose para ofrecer a los clientes diversas opciones. Al mismo tiempo, “los clientes cada vez cuentan con una mayor educación en el ámbito de precios mundial, algo que debe derivar en una mayor transparencia”, comenta un consejero delegado procedente de Suecia. “Por ello, la asignación del precio del producto está pasando de ser reactiva a proactiva.”

Resulta interesante que los directivos están utilizando también la innovación en sus modelos de ingresos como parte de sus estrategias de expansión geográfica. Afirman que tener la estructura de precios adecuada resulta de vital importancia a la hora de acceder a mercados como por ejemplo China e India, en los que los ingresos de los consumidores son muy diversos.

.....
“Ahora somos mucho más inteligentes a la hora de fijar nuestros precios. Nuestro modelo de precios hoy se basa en el segmento de mercado al que pertenezca el cliente y en el valor creado para dicho cliente.”

*Steffen Schiottz-Christensen,
Consejero Delegado, Maersk Logistics
North Asia*
.....

LA INNOVACIÓN DEL MODELO SECTORIAL SIGUE SIENDO POCO FRECUENTE

Los entrevistados mencionan diversas razones a la hora de no perseguir la innovación en el modelo sectorial. Pero, la mayoría puede resumirse con la siguiente frase: es duro hacerlo. Por razones similares, aquellos entrevistados que apuestan por innovar en el modelo sectorial están más centrados en redefinir los sectores existentes (73%) que en acceder o crear sectores totalmente nuevos (36%).

Los sectores que rechazan demasiado el riesgo presentan aún más obstáculos. Tal y como explicó un consejero delegado del sector farmacéutico, “en nuestro sector se da la ‘paradoja de la innovación’. Por una parte impulsamos constantemente la innovación, pero por otra, somos muy reacios a los riesgos. Las empresas farmacéuticas siguen esperando “taquillazos”, y se encuentran atrapados en este modelo. La empresa que rompa este esquema será la ganadora, mientras que el resto se limitará a seguirla.”

Algunos consejeros delegados creen que sus empresas no tienen la posición adecuada dentro de su sector o dentro de sus propias cadenas de valor para impulsar este tipo de cambio significativo. Sin embargo, algunas sí cuentan con esta posición. Son los líderes del sector, que se preguntan “¿si no lo hacemos nosotros, quién lo hará?”.

LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO ACEPTAN EL DESAFÍO DEL MODELO SECTORIAL

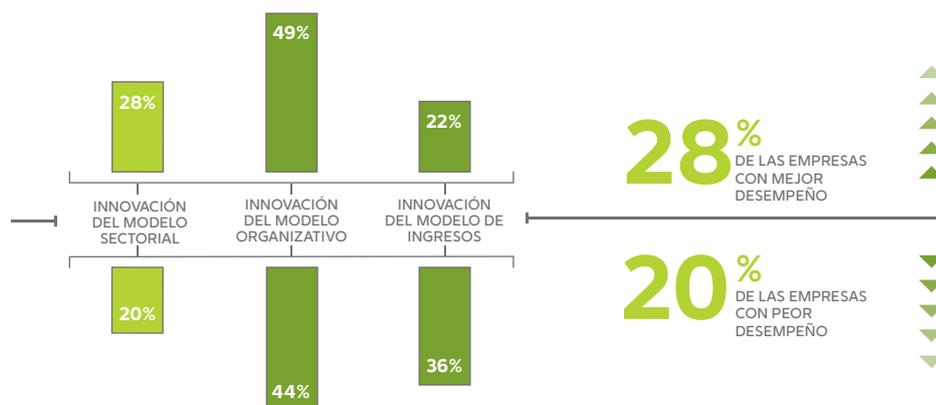
De acuerdo con la muestra general, las empresas con mejor desempeño están muy interesadas en la innovación del modelo de empresa. Sin embargo, están planificando un 40% más de innovación en el modelo sectorial frente a las compañías con menor desempeño.²⁶ La pregunta es: ¿están persiguiendo estas empresas con mejor desempeño más innovación del modelo sectorial porque se ven obligadas a ello? ¿O son empresas con mejor desempeño simplemente por su conocimiento y su inclinación a cuestionar continuamente las normas del sector? Por las conversaciones con los entrevistados, estamos convencidos de que realmente se debe a ambas razones. Es un ciclo que se reafirma. Los éxitos de la innovación pueden proporcionar los medios financieros y la posición sectorial necesaria para emprender movimientos más audaces que, además, pueden mejorar el rendimiento de la empresa.

“Cuando el modelo organizativo es innovador, las operaciones y el producto se hacen también innovadores automáticamente.”

Ronald de Jong, Consejero Delegado, Philips Germany

FIGURA 13 LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO TIENDEN A PERSEGUIR LA INNOVACIÓN DEL MODELO SECTORIAL.

En general, las empresas con mejor desempeño parecen más dadas a intentar el tipo más difícil de cambio del modelo empresarial: la innovación del modelo de sector.





Implicaciones

La Empresa del Futuro busca constantemente nuevas formas de competir. A continuación enumeramos algunas ideas de cómo desarrolla un conjunto de ideas transgresoras.

PIENSA PARTIENDO DE CERO

La Empresa del Futuro piensa partiendo de cero. Su objetivo es desencadenar la innovación pensando en “empezar desde cero”. Encuentra formas de trabajar con personas y empresas que no forman parte del status quo del sector para desarrollar nuevos modelos. Desafía todas las suposiciones de su modelo de negocio, tal y como lo haría alguien ajeno a él.

UTILIZA IDEAS INNOVADORAS DE OTROS SECTORES

La Empresa del Futuro estudia el resto de sectores, porque sabe que las normas que cambian el juego se extienden como un reguero de pólvora. Escudriña tendencias de clientes y tecnologías que están transformando otros sectores y segmentos del mercado, y piensa de qué forma podrían aplicarse a su sector y modelo de negocio.

DELEGA EN LOS EMPRENDEDORES.

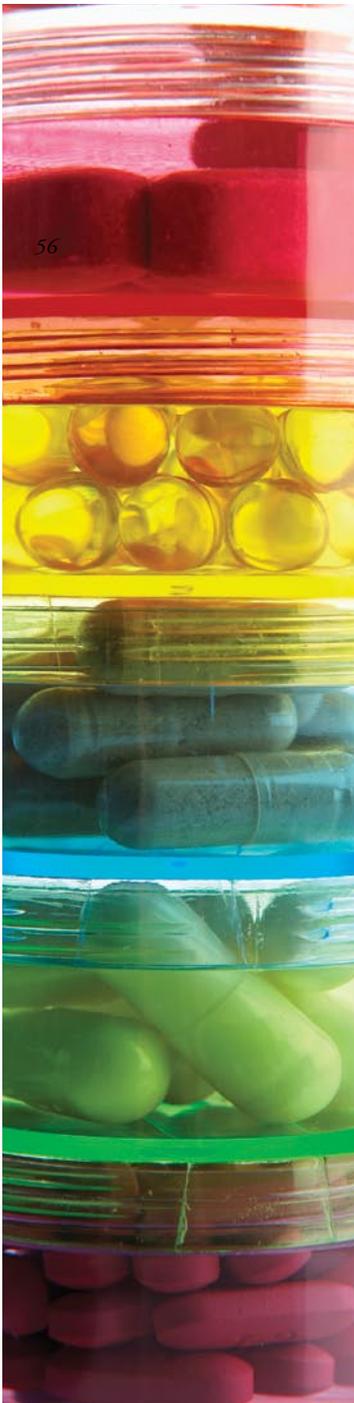
La Empresa del Futuro comprende los retos que supone alcanzar la innovación del modelo empresarial desde dentro. Ofrece a sus emprendedores el soporte, los fondos y la libertad necesarios para impulsar cambios rompedores, que podrían amenazar los modelos actuales del competidor e incluso los de su misma empresa.

EXPERIMENTA DE FORMA CREATIVA EN EL MERCADO, NO SÓLO EN EL LABORATORIO.

La Empresa del Futuro a menudo prueba sus modelos en el mercado, obteniendo valoraciones en tiempo real y efectuando ajustes iterativos. Incluso utiliza entornos virtuales, como Second Life, para probar modelos y aplicar lo que aprende a su negocio en la "vida real".

GESTIONA LA EMPRESA DE HOY EN DÍA EXPERIMENTANDO CON EL MODELO DEL MAÑANA

Los nuevos modelos de negocio no suelen parecerse a los establecidos, creando una tensión inherente dentro de la organización. Incluso si los modelos no se dirigen a los mismos clientes, seguirán compitiendo por los recursos y la atención. La Empresa del Futuro gestiona estos posibles conflictos de forma activa, para poder probar audaces innovaciones en el modelo de negocio y, al mismo tiempo, garantizar que la actividad habitual sigue obteniendo resultados.



Caso práctico

ELI LILLY AND COMPANY: CREANDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE MODELOS DE NEGOCIO COLABORATIVOS

Para acelerar la incorporación al mercado de nuevas medicinas, la farmacéutica estadounidense Eli Lilly and Company integra una amplia red de socios externos a través de sus modelos empresariales colaborativos, en constante evolución. Por ejemplo, en 2001, Lilly lanzó InnoCentive, un 'marketplace' destinado a la innovación. En este sitio web, empresas "buscadoras" envían de forma anónima problemas científicos a una amplia base de más de 140.000 "resolutores" procedentes de 175 países.²⁷ Las mejores soluciones pueden recibir premios en metálico que alcanzan el millón de dólares estadounidenses. Desde entonces, Lilly ha segregado InnoCentive, y mantiene parte de la propiedad.

Más recientemente, Lilly se ha embarcado en otra innovación en su modelo de negocio, estableciéndose a sí misma como una red farmacéutica totalmente integrada (FIPNet). El modelo FIPNet está basado en relaciones pioneras en las que se comparten de riesgos, como es el caso del acuerdo establecido en el 2007 con Nicholas Piramal India Limited (NPIL).²⁸ Según este contrato, NPIL desarrollará una de las moléculas de Lilly corriendo con los gastos, desde las labores preclínicas hasta los primeros ensayos clínicos. Si NPIL tiene éxito y el compuesto llega a la segunda etapa de pruebas en humanos, Lilly podrá ejercer su derecho de recompra a cambio de determinados pagos y derechos.

Estos modelos empresariales colaborativos ofrecen diversas ventajas: reducción de costes, aumento de la capacidad de desarrollo de los profesionales, aceleración del proceso de desarrollo de medicinas y mejor aprovechamiento no sólo de los activos de Lilly, sino también de los de socios externos. Los resultados de Lilly hablan por sí solos: del 2002 al 2007, las ventas han aumentado con una tasa de crecimiento anual del 11%.²⁹

¿Está preparado?

¿Hay un modelo de negocio disruptivo que está a punto de transformar su sector? ¿Es más probable que proceda de su empresa o de la competencia?

¿Pasa tiempo pensando de dónde vendrá el siguiente cambio?

¿Está vigilando otros sectores en busca de conceptos y modelos de negocio que pudieran transformar su mercado?

¿Es capaz de crear espacio para emprendedores y modelos empresariales innovadores, y al mismo tiempo seguir consiguiendo buenas cotas de rendimiento hoy en día?



CAPÍTULO
QUINTO

COMPROMETIDA, NO SÓLO GENEROSA

Una generación emergente de clientes, trabajadores, socios, activistas e inversores con conciencia social está vigilando casi todos los movimientos que realizan las empresas. Reconociendo este aspecto, los consejeros delegados están invirtiendo rápidamente en responsabilidad social corporativa. ¿Pero hasta dónde van a llegar?

.....

“Según mi opinión, la responsabilidad corporativa pasa por tres fases. Las personas comienzan teniendo en cuenta problemas como el medioambiente, ya que se ven obligados a hacerlo. A continuación, se dan cuenta de que realmente es útil para la empresa. Finalmente, se mueven más allá de la obligación y de motivos egoístas para volverse apasionados, ya que es lo correcto.”

*Vinod Mittal, Consejero Delegado,
ISPAT Industries*

.....

LOS CONSEJEROS DELEGADOS SE ESFUERZAN POR CUMPLIR RÁPIDAMENTE LAS EXPECTATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, EN CONSTANTE CRECIMIENTO

Los ejecutivos suelen estar de acuerdo en que las expectativas de responsabilidad social corporativa (RSC) del cliente están en auge. El medio ambiente es un punto de partida obvio: el cambio climático se ha convertido en una llamada a la acción urgente para ciudadanos y empresas de todo el mundo. Ha sensibilizado tanto a los ciudadanos como a las empresas, haciéndoles ver que pueden hacer algo para ayudar a solucionar los diversos problemas medioambientales y sociales, desde el trabajo infantil hasta el reciclado y la seguridad de los productos.

Aunque los clientes siempre se han preocupado de los problemas de la sociedad, sus preocupaciones se están convirtiendo, con mayor frecuencia, en acciones y están influenciando decisiones de compra. De acuerdo con un reciente estudio de RSC, el 75% de las empresas encuestadas afirma que el número de grupos que recopila y crea informes relacionados con RSC sobre sus compañías ha aumentado a lo largo de los tres últimos años.³⁰

Mientras tanto, un elevado número de consejeros delegados se esfuerza en poner en práctica actividades de RSC. “Hablamos demasiado, y no hacemos nada por aumentar las expectativas del cliente sobre responsabilidad social corporativa”, admite un consejero delegado de una organización de servicios financieros.

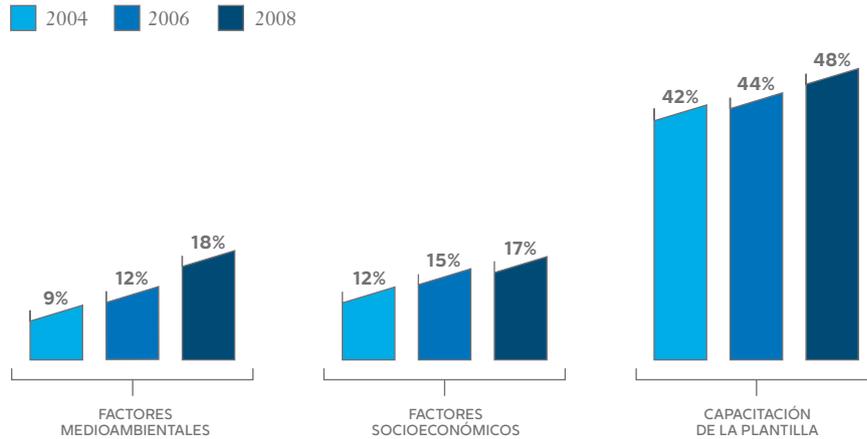
LOS FACTORES RELACIONADOS CON RSC ESTÁN MÁS PRESENTES EN LA AGENDA DE LOS DIRECTIVOS

Según anteriores ediciones de The Global CEO Study, sólo tres fuerzas externas han mantenido su alta puntuación en cada una de las encuestas: los factores socioeconómicos, los problemas del medio ambiente y la capacitación de la plantilla. Resulta interesante que las tres están relacionadas con RSC.

FIGURA 14 ¿COINCIDENCIA O PREVISIÓN?

De las nueve motivaciones de cambio que comentamos con los entrevistados en cada entrevista, sólo aumenta la importancia de tres.

Porcentaje de ejecutivos que eligen como principal motivador de cambio

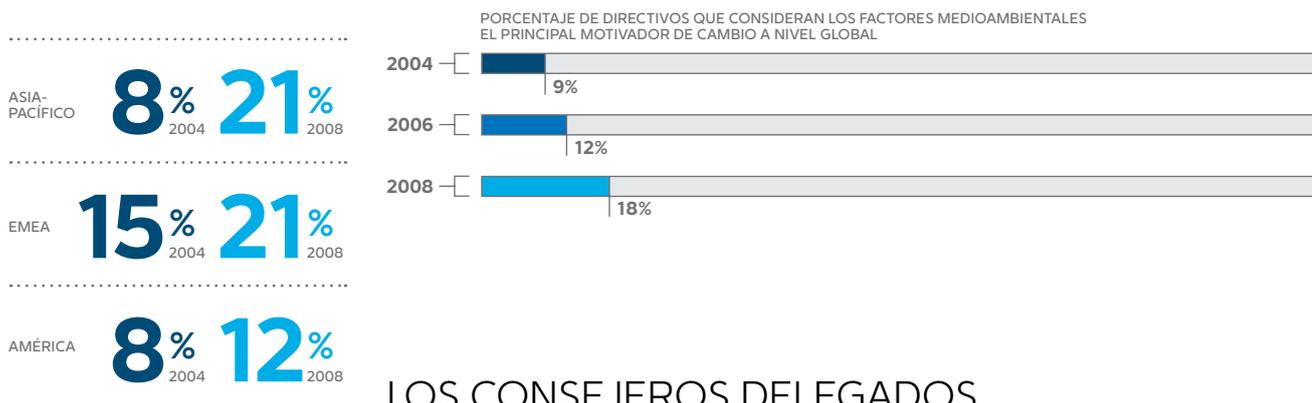


Dado que el talento es un bien que escasea, las reputaciones de RSC de las empresas son una herramienta importante a la hora de atraer y conservar empleados. Las empresas reconocen también que son las responsables, junto con el sector público, del bienestar socioeconómico de las zonas geográficas en las que operan.

La preocupación de los directivos participantes por los problemas medioambientales se ha duplicado en todo el mundo durante los últimos cuatro años. Sin embargo, esta preocupación no está distribuida de forma regular en el mundo. Los consejeros delegados de América cada vez muestran más interés, pero el enfoque está creciendo con mayor rapidez entre sus colegas europeos. La región de Asia Pacífico mostró el aumento más radical, ya que desde 2004 la atención casi se ha triplicado.

Sin embargo, la conformidad con las normas no es la principal preocupación de los consejeros delegados. En palabras de un responsable del sector público francés, "la legislación medioambiental no es demasiado problema. Es razonablemente fácil conseguir la certificación ISO 14000. Por ejemplo, resulta mucho más difícil afrontar la presión política, de los medios de comunicación y de las ONGs medioambientales socialmente activas."

FIGURA 15 LA AGENDA DE LOS DIRECTIVOS PASA A SER ECOLÓGICA
 La concienciación sobre el medioambiente ha crecido de forma significativa durante los últimos cuatro años, especialmente en la zona de Asia Pacífico.



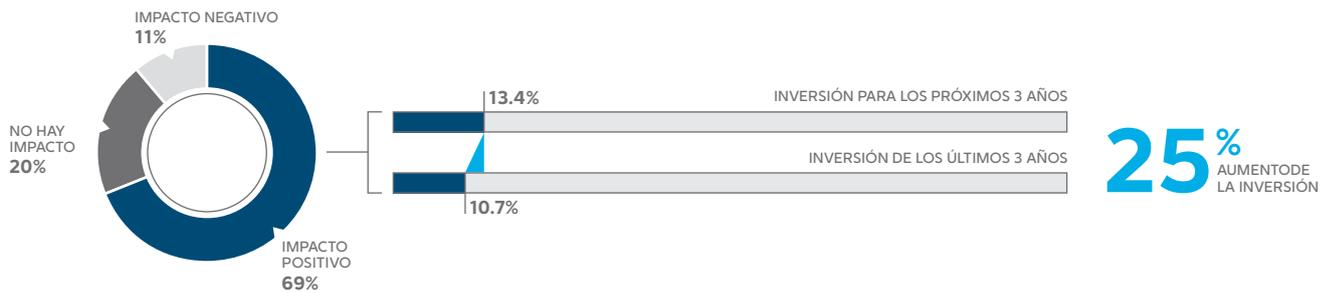
LOS CONSEJEROS DELEGADOS VEN OPORTUNIDADES, NO AMENAZAS

Los consejeros delegados son claramente conscientes de su obligación de "no hacer daño", y saben de sobra que los organismos reguladores y las organizaciones no gubernamentales supervisan cada uno de los pasos que dan. Pero también ven oportunidades en RSC.

Los entrevistados hablaron sobre cómo la RSC afecta a sus marcas, tanto en los mercados domésticos como en los nuevos. "La identidad corporativa y la RSC jugarán un papel importante a la hora de diferenciar una empresa en el futuro", afirma un consejero delegado del sector de la electrónica. "Esto marcará importantes diferencias en nuevos mercados, como el ruso u otros de Europa del Este."

FIGURA 16 RSC: ¿OBLIGACIÓN U OPORTUNIDAD?

Las empresas consideran la RSC como una oportunidad y planean incrementar sus inversiones en este campo con rapidez.³¹



Los entrevistados también describen cómo la RSC está afectando a sus ingresos y resultados. “Nuestra empresa está respondiendo con agresividad a los problemas ecológicos del mercado, aspecto que se ha convertido en el objetivo de varios de nuestros principales segmentos de cliente”, afirma un consejero delegado de Estados Unidos. “Estamos introduciendo en el mercado nuevos productos de seguros que son ecológicos.”

.....

“Nuestro profundo compromiso con la sostenibilidad empresarial hará que seamos claramente diferentes para todos nuestros colaboradores.”

Tom Johnstone,
Consejero Delegado, SKF

.....

Los participantes confiesan de la misma manera que la RSC es básica para mantener la cuota de mercado actual. “Cada vez más, los clientes elegirán el producto en base a las fuentes de los productos que compran, incluso en los ingredientes y procesos utilizados para fabricar estos productos”, afirma un consejero delegado de productos de consumo.

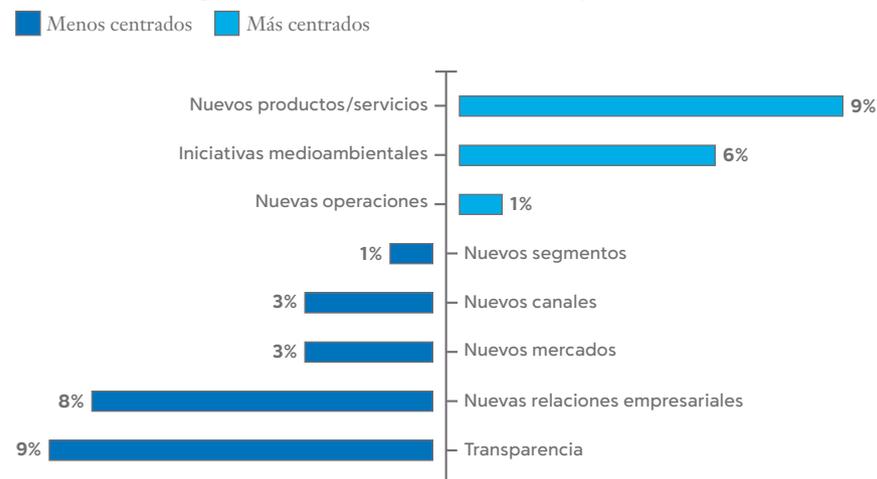
NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LOS QUE PREOCUPARSE PARA CONSEJEROS DELEGADOS CENTRADOS EN LA RSC

De momento, parece que los consejeros delegados que se centran en problemas de RSC invierten más en nuevos productos y servicios que el resto de participantes. Esto podría ser una señal de que el mercado inicial y el enfoque de los consumidores se encuentra en los productos y servicios "socialmente responsables" y ecológicos. A largo plazo, pensamos que el enfoque de RSC de las empresas se ampliará más allá de nuevos productos y servicios hasta un ámbito empresarial más amplio: el efecto que tienen en las sociedades en las que actúan.

FIGURA 17 A LOS DIRECTIVOS CENTRADOS EN RSC LES APASIONAN LAS POSIBILIDADES DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

Las áreas foco de estos consejeros delegados guardan algunas sorpresas. Les apasionan las nuevas oportunidades que brindan los productos y servicios para clientes con conciencia social, pero sin embargo, la transparencia no es de momento una prioridad.

Diferencia entre la respuesta de los directivos centrados en la RSC y toda la muestra



MAYOR AUMENTO DE INVERSIÓN EN RSC

Aunque los niveles actuales de inversión en RSC son modestos en comparación con otras tendencias de cliente por las que preguntamos, los entrevistados tienen pensado invertir más durante los tres próximos años. Sus inversiones en RSC crecerán en un 25%, un índice superior al de otras tendencias de mercado de las que hablamos: la prosperidad en aumento en economías en rápido desarrollo y desarrolladas, y los clientes informados y colaborativos. Resulta interesante el hecho de que este patrón sigue vigente incluso entre consejeros delegados de mercados emergentes (con un aumento del 22%). Un consejero delegado chino nos comentó que “a lo largo de los últimos tres años hemos invertido en iniciativas de RSC y medioambientales el doble de lo que habíamos invertido en los 30 años anteriores.”

.....
“Nuestra empresa está invirtiendo mucho en responsabilidad social corporativa. Tenemos que convertirnos en una referencia en este ámbito. Como líderes del sector del lujo, tenemos que estar en vanguardia.”

*Yves Carcelle,
Presidente y Consejero Delegado,
Louis Vuitton*
.....



Implicaciones

Varios consejeros delegados están yendo más allá de hacerlo bien y están haciendo que sus empresas crezcan siendo socialmente más responsables. A continuación se enumeran algunas de las formas en las que la Empresa del Futuro enfoca la RSC de una forma aún más global.

COMPRENDE LAS EXPECTATIVAS DE RSC

Demasiadas empresas se encuentran a sí mismas basándose en suposiciones de qué representa para sus clientes la CSR. En un reciente estudio de RSC, sólo la cuarta parte de las empresas encuestadas afirmó que conoce bien las preocupaciones de sus clientes. Sin embargo, la Empresa del Futuro sabe qué esperan sus clientes.³² Utiliza hechos y los datos directos del cliente como la base de sus decisiones.

INFORMA PERO NO ABRUMA

La Empresa del Futuro es transparente, pero discreta. Busca formas creativas de proporcionar información relevante, como códigos en envases que permiten a los clientes interesados buscar detalles – información de origen, potencial impacto medioambiental e instrucciones de reciclaje – ya sea en la tienda o más tarde en casa.

EMPIEZA DE FORMA ECOLÓGICA

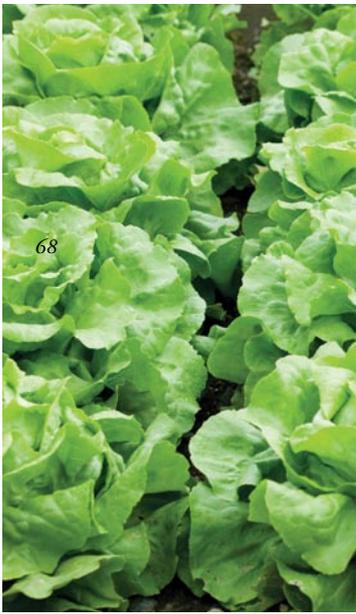
Teniendo en cuenta el precio del petróleo y la conciencia cada vez mayor sobre las emisiones de dióxido de carbono, la eficiencia energética es de vital importancia no sólo para las empresas, sino también para nuestro planeta. A menudo, la Empresa del Futuro inicia sus cambios en RSC con iniciativas medioambientales. A través de estos esfuerzos, aprende más sobre cómo colaborar de forma eficaz en problemas que nos afectan a todos.

IMPLICA A LAS ONGS COMO PARTE DE LA SOLUCIÓN

En lugar de tener miedo a los grupos activistas – o limitarse a enviarles datos – la Empresa del Futuro colabora con ellos. Por ejemplo, podría alistar a ONGs para que le ayudaran a supervisar e inspeccionar instalaciones, o para que les ayuden a establecer estándares del sector.

HACE QUE EL TRABAJO SEA PARTE ACTIVA PARA QUE EL MUNDO SEA UN LUGAR MEJOR.

La plantilla actual y los futuros empleados desean trabajar para empresas éticas y con responsabilidad social. Sin embargo, la Empresa del Futuro comprende que los trabajadores también quieren implicarse de forma activa en el proceso de resolución de problemas de RSC. Sus iniciativas reúnen a los empleados en torno a una causa que hace que el mundo sea un lugar mejor.



Caso práctico

MARKS & SPENCER: PREOCUPADOS POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para cumplir con las crecientes expectativas de responsabilidad social, la cadena de tiendas británica Marks & Spencer (M&S) se ha embarcado en un plan quinquenal con un coste de 200 millones de libras esterlinas que afecta a casi todos los aspectos de sus operaciones.

Cuando se lanzó este esfuerzo en 2006, la cadena sabía que era necesario implicar a los clientes en el proceso de resolución de problemas, en lugar de únicamente proporcionarles información. Así, entregó a los compradores bolsas "para toda la vida". Si se desgastaba, la sustituían de forma gratuita. Transcurridas cuatro semanas, las tiendas empezaron a cobrar por las bolsas de plástico, donando los ingresos a organizaciones benéficas dedicadas al medio ambiente. Rápidamente, los clientes empezaron a reevaluar si realmente necesitaban una bolsa de plástico. Incluso a pesar de que unos céntimos no eran un coste a tener en cuenta, el hecho de que no fueran gratuitas hicieron que la gente se parara a pensar.

Tras la marca M&S se encuentran 35.000 productos en 2.000 fábricas, más de 20.000 granjas, piscifactorías y bosques, y un número aproximado de 500.000 trabajadores en el mundo en desarrollo. A través de su reciente servicio de intercambio con proveedores online, la empresa se esfuerza en mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de forma simultánea. Por ejemplo, los granjeros que crean biogases a partir de residuos de la granja ahora están vendiendo electricidad a M&S, además de carne.

M&S ha demostrado que es posible hacer las cosas bien haciendo el bien: los beneficios operativos de la empresa han aumentado con una tasa compuesta anual de más del 14% a lo largo de los últimos cinco años.³³



¿Está preparado?

¿Comprende las expectativas de RSC de sus clientes?

¿Cómo les está implicando en las soluciones?

¿Sabe a qué ONG escuchan sus clientes?

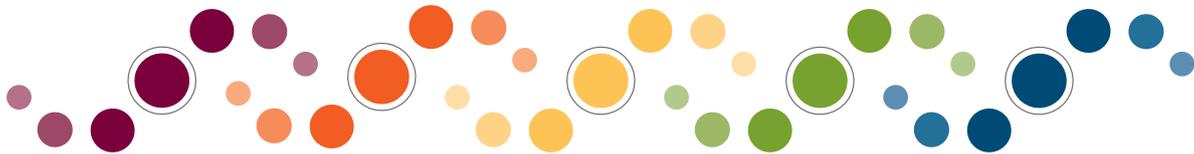
¿Está colaborando con estos grupos?

¿Ha obtenido conclusiones de iniciativas ecológicas actuales que pueden aplicarse a su estrategia de responsabilidad social corporativa?

¿Está ofreciendo a sus empleados la oportunidad de marcar la diferencia personalmente?

¿Cómo se asegura de que las acciones llevadas a cabo a través de la empresa – y toda la cadena de valor – son coherentes con sus valores y políticas de RSC?

CREANDO SU EMPRESA DEL FUTURO



Las creencias y visiones del futuro empresarial (o de la Empresa del Futuro, como hemos decidido) están evolucionando rápidamente. Es para nosotros un privilegio poder reunir las ideas innovadoras de un grandísimo número de consejeros delegados de todo el mundo. Es la sabiduría colectiva de una Empresa del Futuro que: está dispuesta a cambiar, es sensible a clientes más exigentes, está globalmente integrada, es disruptiva por naturaleza y comprometida, no sólo generosa.

Aún hay otro atributo evidente en las respuestas de los directivos entrevistados: a pesar de los retos y los problemas que afronta, la Empresa del Futuro es fundamentalmente optimista. Los consejeros delegados con los que hablamos son optimistas, no sólo de cara a las oportunidades para sus empresas, sino también de cara a un futuro brillante para el mundo empresarial y para la sociedad.

Confiamos que este no sea nuestro último Global CEO Study, sino más bien un catalizador para futuras conversaciones sobre el rumbo de los negocios y las empresas. Esperamos poder trabajar codo con codo con usted para crear su Empresa del Futuro.

Continúe esta conversación en la siguiente dirección:
ibm.com/enterpriseofthefuture o ibm.com/es/ceostudy

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría mostrar nuestro más sincero agradecimiento a los 1.130 consejeros delegados, directores generales y líderes tanto de la empresa privada como del sector público de todo el mundo, que han tenido la amabilidad de compartir horas de su tiempo y sus años de experiencia con nosotros. Sus convincentes aportaciones y entusiasmo mostrado por la Empresa del Futuro han sido de un valor e inspiración incalculables. Nos gustaría dar especialmente las gracias a los consejeros delegados que nos permitieron incluir en este informe citas de sus entrevistas para resaltar las principales ideas y mensajes.

De la misma manera, queremos agradecer también las aportaciones del equipo de IBM que ha trabajado en el presente documento:

Equipo responsable: Peter Korsten – Director ejecutivo del estudio – Saul Berman, Marc Chapman, Steven Davidson, Rainer Mehl y George Pohle

Equipo de proyecto: Phaedra Kortekaas – Directora del estudio – Denise Arnette, Steve Ballou, Ragna Bell, Amy Blitz, Angie Casey, Sally Drayton, Christine Kinser, Keith Landis, Kathleen Martin y Magesh Vaidheeswaran

Y los cientos de líderes de IBM de todo el mundo que efectuaron las entrevistas en persona a los consejeros delegados.

ACERCA DE IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

Con expertos en negocios en más de 170 países, IBM Global Business Services proporciona a sus clientes un profundo conocimiento de los procesos de negocio y experiencia en 17 industrias, utilizando la innovación para identificar, crear y proporcionar valor con mayor rapidez. Nos apoyamos en la amplia gama de capacidades y recursos de IBM para, basándonos en nuestros consejos, ayudar a nuestros clientes a implementar soluciones especializadas que les proporcionen resultados empresariales de largo alcance y resultados sostenibles.

ACERCA DE IBM STRATEGY & CHANGE

Con más de 3.250 profesionales de estrategia, IBM Global Business Services cuenta con una de las prácticas de Estrategia y Gestión del Cambio más grandes del mundo. Nuestra práctica de Estrategia y Gestión del Cambio fusiona la estrategia empresarial con información tecnológica para ayudar a las empresas a desarrollar, alinear e implementar su visión del negocio en cuatro dimensiones estratégicas: estrategia empresarial, estrategia operativa, estrategia de cambio de la empresa y estrategia tecnológica, para impulsar la innovación y el crecimiento.

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, pone a disposición de nuestros clientes una amplia selección de estudios sectoriales, investigaciones y análisis sobre las tendencias que están marcando el rumbo de las organizaciones.

NOTAS Y FUENTES

1. Por razones de espacio, en este documento utilizamos el término “consejeros delegados” para hacer referencia a todo el grupo de personas entrevistadas.
2. Basándonos en la disponibilidad de la información financiera, pudimos incluir en nuestro análisis financiero a 530 empresas. Por razones analíticas y estadísticas, comparamos el rendimiento utilizando tres indicadores financieros: 1) Tasa de crecimiento anual compuesta de los ingresos de 2003 a 2006, 2) Margen de beneficios neto de 2003 a 2006 y 3) Promedio de margen de beneficio absoluto para 2003 y 2006.
3. Entre los factores de mercado se suelen incluir: dinámica de mercado, competencia y comportamiento del cliente.
4. Basado en los ingresos CAGR de 2003 a 2006.
5. Esta conclusión procede de un estudio realizado por IBM llamado “Making Change Work” (Cambiando la forma de trabajar), que analiza las prácticas de gestión de cambios basándose en datos procedentes de más de 1.400 gestores de cambio procedentes de todo el mundo.
6. “Strong 2007 results on continued growth and operational improvement.” Nota de prensa de ABB. 14 de febrero de 2008. <http://www.abb.com/cawp/seitp202/402891eccf6a8cdcc12573e20038dd15.aspx>
7. En nuestra encuesta, el término “inversiones totales” se definió como: todas las inversiones en activos más las inversiones en investigación y desarrollo, marketing y ventas.
8. “2007 Was the Year of the ‘Omni Consumer’ According to IBM Analysis.” Nota de prensa de IBM. 17 de diciembre de 2007.
9. En nuestra encuesta, el término “inversiones totales” se definió como: todas las inversiones en activos más las inversiones en investigación y desarrollo, marketing y ventas.
10. Basado en el margen de beneficios neto CAGR de 2003 a 2006.
11. Basado en los ingresos CAGR de 2003 a 2006.
12. Análisis de IBM.
13. “Nintendo Rewards Its Customers with New Loyalty Program.” Xbox Solution. 11 de diciembre de 2003. <http://talk.xboxsolution.com/showthread.php?t=1088>
14. “Casual Gamers Help Nintendo Wii Take Lead in 2008, says iSuppli.” Tekrati. 14 de febrero de 2008. <http://ce.tekrati.com/research/10080/>
15. “Worldwide Hardware Shipments.” VGChartz.com, datos a los que se accedió el 27 de marzo de 2008.
16. Basado en el margen de beneficios neto CAGR de 2003 a 2006.
17. “Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006.” IBM Institute for Business Value. Mayo de 2006. <http://www.ibm.com/services/ceo2006>

18. Basado en el margen de beneficios neto CAGR de 2003 a 2006.
19. Kapur, Vivek, Jeffere Ferris y John Juliano. "The growth triathlon: Growth via course, capability and conviction." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2004.
20. Basado en promedio de margen de beneficios absoluto para 2003 y 2006.
21. Sitio web de Li & Fung Group. <http://www.lifunggroup.com/front.html>; "Global Reach, Local Presence." Li & Fung Limited. <http://www.lifung.com/eng/network/map.php>
22. Notas de prensa de Li & Fung, 1999-2007.
23. Voxant FD Wire. "Li & Fung Limited–Acquisition of KarstadtQuelle Sourcing Arm–Conference Call—Final." 2 de octubre de 2006; entrevista de IBM con Victor Fung, marzo de 2008.
24. Informe anual de 2006 de Li & Fung Limited.
25. Para más información sobre la innovación del modelo empresarial, consulte: Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell and Amy Blitz. "Paths to success: Three ways to innovate your business model." IBM Institute for Business Value. Junio de 2007.
26. Basado en promedio de margen de beneficios absoluto para 2003 y 2006.
27. Sitio web de InnoCentive. <http://www.innocentive.com/>
28. "Nicholas Piramal announces Drug Development Agreement with Eli Lilly and Company: Collaboration Represents a New Clinical Development Model." Nota de prensa de Nicholas Piramal India Limited. 12 de enero de 2007. http://www.nicholaspiramal.com/media_pr40.htm
29. Informes anuales de 2002 y 2007 de Eli Lilly and Company.
30. Pohle, George y Jeff Hittner. "Attaining sustainable growth through corporate social responsibility." IBM Institute for Business Value. Febrero de 2008.
31. En nuestra encuesta, el término "inversiones totales" se definió como: todas las inversiones en activos más las inversiones en investigación y desarrollo, marketing y ventas.
32. Pohle, George y Jeff Hittner. "Attaining sustainable growth through corporate social responsibility." IBM Institute for Business Value. Febrero de 2008.
33. Informes anuales de 2006 y 2007 de Marks & Spencer.

PARA MÁS INFORMACIÓN

Si desea obtener más información acerca de este estudio, envíenos un correo electrónico al IBM Institute for Business Value a la dirección de correo **iibv@us.ibm.com** o póngase en contacto con uno de los líderes de Estrategia y cambio que se mencionan a continuación:

América	Marc Chapman	marcchap@us.ibm.com
Sudoeste de Europa	John Papatheohari	jpapathe@fr.ibm.com
España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía	Alfredo Villar Mirabal	alfredo.villar@es.ibm.com
IBM Institute for Business Value	Peter Korsten	peter.korsten@nl.ibm.com



IBM España

Santa Hortensia,
26-28. Madrid

El sitio web de IBM está disponible en **ibm.com/es**

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

Otros nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de terceros.

Las referencias efectuadas en esta publicación a productos, programas o servicios de IBM no implican que IBM tenga intención de comercializarlos en todos los países en los que opera.

Los productos de hardware de IBM se fabrican a partir de componentes nuevos, o de componentes nuevos y usados revisados. En algunos casos, es posible que el producto de hardware no sea nuevo y se haya instalado anteriormente. Independientemente de ello, se aplican las condiciones de garantía de IBM.

Esta publicación sólo tiene carácter de orientación general. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. Póngase en contacto con un representante comercial o distribuidor de IBM para conocer la información más reciente acerca de los productos y servicios de IBM.

Las fotografías pueden mostrar modelos en fase de diseño.

© Copyright IBM Corporation 2008
Reservados todos los derechos.

