

Retos, acciones y obstáculos en la vuelta a la senda del crecimiento



36

Pedro Castañeda
Socio de IBM Business
Consulting Services



ibm_directo@es.ibm.com

¿Todavía se acuerda de aquellos momentos de bonanza cuando usted sólo pensaba en impulsar los ingresos? Bien, pues desempolva sus recuerdos porque el aumento de las ventas vuelve a estar en la agenda de los directivos de las primeras compañías del mundo. Aunque en esta ocasión, no se trata de impulsar un crecimiento prepotente ni demasiado ambicioso, sino más bien de un proceso moderado. En cualquier caso, ahí está: los directivos vuelven a recuperar la confianza en el crecimiento de sus empresas. Ésta es la principal conclusión del informe The Global CEO Study 2004, elaborado por IBM Business Consulting Services, la división de consultoría de IBM. Se trata de un estudio que analiza en profundidad las prioridades de los directivos de las principales empresas del mundo durante los tres próximos años. Para realizar este informe se han entrevistado a 456 directores ejecutivos de todo el mundo, que representan a todos los sectores de la economía y trabajan en organizaciones de Europa, América y Asia. Las compañías que han sido sujeto de investigación son, en su mayoría, multinacionales con una cifra de negocio superior a los mil millones de dólares.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los máximos directivos de las principales empresas del mundo consideran que actualmente la principal prioridad de su agenda de trabajo es impulsar el crecimiento de ingresos, aunque sin olvidar la reducción de costes, según una encuesta de IBM Business Consulting Services, la división de consultoría de IBM. Este crecimiento dependerá de su capacidad para lanzar productos y servicios nuevos, diferenciados y de gran calidad, y entrar en nuevos mercados. Aunque para realizar esto necesitarán mejorar la agilidad y flexibilidad de sus organizaciones y dotarse de un capital humano con los talentos y el liderazgo adecuados y capaces de gestionar los cambios necesarios.

EXECUTIVE SUMMARY

CEOs across the world are renewing their organizations for growth, according to an IBM Business Consulting Services survey. At the same time, most CEOs also believe that they must maintain their on going emphasis on cost containment. This growth will depend on their capacity to launch new, different and high quality products and services. To achieve this goal, CEOs will need to transform companies into a more flexible and agile organizations and enable human capital with suitable talents and leadership and the skills for change management.



El estudio concluye que existe una notable convergencia de opiniones en torno a las cuestiones principales planteadas, tanto en las distintas geografías como en los sectores representados, y pone de relieve un cambio en el ánimo de los directores ejecutivos de todo el mundo, que ahora se vuelven a centrar con firmeza en el crecimiento de los ingresos, reconocen la importancia y necesidad de que sus empresas sean ágiles y capaces de reaccionar rápidamente a los cambios del mercado y buscan una actuación urgente para resolver los problemas críticos que plantean los recursos humanos.

El dato, a nuestro juicio, más destacable del informe es que cuatro de cada cinco directivos piensan ahora que el crecimiento de los ingresos es la manera más eficaz de estimular los resultados financieros en los próximos tres años, aunque sin abandonar la reducción de costes. Para los directivos preguntados, la moderación de los costes es la segunda prioridad de su agenda, lo que nos lleva a pensar que los altos ejecutivos siguen atentos a los riesgos del mercado y gestionándolos con pre-

caución. La conclusión es que las empresas están dirigiendo sus estrategias a manejar con prudencia este binomio: conducir a las organizaciones nuevamente por el camino del crecimiento y mantener a la vez un firme control de los costes.

El telón de fondo sobre el que se produce esta búsqueda de un equilibrio entre el crecimiento y la moderación de los costes sigue siendo el aumento de la competencia global, las necesidades cambiantes del mercado y la continuada incertidumbre económica. Estos siguen siendo los factores clave a los que se enfrentan los directores generales y consejeros delegados de las empresas. "Muchas de nuestras unidades de negocio se enfrentan a la competencia de nuevas compañías procedentes de mercados emergentes; nuestros márgenes están mermando", explica un director ejecutivo de Europa. Una y otra vez en nuestras entrevistas, se cita el reto del "productor de bajos costes" o del "modelo de bajos costes". "Nuestro panorama estratégico se concentra en la reducción de precios", observa un directivo del sector aeronáutico de Asia.

Con este punto de inflexión de los mercados, ha llegado el momento de replantearse los modos de actuación. El deseo de crecimiento se refleja de manera coherente en todo el mundo y en todos los sectores. Seguros de sí mismos y prudentes, los directores ejecutivos se disponen a accionar la palanca del crecimiento y a recalibrar las organizaciones para

mirar hacia arriba y hacia el exterior, sin olvidarse nunca de mantener la reducción de los costes bajo control.

A medida que el péndulo vuelve a inclinarse hacia el crecimiento, un 70% de los directores ejecutivos piensa que el éxito se deriva de desarrollar y lanzar nuevos y diferentes productos y servicios. La otra fuente de oportunidades es, según el 55% de los directivos, los nuevos mercados.

Cuando se debatió sobre la mejor manera de lograr la diferenciación de los productos, los directores ejecutivos citaron una gran variedad de enfoques: la expansión de soluciones y el soporte de postventa; la optimización del valor; el cambio en el proceso de desarrollo de productos y la expansión de la cartera de

clientes por medio de la adquisición o asociación. Más del 50% de los directores ejecutivos señaló la personalización, pero la principal estrategia identificada fue la mejora en la calidad de los productos y servicios

El dato, a nuestro juicio, más destacable del informe es que cuatro de cada cinco directivos piensan ahora que el crecimiento de los ingresos es la manera más eficaz de estimular los resultados financieros en los próximos tres años, aunque sin abandonar la reducción de costes

como ventaja competitiva –casi el 70% se centra en esta medida–.

Cuando les pedimos que identificasen las acciones que sus organizaciones debían emprender para lograr sus nuevos objetivos de desarrollo de productos, los directores ejecutivos se centraron en dos aspectos concretos: reducir el periodo de lanzamiento al mercado y considerar las opiniones de los clientes, implicándolos más en los procesos de diseño de productos. Piensan que la velocidad de respuesta a las demandas de los clientes y la relación con éstos tan sólo se pueden conseguir si se mejora la agilidad de las organizaciones. También piensan que las tecnologías juegan un papel protagonista en la innovación: "Nuestro máximo interés está en aplicar las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos y servicios", nos explicó un consejero delegado.

Como ya se ha dicho más arriba, los directivos participantes en este estudio piensan que la otra vía de crecimiento de sus ingresos es la de los nuevos mercados. Afirman que fijar la atención en los nuevos mercados les permitirá hacer crecer sus márgenes y seguir siendo competitivos. "Estamos buscando canales nuevos y únicos, todavía no imaginados, para mercados sin explotar". "Estamos en plan de ataque" –afirma un directivo– "y entramos en todos los nuevos mercados que podemos". Asia –y China en especial– es la tierra de las oportunidades, según se desprende del informe.

Capacidad de respuesta y agilidad: la nueva clave para competir

¿Qué palancas van a accionar los directivos para que sus organizaciones vuelvan a crecer? Los directores ejecutivos de todo el mundo piensan que los requisitos imprescindibles para competir son la capacidad de respuesta, la agilidad y la flexibilidad. Uno de los grandes retos para los directores ejecutivos de hoy en día es que sus organizaciones sean capaces no sólo de detectar, sino también de anticiparse y responder a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes. Sin embargo, piensan, con relativo pesimismo, que las organizaciones no están todavía preparadas para esto. El espíritu del director ejecutivo está listo para dar este paso, pero la organización todavía es débil.

Para muchos directores ejecutivos, el reto más importante es anticiparse y responder a unos mercados tan cambiantes. Los sectores que anteriormente estuvieron dominados por un segmento de clientes se han convertido en parte de un grupo totalmente distinto. Lo que en su día fueron mercados masivos, ahora se han transformado en mercados muy segmentados. Existe una competencia feroz en campos donde antes apenas la había. Los directores ejecutivos ven cómo cada oleada de innovación tecnológica cambia los patrones de comportamiento globales

PALABRAS CLAVE

Aumento de ingresos, reducción de costes, clientes, agilidad

KEY WORDS

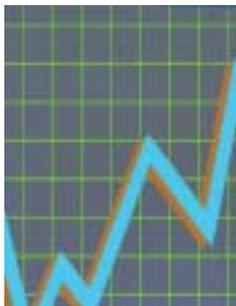
Revenue increase, cost reduction, clients, agility

del mercado. Para muchos directores ejecutivos, es como si la integración y la segmentación se estuvieran produciendo al mismo tiempo: por un lado, el mercado mundial se está volviendo cada vez más integrado; por otro, las necesidades del consumidor están cada vez más segmentadas, como también sucede con los canales de venta necesarios para llegar hasta ellos.

La manera de manejar eficazmente estos cambios será un aspecto crucial para la supervivencia de muchas compañías. Muchos directivos piensan que parte de la solución está en que sus empresas tengan una rápida capacidad de respuesta ante el cliente. Para conseguir esto, los ejecutivos encuestados se están centrando en reducir el tiempo de lanzamiento de un producto al mercado y dar un mayor peso a "la voz del cliente". Consideran que el crecimiento de ingresos vendrá –como ya se ha dicho anteriormente– del lanzamiento de nuevos productos y servicios, pero siempre que éstos se adapten a las necesidades particulares de los clientes. Por lo tanto, los directores ejecutivos están a la caza de soluciones que les permitan conocer las necesidades y preferencias de sus clientes, y aprovechar esta información para una rápida toma de decisiones. Según el informe, los directivos creen que el futuro está en aquellas empresas que se centran inexorablemente en el cliente, se nutren del conocimiento del mercado y pueden responder a sus cambios de manera ágil y oportuna.

Conocer a los clientes no es una tarea nada sencilla en la actualidad. Es una realidad generalizada en todo el mundo que los clientes muestran una tendencia cada vez mayor a cambiar de preferencias –sus decisiones son efímeras, dinámicas y muy exigentes– y rompen fácilmente su lealtad hacia una empresa, producto o servicio. Ante esto, las empresas están intentando inculcar a sus compañías y empleados el sentido de urgencia ante la respuesta al cliente y la vocación de un servicio al cliente excelente, diferente y de gran calidad. Esto explica por qué cerca del 70% de los directores ejecutivos piensa que la mejora de la calidad de los productos y servicios es el principal factor que marca la diferencia competitiva de una empresa respecto a otra. La diferenciación está en el fondo de la cuestión y la calidad es la manera de obtenerla.

Otras palancas que los directivos están impulsando son: la adaptación de sus productos a los mercados locales, la especialización en determinados nichos de mercado y, destacando entre estas, la apuesta por las nuevas tecnologías. Creen que la tecnología les proporciona la capacidad de captar e interpretar todos los datos disponibles en el mercado, especialmente los relativos al cliente, conocimiento, que, como ya se ha dicho, es la clave para poder ofrecer nuevos productos y servicios adaptados a sus necesidades. Para cerca del 80% de los directores ejecuti-



vos, es esencial la adopción plena y rápida de las nuevas tecnologías. "Es importante identificar qué tecnologías son las que marcan la diferencia a la hora de centrarse e invertir plenamente en ellas", asegura un director ejecutivo.

Para poder responder satisfactoriamente a la siguiente oleada de crecimiento, muchos directores ejecutivos también prevén cambios prudentes en los modelos de negocio. Por ejemplo, prevén crear centros de servicios internos compartidos que les ayuden a controlar sus costes y a invertir menos tiempo y menos energía en gestionar sus actividades internas. De esta manera, los directivos encuestados piensan que podrán prestar más atención a la tarea de anticiparse a los cambios que tendrán lugar en el mercado.

Pero el reto no solo se encuentra fuera

Poner en marcha estas palancas (nuevos productos y servicios, vocación de servicio al cliente, calidad y excelencia en los productos y servicios, aprovechamiento de las nuevas tecnologías, cambios en el modelo de negocio....) para activar el crecimiento de los ingresos lleva, según se desprende de la encuesta, a analizar un tema fundamental: el papel que desempeña el capital humano en accionar estas palancas. Los directivos participantes en el estudio reconocen que es la habilidad de las personas, su capacidad para el cambio y el liderazgo lo que, en el fondo, determinará el éxito en esta vuelta al crecimiento de los ingresos.

Durante todas nuestras conversaciones con los directivos participantes en la encuesta, ha existido un denominador común: la mayoría de los directores ejecutivos ha hecho hincapié en que la calidad y profesionalidad del personal sigue siendo el activo principal en la lucha por diferenciarse en un mundo sujeto a rápidos cambios, en el que, al mismo tiempo, se está produciendo un proceso de generalización de la oferta de productos y servicios que está llevando a que el precio sea el factor de compra determinante (comoditización).

Sin embargo, los directivos saben que aunque las personas son el activo más importante para poner en marcha cualquier nueva iniciativa o programa de cambio, a la vez, son el principal obstáculo. Sea cual sea el sector –desde el minorista hasta el farmacéutico, desde el público

A medida que el péndulo vuelve a inclinarse hacia el crecimiento, un 70% de los directores ejecutivos piensa que el éxito se deriva de desarrollar y lanzar nuevos y diferentes productos y servicios. La otra fuente de oportunidades es, según el 55% de los directivos, los nuevos mercados



42

hasta el de servicios financieros— la historia se repite: la cualificación del personal actual no responde muchas veces a las expectativas o las necesidades del negocio. Los directores ejecutivos piensan que la formación —o, con frecuencia, la reeducación profesional— y la escasez de candidatos cualificados son las cuestiones relacionadas con el personal que afectarán en mayor medida a los negocios en los próximos tres años. Aún en un mundo en el que el desempleo está subiendo y en el que las compañías buscan mano de obra extranjera, la demanda de personal altamente cualificado sigue siendo superior a la capacidad de las sociedades para proporcionarlo.

Además de esta carestía de profesionales cualificados, los directivos se encuentran con otro obstáculo: la dificultad de reconvertir a los profesionales. Por ejemplo, creen que es muy difícil transformar a las personas con talento para una sola especialidad en personas con talento para muchas (multitalentos): "Tenemos investigadores muy buenos que no son buenos hombres de negocios", explica un director ejecutivo del sector tecnológico. "Necesitan ejercitarse más en escuchar a los clientes", añade.

Esta dificultad por encontrar el talento es patente en todos los niveles de la jerarquía de las organizaciones. "Nuestra capacidad para realinear, dar nueva forma y mejorar nuestras estructuras de costes está limitada por una falta de talentos en algunas áreas de la alta dirección", confiesa un director ejecutivo del sector farmacéutico. Las empresas reconocen que acceder a la musculatura financiera que les permita entrar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos o hacer adquisiciones, no es tan difícil como desarrollar en sus directivos las habilidades de liderazgo necesarias para el éxito.

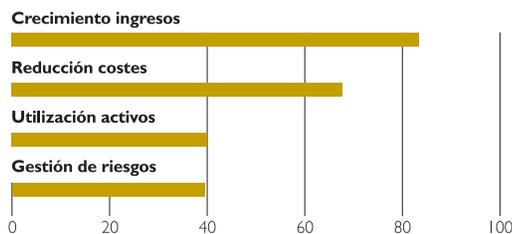
El principal rasgo, según se desprende de la encuesta, de una compañía que ha desarrollado una cultura basada en el liderazgo es su capacidad para gestionar el cambio. Sin embargo, los directivos encuestados

no están muy satisfechos de lo conseguido por sus empresas en este sentido. Al tratar de valorar cuánto habían avanzado hacia los objetivos de sus principales iniciativas, la mayoría de los directores ejecutivos afirma que "no han llegado". Un número significativo de ellos piensa que no ha llegado lejos en el trayecto, o que ni siquiera lo ha empezado. La "fatiga del cambio" ha vencido a algunas organizaciones.

Dos de los retos principales de los programas de cambio de la actualidad son enseñar

Figura 1

¿Cuál de los siguientes factores va a ser clave para impulsar los resultados financieros de su organización durante los próximos tres años? **Porcentaje.**



Fuente: IBM Business Consulting Services.

a los profesionales cómo asumir niveles de riesgo responsables y fomentar una cultura corporativa basada en el rendimiento. Los directores ejecutivos harían bien en reflexionar sobre las deficiencias de las iniciativas anteriores. "Efectuar el cambio en una crisis es fácil" —observa un director ejecutivo— "lo que resulta difícil es gestionar el cambio fuera de una crisis".

El reto del cambio en la regulación

El impacto del cambio de la regulación y la velocidad con que se produce tienen una prioridad alta en la lista de preocupaciones de los directores ejecutivos. Las presiones legales y regulatoras están provocando una subida en el coste de los negocios en todo el mundo.

Uno de los directores ejecutivos nos explica que: "algunas cosas están fuera de nuestro control, como son el aumento de la burocracia y de las reglas, impuestos y regulaciones que nos impone el gobierno". Otro directivo lo expresa de esta manera: "estamos preparados para gestionar lo que está bajo nuestro control, como las relaciones con los clientes y la creación de relaciones de ventas. Lo que nos plantea grandes problemas es lo que está fuera de nuestro control; por ejemplo, las cuestiones arancelarias y otros factores externos, como sucede en China". El fondo de la cuestión radica en la complejidad y la variedad de los regímenes reguladores. Cuanto mayor sea el número de áreas o mercados en los que opere una compañía, mayor será la gravedad que reviste el problema.

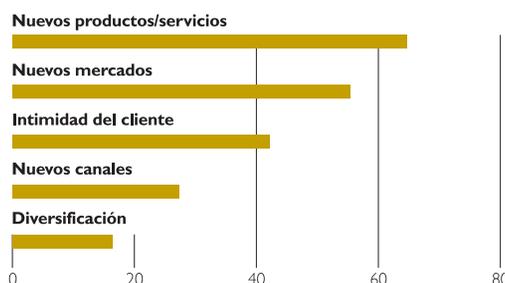
Las conclusiones más relevantes se pueden clasificar en tres temas básicos, que son los siguientes:

1. De nuevo en primera línea

Una abrumadora mayoría de los directores ejecutivos cree que el crecimiento de los ingresos es la prioridad número uno para los próximos años: cuatro de cada cinco directores ejecutivos piensan ahora que es el camino más importante para estimular los resultados financieros. Al mismo tiempo, la mayoría piensa que debe mantener un énfasis continuado en la moderación de los costes; éste sigue siendo el segundo factor más importante como medio para estimular los resultados financieros.

Figura 2

¿Cuál de las siguientes áreas ofrece a su organización mayor oportunidad para el crecimiento de los ingresos en los próximos tres años? **Porcentaje.**



Fuente: IBM Business Consulting Services.

Los directores ejecutivos de todo el mundo piensan que los requisitos imprescindibles para competir son la capacidad de respuesta, la agilidad y la flexibilidad

Los directivos participantes en el estudio reconocen que es la habilidad de las personas, su capacidad para el cambio y el liderazgo lo que, en el fondo, determinará el éxito en esta vuelta al crecimiento de los ingresos

ros. A medida que el péndulo vuelve a inclinarse hacia el crecimiento, la combinación de las nuevas y antiguas opciones, retos y oportunidades implicadas en el lanzamiento de productos y servicios diferenciados está tomando importancia en la lista de prioridades de los directores ejecutivos.

2. Capacidad de respuesta y agilidad: la nueva clave para competir

Los directores ejecutivos admiten que necesitan desarrollar la habilidad de reconocer, analizar y responder de manera más eficaz a las

condiciones y los riesgos continuamente cambiantes del mercado. La agilidad ha pasado a tener una prioridad alta en toda la organización. Sin embargo, son muy pocos los directores ejecutivos que valoran como muy buena la habilidad de su organización para responder ante las condiciones cambiantes y las fuerzas externas. La creación de una organización "con capacidad de respuesta ante el cliente" es prioritaria en la agenda del crecimiento. También se reconoce la necesidad de responder de forma eficaz y en tiempo real. Por otro lado, los directivos encuestados son claramente conscientes del poder de las tecnologías de la información y de los inconvenientes que supone quedarse atrás en este terreno.

3. El reto se encuentra dentro

El otro reto significativo al que se enfrentan los directores ejecutivos tiene que ver con las personas y el cambio. Los directores ejecutivos reconocen que el crecimiento y la diferenciación pasan por prestar más atención a las personas, si bien las deficiencias en sus capacidades (tanto dentro de las organizaciones como en el mercado laboral en sentido más amplio) suponen una seria amenaza para crecer. La reeducación profesional y la retención son urgentes y el liderazgo de la dirección es una necesidad creciente. Los directores ejecutivos tienen mucho interés en transformar sus organizaciones, pero han llegado a una difícil encrucijada en la que el deseo es fuerte, pero su capacidad limitada. Este estudio proporciona conclusiones a partir de los datos obtenidos, y cita a menudo las palabras textuales de los centenares de entrevistas mantenidas con los directores ejecutivos en los diferentes países y sectores. No obstante, este documento es algo más que un informe basado en respuestas. Es el principio de un importante diálogo. The Global CEO Study 2004 plantea algunas cuestiones y abre interrogantes que desafí-

an a los directores ejecutivos. No intenta solucionar determinados problemas de negocio, sino que facilita un marco y un contexto que permiten tomar en consideración las estrategias futuras. Y, naturalmente, ahora le toca a usted sacar el máximo partido de estas lecciones: "es su turno".



Ilustración: Superstock

