

LA EMPRESA DEL FUTURO



IMPLICACIONES PARA LA MEDIANA EMPRESA



GLOBAL CEO STUDY

INTRODUCCIÓN

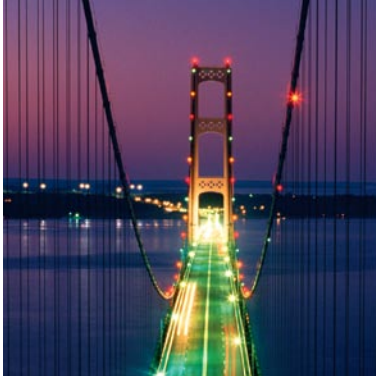
En el proceso de investigación se realizaron 1.130 entrevistas a consejeros delegados, directores generales, líderes comerciales y directores de los sectores públicos para completar la investigación de la tercera edición de nuestra serie bianual The IBM Global CEO Study, que tiene como objetivo identificar las principales características de la Empresa del Futuro.¹ Nos centraremos en las respuestas de 136 directivos de la mediana empresa (empresas con menos de 1.000 empleados).²

Como parte de nuestra investigación, teníamos como objetivo entender las diferencias entre las respuestas de las empresas con resultados sobresalientes y aquellas con un menor desempeño financiero. Comparamos los registros de ingresos y beneficios de aquellas empresas con información financiera pública con los valores medios del mismo sector que se analizan en nuestra muestra.³ A las empresas que presentaban resultados por encima de un valor medio dentro de un registro 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.

Nuestras conclusiones muestran que la Empresa del Futuro:

- **Está dispuesta a cambiar**
- **Es sensible a clientes más exigentes**
- **Está globalmente integrada**
- **Es disruptiva por naturaleza**
- **Es comprometida, no sólo generosa**





DISPUESTA A CAMBIAR

Los directivos de la mediana empresa prevén importantes cambios, pero no confían en poder gestionarlos. ¿Cómo responderán, entonces, a un entorno tan turbulento?

Los directivos de las medianas empresas anticipan más los cambios que los directivos de otras empresas, pero a la hora de gestionarlos su éxito es menor. Las diferencias existentes entre aquellos que opinan que sus empresas tendrán que realizar cambios significativos durante los próximos tres años y aquellos que afirman haber gestionado con éxito los cambios es aún mayor en las medianas empresas que en nuestra muestra global (consulte la Ilustración 1).

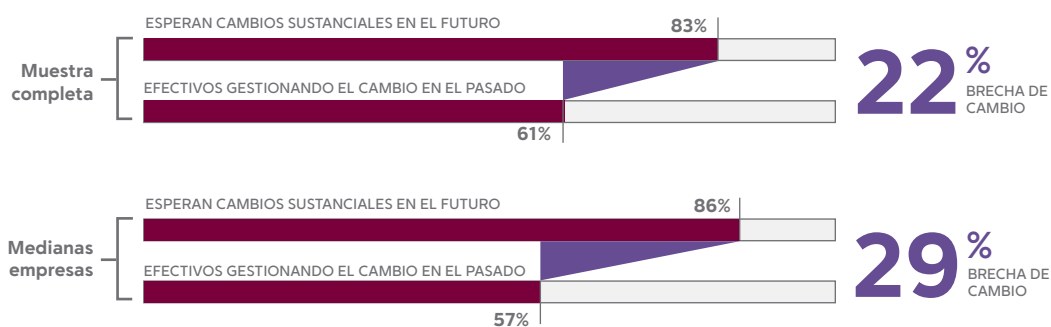
Un elevado número de directivos de las empresas medianas afirma que luchan por mantener el ritmo. Tienen la sensación de que ahora es el cliente el que dicta el ritmo del cambio, mientras que antiguamente estaba bajo el control de las empresas. “Los cambios en la empresa no están sucediendo a la velocidad suficiente... Las diferencias cada vez son mayores”, comentaba un directivo de una mediana empresa holandesa.

Esto podría resultar sorprendente, ya que la gente suele asumir que las empresas más pequeñas son más ágiles que las grandes. Sin embargo, las medianas empresas suelen tener menos recursos y, por lo tanto, menor "ancho de banda" a la hora de gestionar influencias externas, tanto inesperadas como disruptivas. Del mismo modo, actúan en menos países y ofrecen menos productos y servicios, por lo que tienen menos experiencia a la hora de gestionar este tipo de cambios globales.

Además, los cambios que deben afrontar los directivos de la mediana empresa son cada vez mayores. En el año 2004, factores sectoriales (tales como los cambios en el comportamiento de compra del cliente, la competencia cada vez mayor y la consolidación del sector) dominaron la agenda de las reuniones. Sin embargo, hoy en día los directivos de la mediana empresa deben centrarse en un número de preocupaciones mucho más amplio. Los factores sectoriales siguen siendo su principal prioridad, pero cada vez tienen mayor peso la capacitación de la plantilla, los factores regulatorios, los factores tecnológicos y la globalización. La regulación es una fuente de preocupación, ya que el 37% de los directivos de la mediana empresa piensan que conllevará importantes cambios, en comparación con el 30% del total de los encuestados.

ILUSTRACIÓN 1 BRECHA DEL CAMBIO EN LA MEDIANA EMPRESA

La gestión de cambios es un reto aún mayor para los directivos de la mediana empresa que para el total de los encuestados.



Estos aspectos están relacionados entre sí. Toda empresa que desee aprovechar la tendencia a la globalización y expandirse a nuevos mercados tendrá que comprender las potenciales oportunidades y riesgos. También tendrá que contratar a las personas con la preparación necesaria (ya sea industrial, técnica o de gestión) para actuar en un entorno complejo, diversificado de forma geográfica, enfrentarse a diferentes normativas de diversas jurisdicciones y crear una plataforma tecnológica capaz de respaldar sus principales procesos empresariales de forma multinacional. Sin embargo, muchas empresas medianas no tienen los recursos internos suficientes para gestionar los cambios en múltiples países y especialmente las normativas en los mercados que son nuevos para ellas.

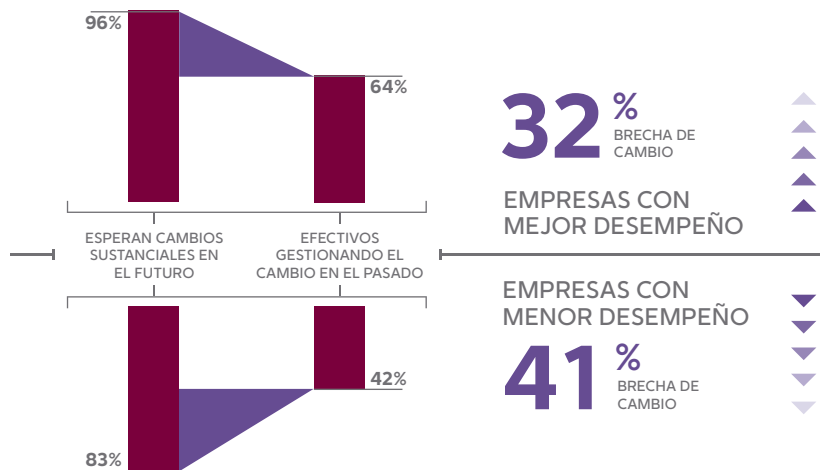
En resumen, la globalización no hace sino crear muchos más retos. En lugar de poder concentrar sus esfuerzos en aspectos determinados, los directivos ahora deben cubrir un frente mucho más amplio y afrontar un nivel de incertidumbre mucho mayor. Debe "dominar la complejidad", como dijo uno de los encuestados, ya que el cambio puede proceder de cualquier lugar.

LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO GESTIONAN EL CAMBIO CON MAYOR ÉXITO

A pesar de lo complicado que es gestionar el cambio, diversas empresas de tamaño medio han logrado importantes éxitos y además están prosperando. Cuando en nuestro ejemplo prestábamos atención a las empresas con mejor desempeño, pudimos detectar que anticipan más el cambio que aquellas que presentan un menor desempeño. Además, son mucho más eficaces a la hora de gestionar el cambio (consulte la Ilustración 2). De hecho, las empresas con mejor desempeño agradecen el cambio y lo ven como una parte fundamental de sus actividades.

ILUSTRACIÓN 2 LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO GESTIONAN MEJOR EL CAMBIO

Las empresas con mejor desempeño financiero esperan más cambios y son mejores a la hora de gestionarlo que aquellas que presentan menor desempeño.⁴



Implicaciones

En un mundo donde la velocidad en la que se producen los cambios es cada vez mayor, las empresas medianas ya no pueden basarse en su tamaño para convertirse en ágiles y adaptables. Necesitan crear una infraestructura técnica dotada de la suficiente flexibilidad para soportar la velocidad de los cambios cada vez más frenética. Del mismo modo, necesitan competir con mayor efectividad en la batalla global en busca de talentos. Algunas empresas podrán decidirse en contratar y desarrollar personal de forma interna. Esto implica que tendrán que establecer fuertes procesos de contratación, desarrollo de empleados y de gestión de rendimiento. Otras empresas establecerán además sociedades con otras compañías en los nuevos mercados y países en los que quieren operar, y completar así sus recursos internos mediante la incorporación de competencias externas.



SENSIBLE A CLIENTES MÁS EXIGENTES

Los directivos de la mediana empresa realizan importantes inversiones para capturar nuevas oportunidades de negocio en todo el mundo y para atender a clientes cada vez más exigentes. Pero, ¿cómo pueden rentabilizarse esas inversiones?

La clase media está creciendo en economías que emergen con rapidez y cada vez son más prósperas. Mientras tanto, en las economías desarrolladas, la generación del “baby boom”, ahora adulta, ha acumulado bienes significativos, que transfieren a sus hijos. La mayor prosperidad global está estimulando la demanda de nuevos productos y servicios y, por lo tanto, creando nuevas oportunidades de crecimiento para muchas empresas. Los clientes tienen a su disposición cada vez más información, en gran parte gracias a Internet, que ha facilitado el proceso de comparar precios y hacer las compras más fiables.

Los directivos de la mediana empresa son optimistas. Dos tercios de ellos ven el aumento en el poder adquisitivo de los consumidores de un modo muy positivo, aunque reconocen que para cumplir con las necesidades de los nuevos segmentos de mercado demográficos y

geográficos tendrán que realizar importantes cambios en su método de trabajo. El 80% de ellos afirma que para conseguir el éxito la relación con el cliente es clave.

ASOCIARSE ACTIVAMENTE EN MERCADOS PRÓSPEROS

De hecho, los directivos de la mediana empresa han dedicado una gran parte del total de sus inversiones en aprovechar la prosperidad creciente y en ofrecer sus servicios a clientes informados.⁵ Además, planean aumentar en un 20% la cantidad que invierten en clientes cada vez más prósperos durante los próximos tres años. Están centrándose en formar nuevas relaciones empresariales, ya que carecen de los recursos internos necesarios para resolver estas necesidades tan diversas. "Esperamos encontrar socios de mayor importancia para mejorar aún más nuestra competitividad, para así adaptarnos a las cambiantes necesidades del mercado", afirmó un directivo de la mediana empresa.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE PRÓXIMA GENERACIÓN

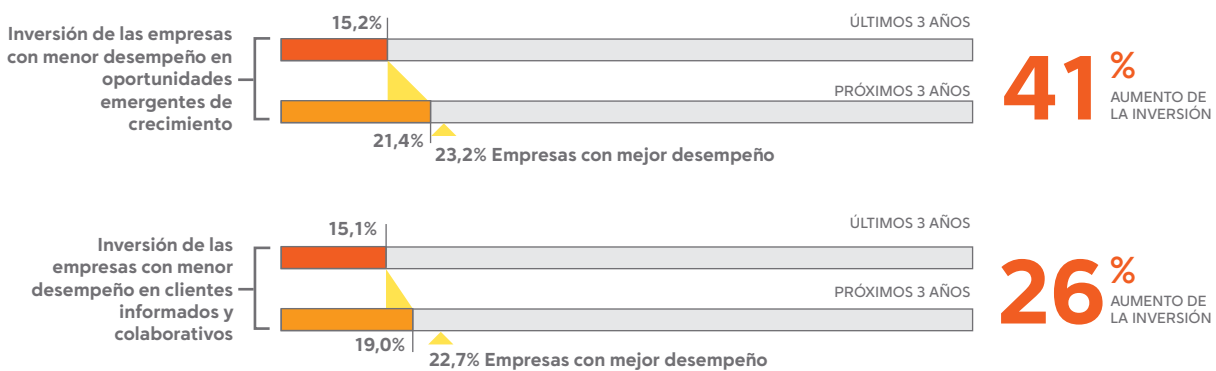
La mayoría de empresas están centrándose en el desarrollo de "la próxima generación de productos" y servicios y en "cómo atraer" a estos clientes, tal y como afirmó uno de los encuestados. Sin embargo, los clientes informados no sólo quieren tener información acerca de los productos y servicios que compran, quieren tener también información de las empresas a las que les compran. Por lo tanto, muchos directivos de la mediana empresa se centran en la puesta en marcha de iniciativas medioambientales, creando marcas dedicadas a estos clientes y convirtiéndose en empresas más transparentes.

LAS EMPRESAS CON UN MEJOR DESEMPEÑO ESTÁN MÁS CENTRADAS EN EL CLIENTE

De nuevo en nuestro muestreo, existen importantes diferencias entre las empresas que presentan un mejor desempeño y aquellas que presentan un menor desempeño. Históricamente, la inversión de las empresas con mejores resultados en llegar a clientes más prósperos y mejor informados ha sido superior a la de las empresas con menor desempeño. Sin embargo, las empresas con menor desempeño ahora tienen pensado aumentar la cantidad que invierten en ambas áreas durante los próximos tres años, en un esfuerzo por equipararse con aquellas empresas que presentan mejores resultados (consulte la Ilustración 3). “Tenemos que identificar la ‘siguiente ola’... Llegamos tarde para trabajar con los mercados emergentes”, afirmó un directivo de la mediana empresa.

ILUSTRACIÓN 3 LAS EMPRESAS CON MENOR DESEMPEÑO ESTÁN INTENTANDO PONERSE A LA ALTURA

Las empresas con menor desempeño tienen pensado aumentar sus inversiones para capturar las oportunidades emergentes de crecimiento y servir a clientes informados, pero aún se encuentran a una distancia muy grande de las empresas con mejor desempeño.



Implicaciones

Nuestras conclusiones sugieren que las empresas medianas presentan diversas ventajas frente a empresas de mayor tamaño a la hora de ofrecer servicios y productos a nuevos mercados y segmentos de clientes. De hecho ya han invertido un elevado porcentaje de sus presupuestos para poder establecer relaciones más estrechas con sus clientes. Además, Internet ha creado nuevas oportunidades para vender la "larga cola" de productos destinados a los diferentes nichos de mercado, y algunas medianas empresas podrían estar en la posición ideal para beneficiarse de este tipo de oportunidades.⁶

Sin embargo, tendrán que asegurarse de que capitalizan las inversiones que están realizando. Las alianzas con socios estratégicos parecen jugar un papel importante a la hora de ayudar a las medianas empresas a sacar partido del potencial que tienen las economías en vías de desarrollo. Las nuevas tecnologías serán también esenciales para identificar diferentes segmentos de cliente, responder a los cambios de preferencias, desarrollar nuevos canales de mercado y proporcionar nuevas fuentes de diferenciación.



GLOBALMENTE INTEGRADA

Frente a la amplia variedad de opciones que tienen las empresas para estar mejor integradas globalmente, ¿cómo deben responder los directivos de la mediana empresa? ¿Cómo deberían remodelar sus organizaciones para sacar partido a las distintas capacidades, experiencias y talentos situados en otras partes del mundo? ¿Cuándo deberían establecer sociedades o adquirir otras empresas?

A medida que el mundo está más conectado y es más próspero, los directivos de las empresas medianas tienen cada vez más interés en ampliar su alcance. Sin embargo, reconocen que este proceso requerirá mayor integración global. Conseguir el éxito en “un mundo más pequeño dentro de un clima económico hipercompetitivo”, tal y como afirmó un encuestado, exigirá nuevos diseños empresariales que faciliten una colaboración más rápida y amplia a escala mundial y un rápido cambio de configuración siempre que aparezcan nuevas oportunidades.

LA CLAVE PARA SER GLOBAL: MÁS COMPETENCIAS Y LA CREACIÓN DE SOCIEDADES

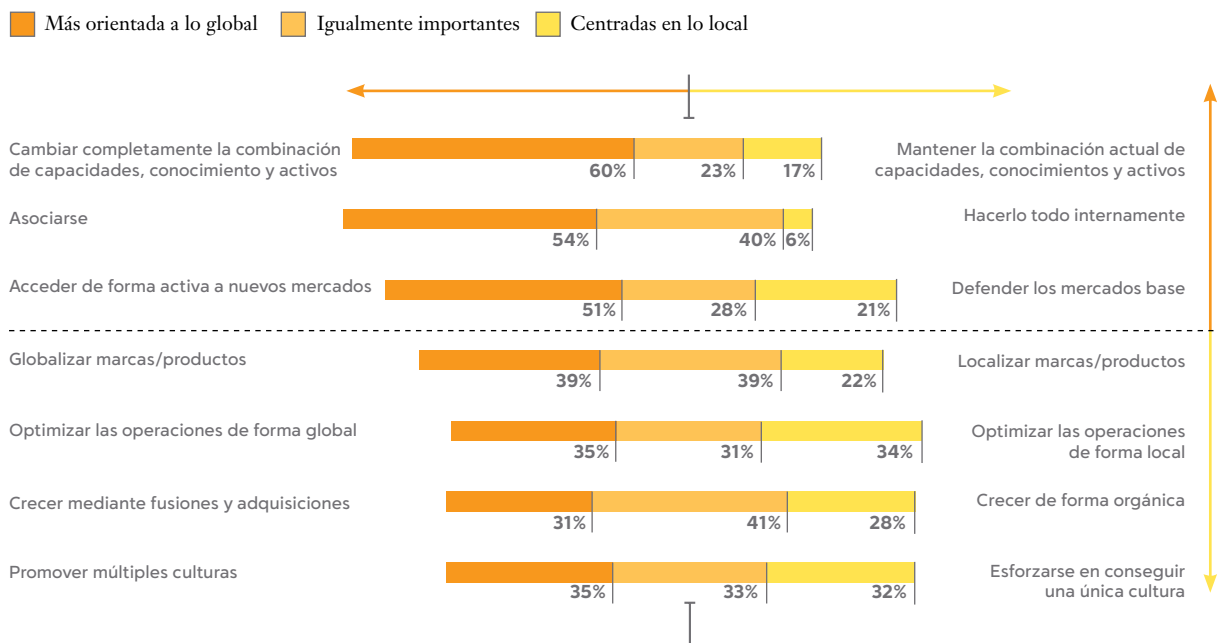
Más de la mitad de las empresas medianas están accediendo de forma activa a nuevos mercados, y el 75% está adoptando diseños empresariales orientados a integrarse globalmente.

Los directivos de las empresas medianas se están centrando principalmente en efectuar cambios significativos en las competencias, los conocimientos, los activos de sus empresas, y formando nuevas alianzas (consulte la Ilustración 4). Dado que no cuentan con los recursos de las multinacionales, saben que tendrán que formar alianzas con empresas compatibles en las zonas geográficas a las que quieren acceder, conocer más a sus posibles clientes y contratar directivos con experiencia internacional antes de aventurarse más allá. “Potenciaremos nuestra visión para los negocios, realizaremos nuevas inversiones y desarrollaremos nuevas estrategias”, explicó uno de los encuestados. “Tendremos que implicarnos en nuevos modelos de alianzas para tener la capacidad de ofrecer nuevos servicios y cumplir la demanda”, afirmó otro.

Sin embargo, los directivos de la mediana empresa están mucho más divididos. Unos han elegido la globalización de sus marcas y productos, crear operaciones globalmente integradas y crecer a través de fusiones y adquisiciones. Y otros mantener su alcance local en lugar de “pasar a ser globales”), lo que no tienen tan claro es *cómo* y *cuándo* deben aprovechar las oportunidades de integración global.

ILUSTRACIÓN 4 LOS DIRECTIVOS DE LA MEDIANA EMPRESA SE CENTRAN EN LAS NUEVAS HABILIDADES Y EN EL CONOCIMIENTO

Les pedimos a los directivos de las empresas medianas que describieran siete aspectos de sus planes para convertirse en globalmente integradas.



LA FALTA DE TALENTO, UN RETO GLOBAL

Las medianas empresas también afrontan diversas barreras hacia la integración global, aunque los dos obstáculos más grandes parecen no ser los que a primera vista podrían esperarse. Los obstáculos habituales, como son el dinero, las diferencias culturales y los problemas tecnológicos, aparecen en una posición más abajo de la lista que la falta de talento y la creciente carga que suponen las nuevas normativas, problemas que más de la mitad de los directivos de la mediana empresa consideran como principales. “Los niveles de preparación del mercado local representan una limitación” afirmó un directivo de la mediana empresa, añadiendo que “necesitamos crear una fuerza de trabajo basada en el conocimiento.”

Sin embargo, la carencia de talento en los puestos directivos es, posiblemente, aún más urgente. Las empresas que desean convertirse en globalmente integradas necesitan ejecutivos con experiencia global, que puedan tener una visión general y sentirse cómodos gestionando empleados con procedencias muy diferentes y a lo largo de distintas geografías.

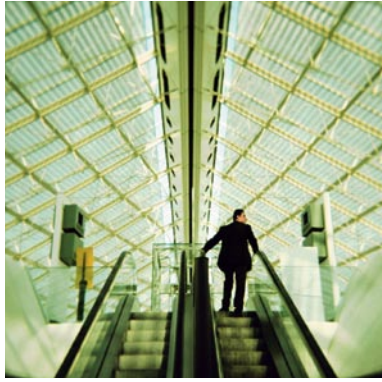
LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO TIENEN DISEÑOS EMPRESARIALES MÁS GLOBALES

A pesar de estas dificultades, está claro que muchas de las empresas con mejor desempeño de la muestra están efectuando la transición con éxito. Nuestras conversaciones con varios directivos sugieren que sus respuestas conformaban un patrón entrelazado. Un mayor análisis de las respuestas del total de los encuestados, y mediante la utilización de técnicas de agrupación de datos, nos permitieron identificar cuatro enfoques comunes hacia integración global que hemos denominado: "globalizadores"; "grandes globalizadores"; "intermedios" y "localistas". También nos permitió ver que el porcentaje de empresas con mejor desempeño que son globalizadores o grandes globalizadores es significativamente superior que el porcentaje de empresas con menor desempeño en cada uno de los campos.

En las medianas empresas podemos ver tendencias similares. La posibilidad de que se planifiquen cambios importantes en sus capacidades, conocimientos y activos (63% frente al 50%) e intenten acceder a nuevos mercados (53% frente al 44%) es mucho mayor en las empresas con mejor desempeño que en aquellas que presentan un menor desempeño. En otras palabras, están efectuando de un modo más activo algunas de las principales modificaciones necesarias para convertirse en globalmente integradas.

Implicaciones

La economía global no sólo es una oportunidad para las grandes empresas: gracias a la conectividad omnipresencial, las pequeñas empresas pueden pasar a ser también competidores globales. Sin embargo, el camino hacia la integración global tiende a ser más desafiante para las medianas empresas, muchas de las cuales han pasado gran parte de su vida empresarial actuando a escala local o nacional. Algunas medianas empresas pueden decidir ampliar su alcance implicándose en fusiones y adquisiciones, mientras que otras prefieren crear alianzas estratégicas o acuerdos más informales. En cualquier caso, tendrán que volverse más abiertas y colaborativas. Del mismo modo tendrán que conservar los aspectos más positivos de la cultura emprendedora que les ha permitido crecer, combinarla con las diferentes influencias culturales a las que están expuestas a través del impulso hacia la globalización y equilibrarla con una estructura más formal a medida que crecen.



DISRUPTIVA POR NATURALEZA

La mayoría de los entrevistados de las empresas medianas están embarcándose en profundas innovaciones en el modelo de negocio. Las empresas con mejor desempeño están realizando cambios con un alcance muy superior. ¿Serán rentables estos movimientos arriesgados? ¿Qué necesitarán para diferenciar de verdad a sus empresas, productos y servicios?

Los directivos de la mediana empresa se están embarcando en innovaciones del modelo de negocio más importantes que muchos de sus colegas de las grandes empresas. El 74% tiene pensado realizar cambios sustanciales en sus modelos de negocio durante los tres próximos años, frente al 69% del total de los encuestados. Afirman que la razón es porque cada vez les resulta más difícil marcar la diferencia únicamente con productos y servicios, y en parte porque los avances tecnológicos les han concedido muchas más opciones.

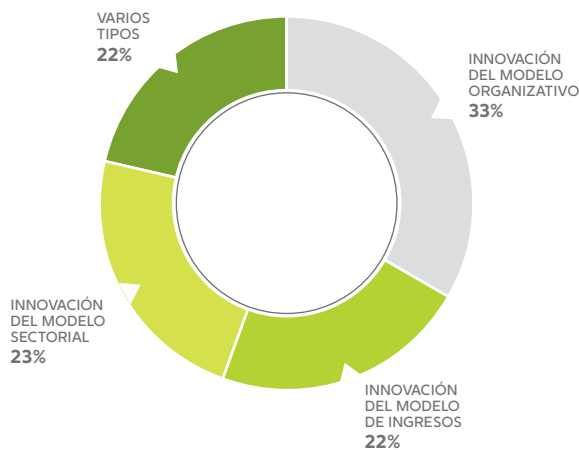
LA INNOVACIÓN EN EL MODELO ORGANIZATIVO ES LA MÁS COMÚN

De aquellas empresas que tienen pensado cambiar de forma significativa sus modelos de negocio, el 33% se centran en la innovación del modelo organizativo (consulte la Ilustración 5).⁷ Reconocen de forma abierta que para abordar nuevos mercados y segmentos de clientes necesitan cambios que van más allá de un par de ajustes.

Otro 22% de los directivos de la mediana empresa se están implicando en la innovación del modelo de ingresos. Por ejemplo, uno de los encuestados se está centrando en “nuevos servicios para los clientes actuales” y en “nuevas formas de vender y asignar precios”, mientras que otro tiene como objetivo cambiar de un régimen de precios “basado en transacciones” a un modelo de “cuota por servicio” que está “basado más en el valor”.

ILUSTRACIÓN 5 PREVALECE LA INNOVACIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO

Los directivos de la mediana empresa se centran en gran medida en reconfigurar sus empresas para especializarse y colaborar.



TIPOS CONSIDERADOS DE MODELOS 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 pueden externalizar estableciendo relaciones de colaboración con terceros. (Éste 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 a las 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.)

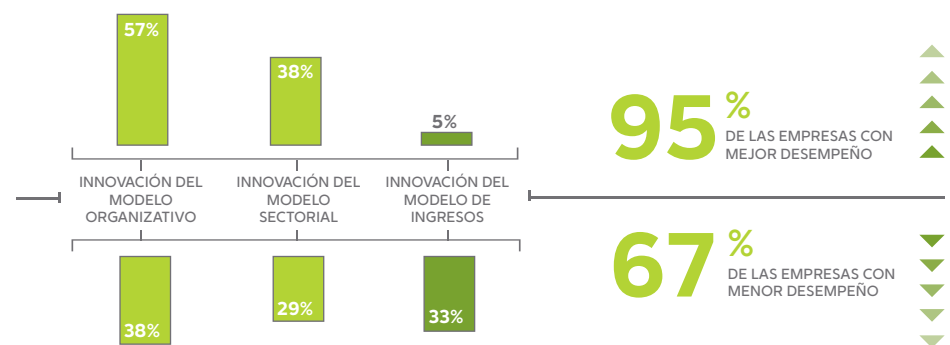
De forma similar, el 23% está llevando a cabo innovaciones en el modelo sectorial. La mayor parte de los encuestados tiene pensado redefinir el sector en el que sus empresas desarrollan la actividad empresarial. Sin embargo, resulta sorprendente constatar que el 39% de este grupo tiene como objetivo crear sectores totalmente nuevos. Aunque ésta es la forma más desafiante de innovación en la que puede verse implicada una empresa, la innovación radical suele comenzar a pequeña escala, como muestra la génesis de gigantes corporativos como son Microsoft® y Google.

LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO EFECTÚAN CAMBIOS DE MAYOR ALCANCE

La marcada variación en las preferencias de las empresas con mejor desempeño y las de menor desempeño, sugiere que parte de estas ambiciones podrían generar cambios innovadores. La posibilidad de que las empresas con mejor desempeño de nuestra encuesta tengan planificado alterar sus modelos sectoriales u organizativos es mucho mayor de que lo hagan las empresas con menor desempeño, clara evidencia de que tienen más interés en ser disruptivas, afrontar más riesgos y tener más capacidad de conseguir que estos riesgos merezcan la pena (consulte la Ilustración 6).

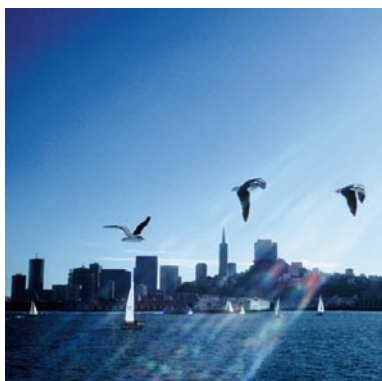
ILUSTRACIÓN 6 LAS EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO AFRONTAN MÁS RIESGOS

La posibilidad de embarcarse en la innovación del modelo organizativo y el modelo sectorial es mucho mayor en las empresas con mejor desempeño que en aquellas que presentan un menor desempeño.



Implicaciones

Las medianas empresas están bien posicionadas para provocar cambios en sus sectores, tienen mayor voluntad de cambiar sus modelos de negocios y realizar cambios más dramáticos que otras empresas. La mayoría de las empresas de nuestra muestra se encuentran en la actualidad desarrollando sólidas estrategias y propuestas de valor para diferenciarse con mayor efectividad. Determinadas firmas podrían necesitar especializarse, ya que no están respaldadas por las mismas economías de escala que las empresas multinacionales. Están evaluando qué pueden hacer para mejorar sus operaciones internas, con sus modelos y recursos empresariales existentes, antes de buscar socios que les ayuden a ejecutar sus planes y cubrir sus carencias.



COMPROMETIDA, NO SÓLO GENEROSA

Una generación emergente de clientes, trabajadores, socios e inversores con conciencia social está vigilando casi todos los movimientos que realizan las empresas. Los directivos de las empresas medianas son muy conscientes de este cambio de actitud. ¿De qué forma pueden cumplir con el aumento de las expectativas de responsabilidad social corporativa?

Dado que la conciencia social de los clientes, empleados, inversores y otros participantes va en aumento, los directivos se centran cada vez más en la responsabilidad social corporativa (RSC). La importancia que conceden a factores socioeconómicos, problemas medioambientales y las habilidades de las personas ha aumentado de forma coherente desde 2004, año en el que realizamos nuestro primer Global CEO Study.

MEDIANAS EMPRESAS CON FUERTES INVERSIONES EN RSC

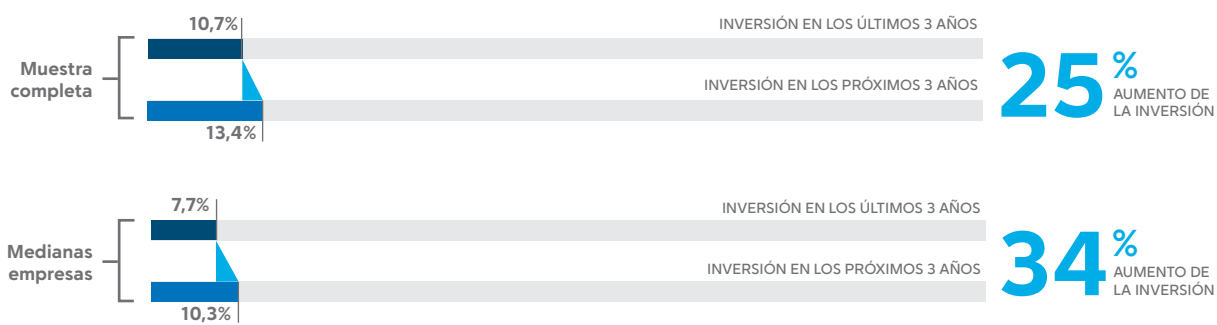
Los directivos de la mediana empresa ven la RSC con el mismo positivismo que los directivos del resto de empresas; el 60% piensa que será beneficiosa. Una empresa debe “crear beneficios, pero también debe responsabilizarse de sus trabajadores, consumidores y del entorno”, afirmó uno de los encuestados.

Además, los directivos de la mediana empresa están preparados para invertir en este área. Tienen pensado aumentar la cantidad que invierten en iniciativas de RSC en un 34% durante los tres próximos años (consulte la Ilustración 7). Este porcentaje es significativamente mayor que la cantidad con la que tienen previsto aumentar sus inversiones en otras áreas estratégicas, entre las que se incluyen capturar las oportunidades emergentes de crecimiento (20%) y ofrecer servicios a consumidores informados (11%).

Sin embargo, las medianas empresas siguen por detrás del total de los encuestados en lo que respecta al porcentaje de inversión que proponen dedicar a la RSC (10,3% frente al 13,4%). Además, se encuentran en una etapa de desarrollo temprana en lo que respecta a integrar la RSC en sus estrategias, procesos, productos y servicios globales.

ILUSTRACIÓN 7 LOS DIRECTIVOS DE LA MEDIANA EMPRESA INVIERTEN EN RSC

Las medianas empresas van a aumentar sus inversiones en RSC en más de un 33% durante los próximos tres años.



El enfoque principal de la RSC en las empresas de nuestra encuesta global es el desarrollo de nuevos productos y servicios para cumplir con la creciente demanda de bienes socialmente responsables. La formación de nuevas relaciones empresariales y la introducción de sistemas más transparentes tienen una posición relativamente poco importante en sus agendas. En cambio, las medianas empresas se están centrando en implementar iniciativas medioambientales y establecer nuevas relaciones empresariales con el fin de que les ayuden a afrontar el aumento de expectativas de RSC, una distinción que sugiere que aún están preparando el camino. Sin embargo, los directivos de la mediana empresa son muy conscientes de los importantes cambios de actitud que están teniendo lugar. "Los aspectos medioambientales son cada vez más importantes", afirmó uno de los encuestados, mientras que otro comentó que "ser una marca ecológica se está convirtiendo en una obligación".

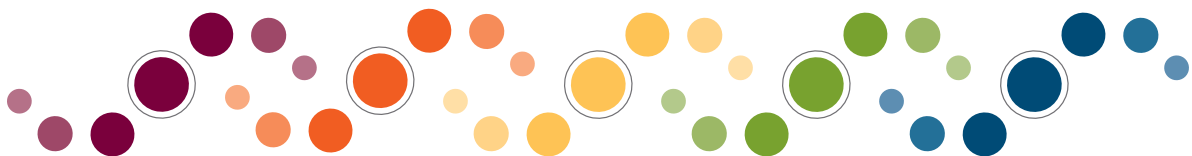
Implicaciones

Las medianas empresas ven la RSC como una oportunidad de generar más crecimiento, mediante el reconocimiento de que las percepciones de sus marcas serán vitales a la hora de atraer tanto a nuevos clientes como a nuevos empleados. Sin embargo, aún están intentando ponerse al día con el resto de empresas. Necesitan concretar qué significa realmente la RSC para ellas, aprender más de cuáles son las expectativas de sus clientes e identificar cuál es la mejor forma de fabricar los bienes y servicios que cumplirán con esas expectativas. También es necesario que analicen en qué forma afectará la RSC a su capacidad de atraer el talento que necesitan para expandirse y estar integradas de una forma más global.

CREANDO SU EMPRESA DEL FUTURO

Los directivos de las empresas medianas básicamente están de acuerdo con el total de los encuestados en lo que respecta a las características que marcarán los negocios en el futuro. Sus respuestas sugieren que la Empresa del Futuro (tal y cómo la hemos bautizado), estará dispuesta a cambiar, será sensible a clientes más exigentes, estará globalmente integrada, será disruptiva por naturaleza y comprometida, no sólo generosa.

Sin embargo, los retos a los que se enfrentan son muy diferentes. Anticipan más el cambio pero tienen menos confianza a la hora de gestionarlo con éxito. Tienen pensado realizar cambios mucho más profundos en la configuración de sus modelos de negocio. Siguen lidiando con el desarrollo de productos y servicios destinados a consumidores con conciencia social. Y, por último, la mayoría de empresas que pretenden estar globalmente integradas comienzan un paso por detrás de sus competidoras multinacionales.



La pregunta más importante es: ¿estarán preparadas? ¿Cuentan con las habilidades y fuerza de trabajo adaptables necesarias para gestionar muchos cambios a una velocidad más rápida, y aprovechar las nuevas oportunidades que están creando la globalización, la mayor prosperidad y la mejor conectividad? ¿Y con los socios que necesitan para acceder a nuevos mercados? ¿Y con la infraestructura flexible para perseguir las innovaciones del modelo de negocio, responder a las demandas de diferentes segmentos de clientes y desarrollar nuevos canales de comercialización?

Esperamos tener más información de hacia dónde cree que se dirige su negocio y poder trabajar con usted para crear su Empresa del Futuro.

Para más información sobre la Encuesta IBM Global CEO Study, visite ibm.com/es/pymes/ceostudy

NOTAS Y FUENTES

- ¹ "The Enterprise of the Future: The IBM Global CEO Study 2008." IBM Institute for Business Value. Mayo de 2008. Nuestra encuesta global consiste en una representación de las corrientes de opinión de todo el mundo: el 31% de los encuestados residía en América, el 36% en Europa, Oriente Medio y África, mientras que el 33% se encuentra en la región Asia Pacífico. La inmensa mayoría de estos directivos fueron entrevistados por ejecutivos de IBM en entrevistas cara a cara de una hora de duración. Adicionalmente, hemos contado con la colaboración de The Economist Intelligence Unit, que realizó el resto de entrevistas telefónicamente.
- ² Para facilitar la lectura, en el informe nos referimos a los encuestados como "directivos". A los que dirigen medianas empresas les hemos llamado "directivos de la mediana empresa".
- ³ Por razones analíticas y estadísticas, comparamos el rendimiento utilizando tres indicadores financieros. 1) Tasa de crecimiento anual compuesta de los ingresos (CAGR) de 2003 a 2006, 2) Margen de beneficios neto CAGR 2003 a 2006 y 3) Promedio de margen de beneficio absoluto para 2003 y 2006.
- ⁴ De las 136 medianas empresas incluidas en nuestra encuesta, el 64% tenía información financiera disponible al público, y se incluyó en nuestro análisis financiero.
- ⁵ 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.
- ⁶ Andersen, Chris. *The Long Tail* (Random House: Junio 2006). Los minoristas tradicionales sólo almacenan los productos que creen tendrán más salida, ya que el espacio que ocupan en el almacén resulta costoso. Por su parte, los minoristas de Internet como por ejemplo Amazon e iTunes pueden almacenarlo casi todo, y el número de productos de nicho de mercado es mucho mayor que el número de "éxitos". Estos productos son la "larga cola" de bienes que se convierten en comercialmente viables cuando las barreras entre la oferta y la demanda desaparece y todo está disponible para todo el mundo.
- ⁷ Para más información sobre la innovación del modelo de negocio, 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.



IBM España S.A.

Sta. Hortensia 26-28
28002 Madrid
España

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

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

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. En cualquier caso, 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 su representante comercial o distribuidor de IBM local para conocer la información más reciente acerca de los productos y servicios de IBM.

IBM no proporciona consejos legales, contables o de auditoría, ni representa o garantiza que sus productos o servicios cumplan la legislación vigente. Los clientes son responsables de garantizar el cumplimiento de las leyes y normativas, incluidas las nacionales.

Las fotografías pueden mostrar modelos en fase de diseño.

© Copyright IBM Corporation 2008
Reservados todos los derechos.