



IBM Global Business Services

Estudio Mundial de CEO 2008: La Empresa del Futuro, implicancias para RRHH

Isabel Loaldi

Líder de Capital Humano para Región Sur
IBM Global Business Services

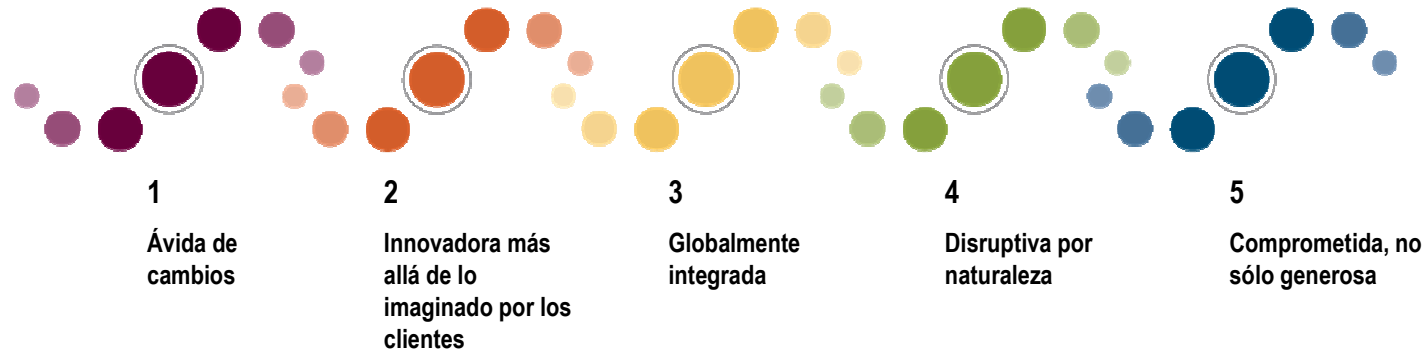
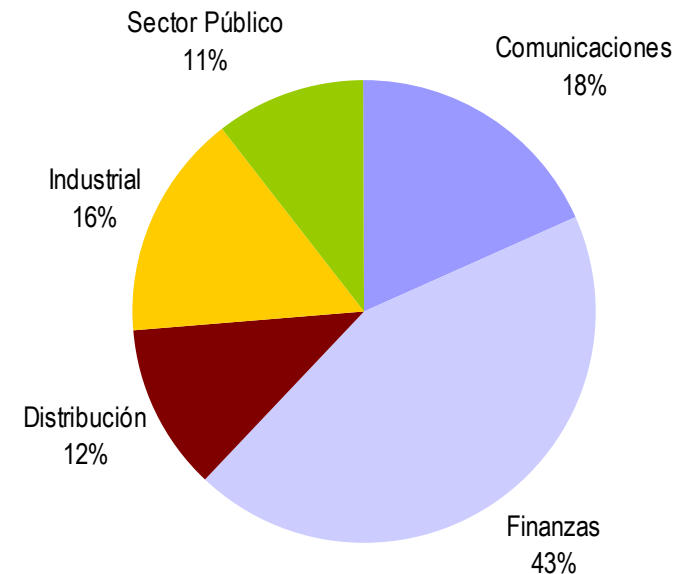


Estudio de CEO 2008: La empresa del futuro toma forma

ALCANCE, ENFOQUE Y ANALISIS

- 1130 CEO y líderes del sector público
- Entrevistas de 1 hora basadas en un cuestionario estructurado
- 78% del sector privado y 22% del sector público
- Muestra representativa de 32 industrias
- 33% de Asia, 36% de EMEA, 31% de América
- **76 Encuestas de Latinoamérica**
- 80% de economías establecidas y 20% de economías emergentes
- Análisis Cuantitativo y Cualitativo

Representación en Latinoamérica por Industria

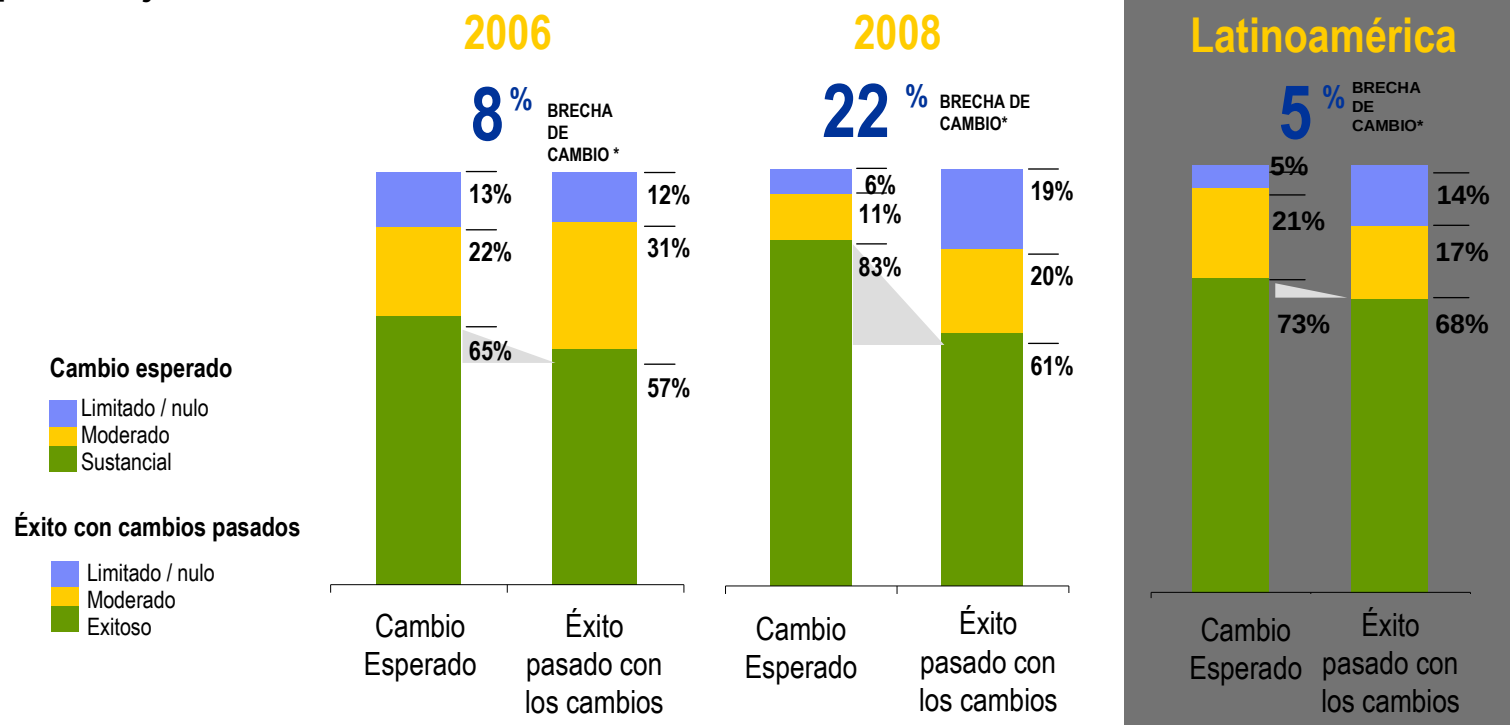




La Empresa del Futuro está ...
Avida de Cambio

Cada vez más CEOs (8 de 10) prevén cambios turbulentos y planifican movidas importantes en respuesta

- En dos años, la brecha entre la expectativa de cambio y la habilidad para abordarlo se triplicó
- Las organizaciones con excelente desempeño se encuentran en una posición mucho mejor que sus pares en cuanto al buen manejo del cambio
- En Latinoamérica, los CEOs sienten que manejan mejor el cambio, por eso la brecha de cambio es sólo del 5%, muy por debajo del 22% mundial



Fuente: Estudio Mundial de CEO 2008; n (2006) = 709, n (2008) = 1104

* Diferencia o "brecha" entre el nivel de cambio necesario esperado y el éxito pasado en gestionar el cambio



IBM Global Business Services

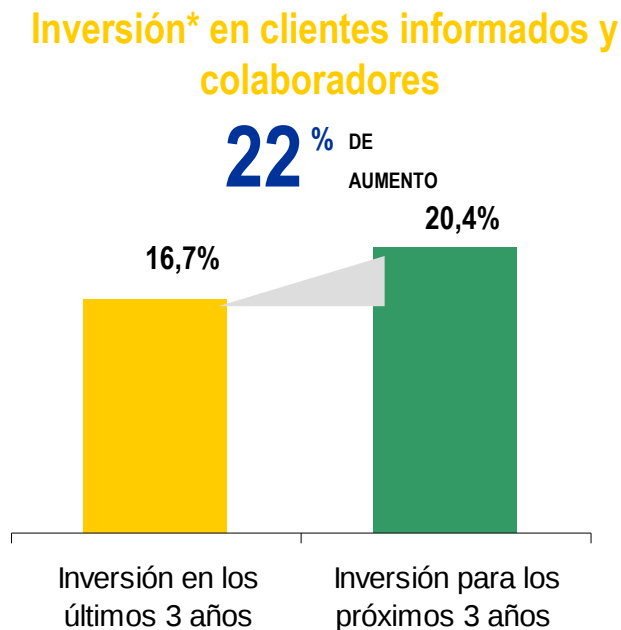


La Empresa del Futuro es ...

**Innovadora más allá de la
Imaginación del Cliente**

Los clientes y consumidores son cada vez más exigentes: los CEO's lo perciben como una oportunidad de diferenciación

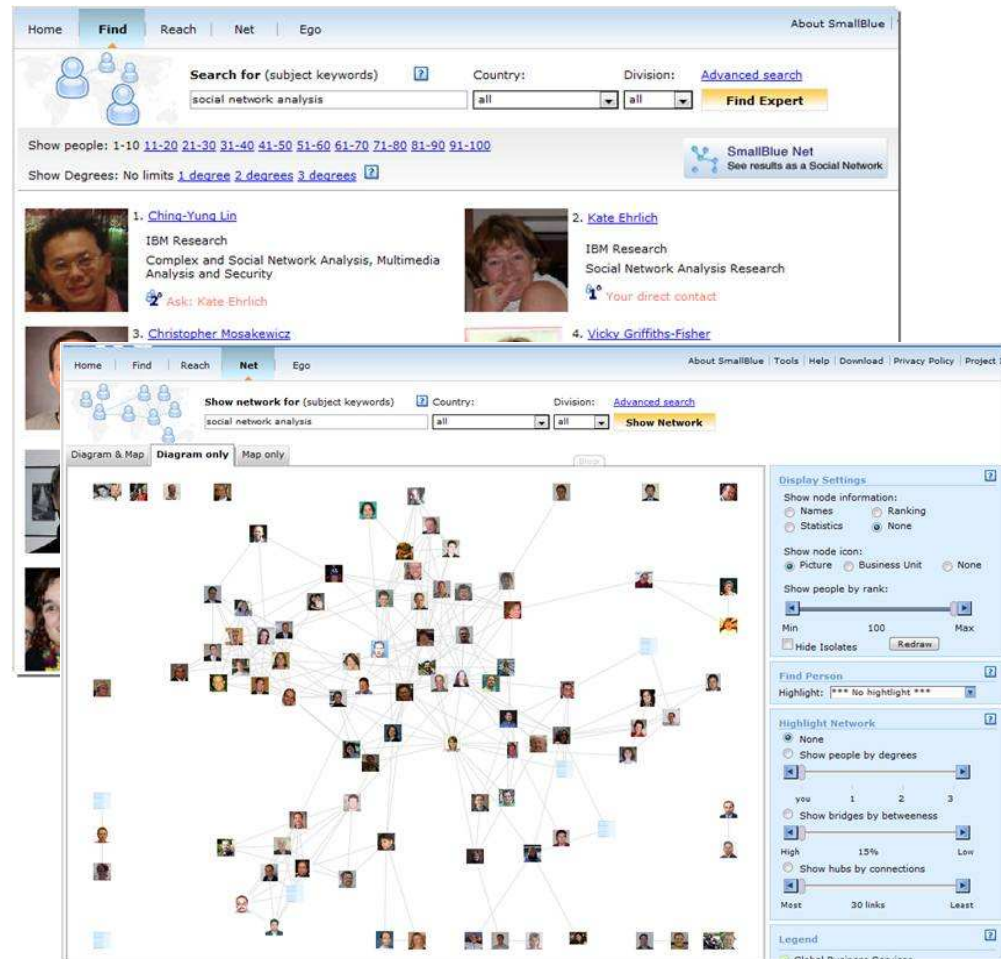
- Los CEOs aceleran las inversiones que apuntan a clientes informados y colaboradores – 22% más en 3 años– mientras que las empresas exitosas planean un aumento del 36%
- En Latinoamérica, las empresas no están invirtiendo aún al mismo nivel que el resto del mundo



Fuente: IBM Global CEO Study 2008, n = 609; * Inversiones totales: todas las inversiones en activos + todas las inversiones en I y D, marketing y ventas

Las nuevas tecnologías nos permiten no sólo identificar expertos, sino las relaciones sociales que existen entre el conocimiento y sus fuentes

- Crea conciencia, y facilita la colaboración y la innovación
- Utiliza datos corporativos públicos (teléfono, mail, etc), y agrega las redes sociales relacionadas
- Muestra la gente asociada a tópicos particulares
- Encuentra expertos basado en búsquedas inteligentes.
- Muestra expertos basado en:
 - Unidad de Negocio
 - País
 - Mi proximidad personal



¿Qué es “Crowdsourcing”?

“Crowdsourcing” es un neologismo usado para el acto de tomar una tarea que tradicionalmente está realizada por un empleado o una persona contratada, para ser realizada por un gran grupo generalmente indefinido de personas, en forma de “llamado abierto”. Por ejemplo: el público es invitado a desarrollar una nueva tecnología, llevar a cabo una tarea de diseño, definir un algoritmo, sistematizar o analizar gran cantidad de datos (ver también “citizen science”).

Jeff Howe escribió en “*Wired Magazine*”, Junio 2006, que “Crowdsourcing” representa el acto en que una compañía o institución toma una función que antes era realizada por un empleado y se la encarga a un grupo (generalmente grande) de personas desconocidas en forma de llamada abierta.

Eric Schmidt, CEO de Google, habla de “crowdsourcing” en Don Tapscott’s Wikinomics, 2007 y dice: “La producción de pares es más que sentarse y tener una agradable conversación....es crear un nuevo modelo de producción, que permita innovación y creación de valor”.

Algunos ejemplos...

- En el 2004, [MoveOn.org](#) ha aplicado “Crowdsourcing” a una variada cantidad de desafíos relacionados a la organización de movimientos políticos, incluyendo la creación de avisos contra los oponentes.
- [Galaxy Zoo](#), otro proyecto que permite al publico clasificar un millón de galaxias desde “[Sloan Digital Sky Survey](#)”.
- [reCAPTCHA](#), “crowdsourcing” usado para descifrar textos antiguos.
- En el 2006, la compañía americana de alquiler de DVDs [Netflix](#) anunció que ofrecería un premio de U\$S1,000,000 para quien pudiera mejorar sus rendimientos en un 10%. Los participantes contaban con innumerables datos de la compañía para proporcionar las mejoras. Hasta ahora 17000 intentos fueron enviados, mostrando una mejora máxima del 8.26%, es decir, aún nadie obtuvo el premio mayor.
- La empresa minera canadiense [Goldcorp](#) dejó disponible para el público 400 megabytes de datos geológicos obtenidos luego de varios estudios en su Lago “Rojo” de Ontario. Esta empresa ofreció un premio de U\$S 575.000 al que pudiendo analizar dichos datos, pudiera indicar lugares donde se pudiera encontrar “oro”. La compañía expresó que el concurso produjo 110 objetivos de explotación, más del 80% de los cuales fueron productivos, lo cual implicó 8 millones de onzas de oro. El premio fue ganado por una pequeña consultora de Perth, al oeste de Australia llamada Fractal Graphics.
- En enero del 2008 el [Estado de Texas](#) instaló 200 cámaras móviles sobre [la frontera Texas-Mexico](#), las cuales permitirán que cualquiera con una conexión a Internet vigile la frontera, y reporte cualquier circunstancia que considera “anormal” (obviamente el objetivo principal es detectar inmigrantes ilegales).

IBM Global Business Services



IBM Global Business Services



La Empresa del Futuro está ...

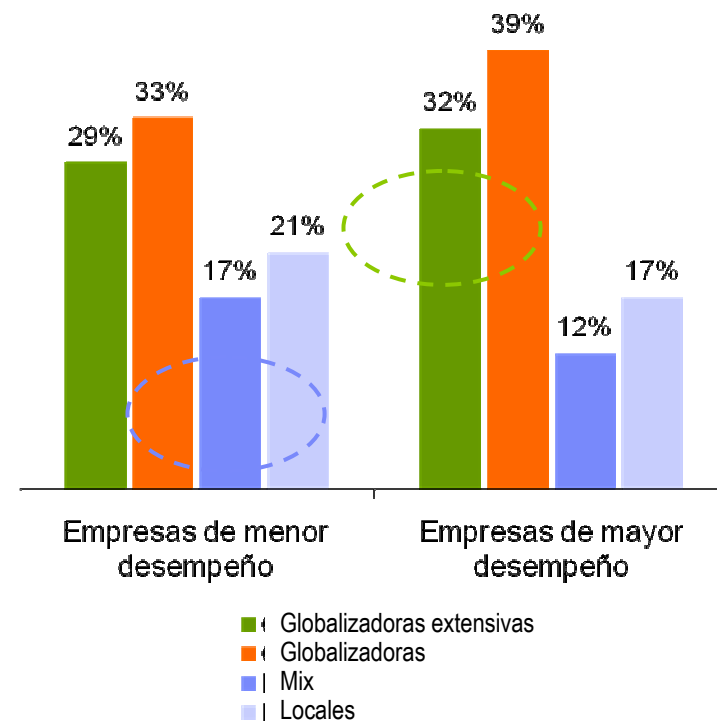
Globalmente Integrada

La empresa del futuro está globalmente integrada

La gran mayoría de los CEO avanzan agresivamente hacia la integración global, reconfigurando radicalmente sus diseños de negocios

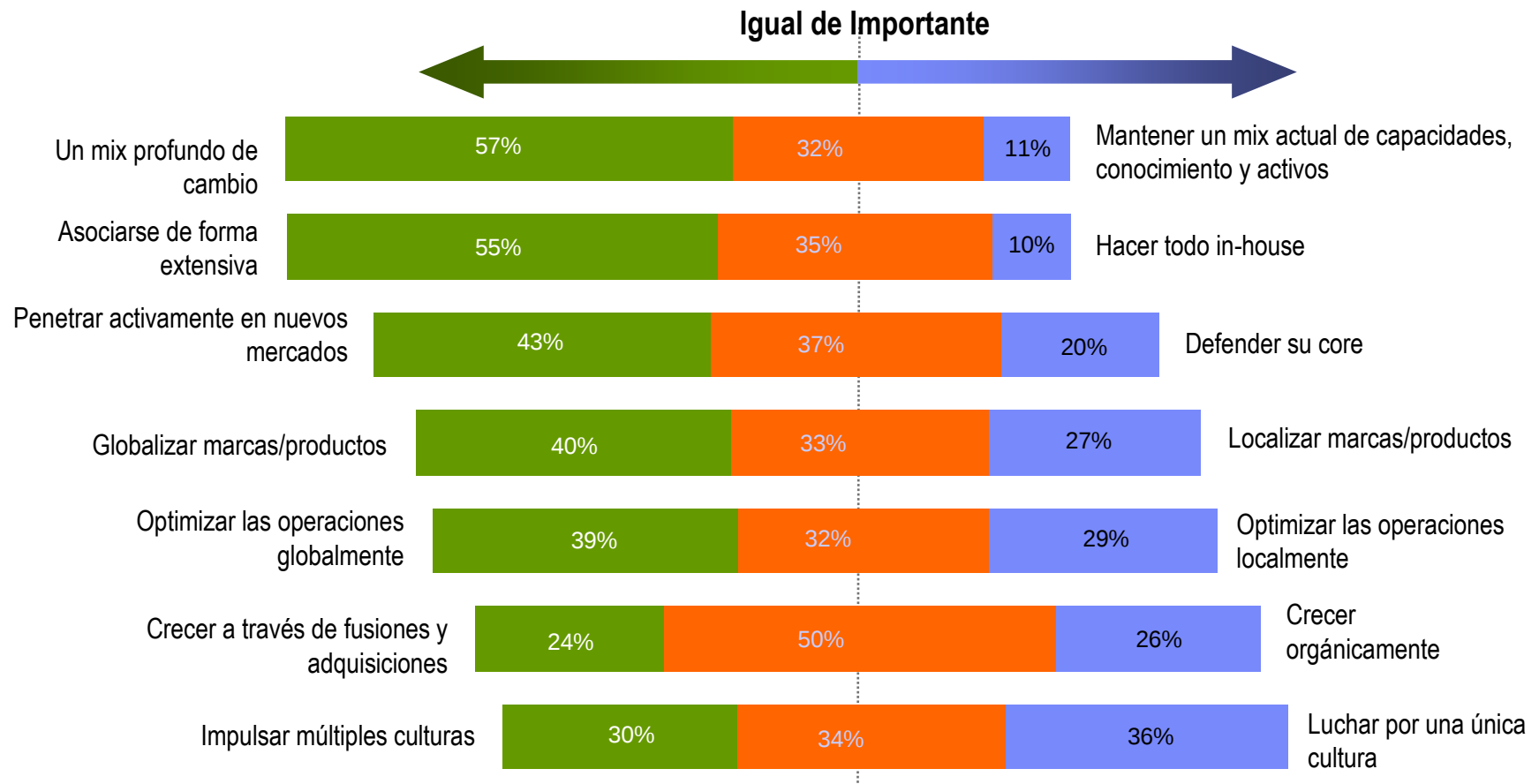
- 75% penetra activamente en nuevos mercados en busca de nuevos clientes y del escaso talento existente
- 86% planea cambios fundamentales en las capacidades que distinguen a las organizaciones líderes: mezcla de activos y conocimiento
- 85% de los CEO planea asociarse con terceros para así integrarse a nivel mundial, y más de la mitad planea hacer extensiva esta práctica
- Las empresas de mayor desempeño eligen para su futuro un camino integrado a nivel global con más frecuencia que las de bajo desempeño

Las organizaciones de mayor desempeño eligen diseños de negocios globalmente integrados



* Desempeño basado en comparaciones de la industria realizadas en muestra de márgenes de ganancia absolutos (promedios de 2003 y 2006); n = 200

Los CEOs están planeando cambios en el diseño de negocios y así capitalizar la integración global

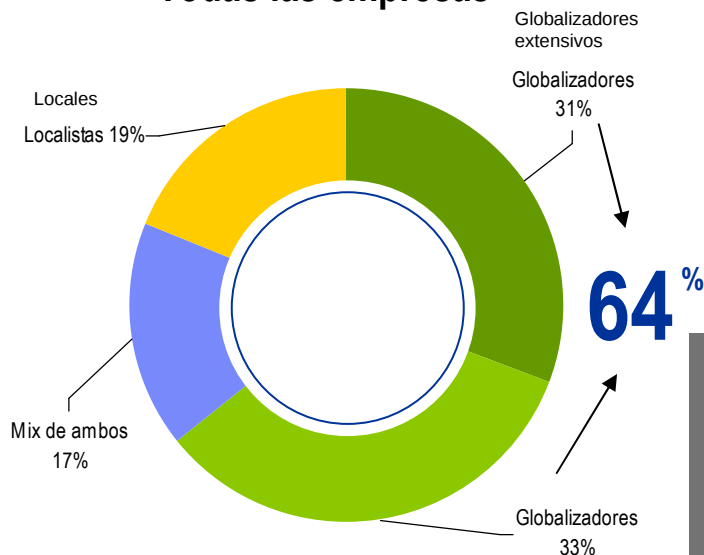


Fuente: Estudio Mundial de CEO 2008, respuestas del sector privado

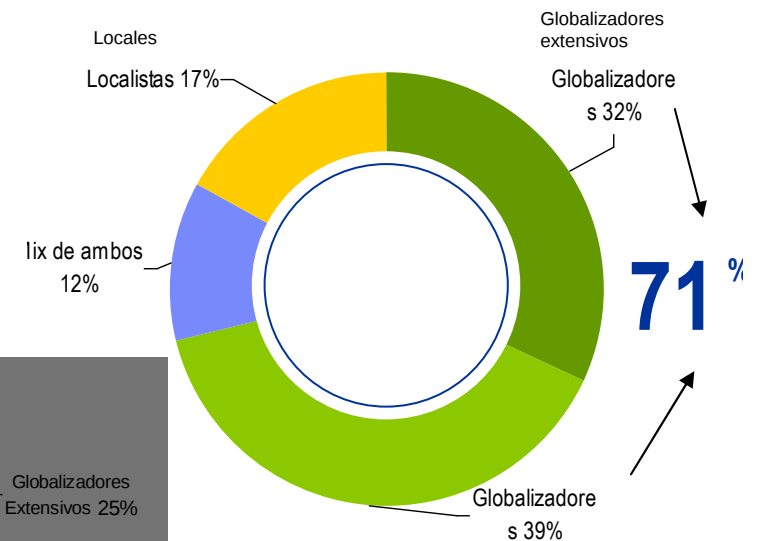
Las empresas con excelente desempeño optan por los diseños de negocios globalizados

Dos tercios de las empresas eligen un diseño de negocio globalmente integrado

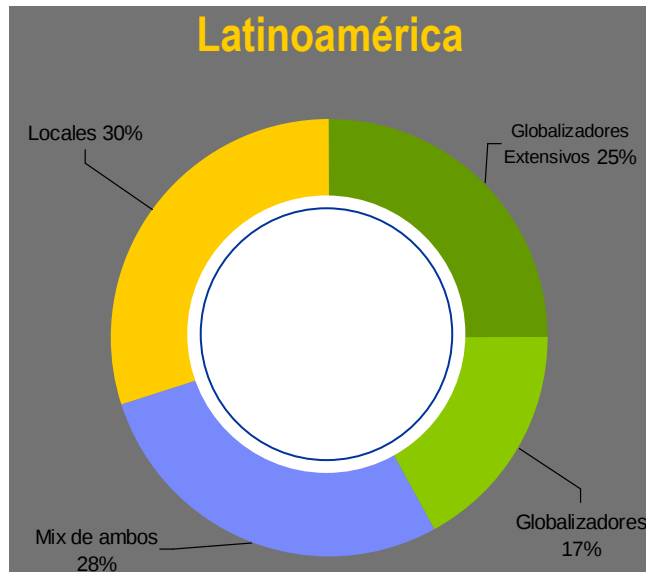
Todas las empresas



Las Empresas con Excelente Desempeño*



Latinoamérica



Fuente: Estudio Mundial de CEO 2008; n=200; *Desempeño basado en comparaciones de industria dentro de la muestra del estudio sobre el margen neto (promedio entre 2003 y 2006)

En el mundo globalmente integrado, la velocidad, la flexibilidad y la toma de riesgos controlados son la clave del éxito

Características del Mundo globalmente integrado



Movimiento rápido



Toma de Riesgo



Roles Flexibles



**Mas de una oportunidad/ Prueba /
Error**



IBM Global Business Services



La Empresa del Futuro es ...

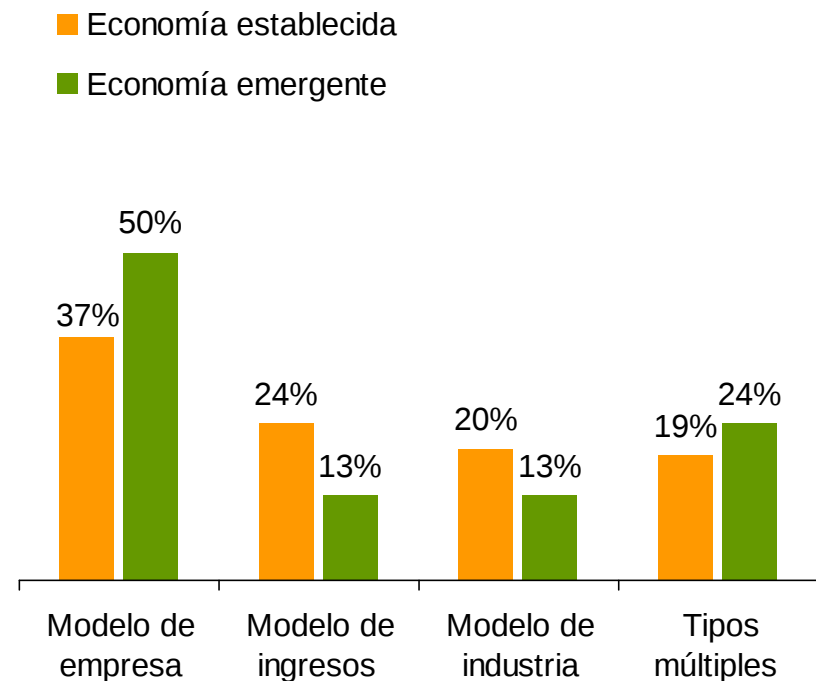
**Disruptiva por
Naturaleza**

La empresa del futuro es disruptiva por naturaleza

Más de dos tercios de los CEO se centró fuertemente en la forma de innovación más sostenible: la transformación del modelo de negocios.

- Más de 2 de cada 5 buscan modelos de negocios que sean más cooperativos externamente
- Más de 1 de cada 5 buscan un camino aún más disruptivo: redefinir sus mercados, pasando a nuevas industrias o creando industrias totalmente nuevas
- Más empresas de alto desempeño (28%) eligen la transformación más difícil - revolucionar la industria - y cada vez más (49%) eligen modelos de negocios colaboradores

Énfasis en la innovación del modelo de negocios según el tipo



Recientes investigaciones indican que los comportamientos de liderazgo que necesitaremos un futuro no tan lejano son:

Comportamientos clave de liderazgo en entornos complejos



Visión



Colaboración



Evaluación



Ejecución

Source: IBM Institute for Business Value analysis; adapted from IBM internal leadership models as well as the work of Deborah Ancona in "Leadership in an Age of Uncertainty," MIT Leadership Center Research Brief





IBM Global Business Services



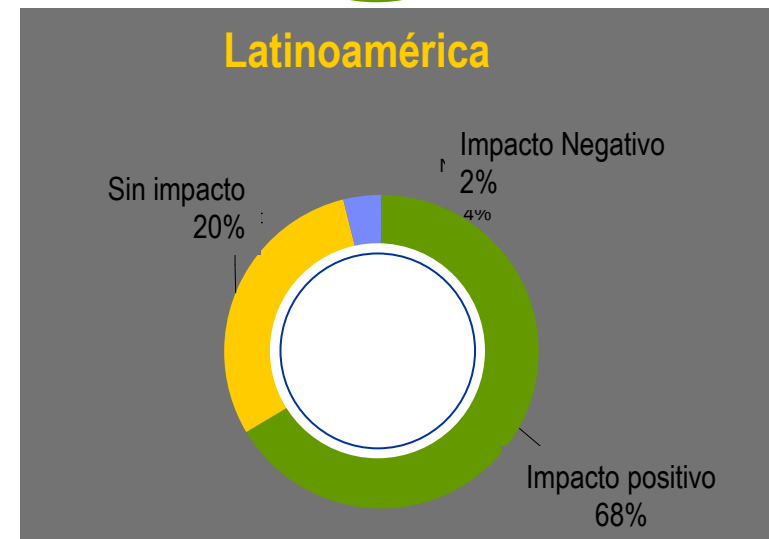
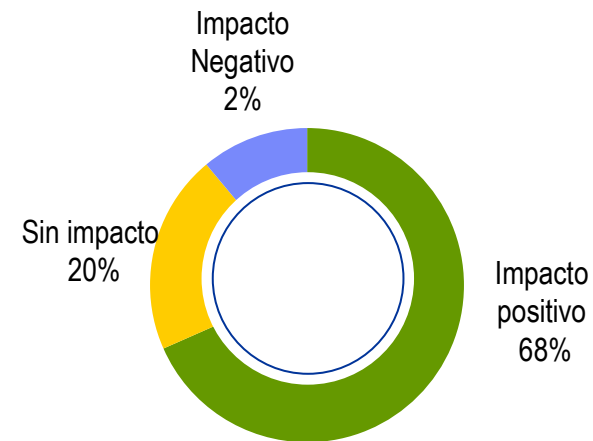
La Empresa del Futuro está
Comprometida,
no es sólo Generosa

La empresa del futuro está comprometida, no es sólo generosa

Frente a las expectativas cada vez mayores de los clientes en cuanto a responsabilidad social empresarial, más de dos tercios tiene una visión positiva y planes de innovación

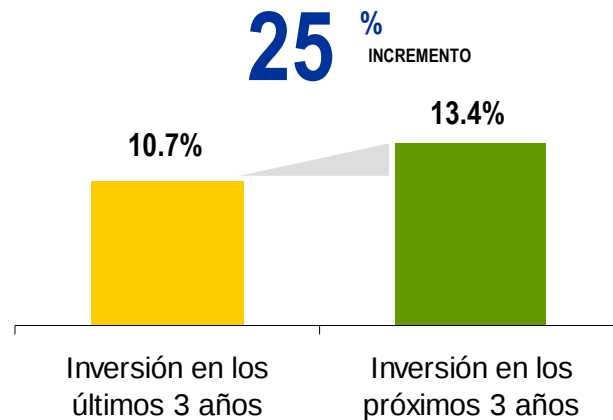
- Desde 2004 han aparecido tres fuerzas de cambio en las agendas de los CEOs, las cuales están ligadas a la responsabilidad social empresarial (RSE)
- Los CEOs esperan que la mayor inversión en sus clientes cumpla con las expectativas en materia de RSE
- Los CEOs que están concentrados en cuestiones de RSE colocan el desarrollo de productos y servicios como tema principal en sus agendas
- Latinoamérica está totalmente alineada con el resto del mundo

Visión de los CEO sobre el aumento de las expectativas de los clientes en materia de RSE



Las empresas se benefician económicamente al hacer el bien

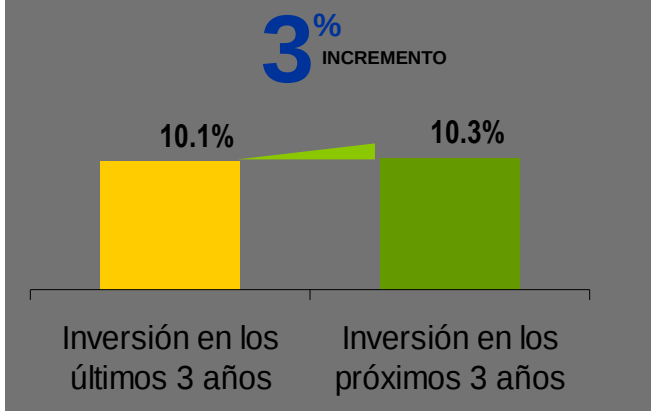
Inversión*



Los CEOs planean un mayor incremento en la relación con el cliente para así cumplir con las expectativas de RSE.

En Latinoamérica, a pesar de que la RSE tiene un impacto positivo, la inversión que se hará en este tema en los próximos 3 años es muy baja con respecto al mundo

Inversión en Latinoamérica



“... en el Futuro lo que determinará la decisión de compra de un consumidor no será el precio sino el compromiso de las empresa con la responsabilidad social”

CEO de Empresa de Retail de Colombia

Source: IBM Global CEO Study 2008, n = 609; * Total investments: all asset investments + all investments in R&D, marketing and sales

Los esfuerzos de RSE pueden ser una valiosa oportunidad para motivar a los empleados y para la formación de futuros líderes

Programa de voluntariado de IBM



Empresarios locales en Kumasi, Ghana, reciben entrenamiento de empleados de I.B.M., el cual es parte de uno de los programas de voluntariado .

- Permita que los altos potenciales desarrollen sus habilidades de liderazgo en ambientes “nuevos”.
- Permita a sus empleados que participen en acciones comunitarias, que los lleven a resolver problemas del mundo real.
- Trabaje y establezca relaciones con regiones en mercados emergentes
- Comunique su compromiso de RSE tanto en forma interna como externa

Source: Deutsch, Claudia, “Volunteering Abroad to Climb at IBM” *The New York Times*, March 28, 2008

¿Está usted construyendo la empresa del futuro?

Construcción de la empresa del futuro						
	AVIDA DE CAMBIOS	Cambio intencional y reactivo	Cambio impulsado por proyectos	Programa y cartera de cambios	Cambio proactivo y de anticipación	Cambio que se convierte en estrategia
	INNOVADORA MÁS ALLÁ DE LA IMAGINACIÓN DE LOS CLIENTES	Inteligencia del cliente	Transparencia en la información al cliente	Interacción con el cliente en ambos sentidos	Desarrollo cooperativo de clientes	Aumento de las aspiraciones de los clientes
	GLOBALMENTE INTEGRADA	Exploración de oportunidades globales	Impulso a iniciativas globales específicas	Construcción sistemática de capacidades globales	Centros de excelencia mundial	Innovación de la empresa a nivel global
	DISRUPTIVA POR NATURALEZA	Exploración de oportunidades de innovación para el Modelo de negocios	Experimentación con Innovación en Modelo de Negocios	Implementación de iniciativas de Innovación en Modelo de Negocios	Estrategias múltiples de Innovación en Modelo de Negocios	Innovación en Modelo de Negocios radical y penetrante
	COMPROMETIDA, NO SÓLO GENEROSA	Cumplimiento de normas	Filantropía estratégica	Autorregulación basada en los valores	Eficiencia a través de RSE	RSE como plataforma de crecimiento

¡Muchas Gracias!
Isbel.loaldi@ar.ibm.com

