



## Conozca seis tendencias globales para sobrevivir en un mercado competitivo



*La creciente conexión del mundo, flujos de información y conocimiento avanzado, disponibles para cualquier empresa e individuo a bajo costo, permiten una rápida propagación de nuevas tendencias. Según un estudio realizado por Aurys Consulting, las empresas se verán afectadas por seis megatendencias que influirán en el futuro de los negocios. Asimismo, se han identificado compañías que han sabido adaptarse a esas tendencias y sacar provecho de ellas.*

Por Aurys Consulting.

### **1. Surgimiento de una nueva clase media mundial**

El rápido crecimiento de las economías emergentes mejora las condiciones económicas de su población, aumenta la urbanización, el consumo per cápita y los requerimientos de mayor institucionalidad, mejor educación y sofisticación del consumo de bienes y servicios.

#### **Caso: Aerolínea Volaris**

Volaris permitió a la clase media mexicana acceder a un servicio de transporte

aéreo antes inalcanzable. Para lograr este objetivo desarrolló un modelo innovador de negocios, servicio al cliente y operaciones. Tras un análisis de su público objetivo, considerando comportamientos y necesidades implementó un sistema de viaje punto a punto que asemejara la forma en que la gente utilizaba los autobuses, aprovechando rutas no explotadas por el mercado actual. Asimismo, diseñó un servicio gratuito de transporte que lleva a los pasajeros del centro de la ciudad al aeropuerto, de manera que se evita incrementar el costo del viaje para los pasajeros. Del mismo modo, implementó operaciones que permiten asegurar los bajos precios, como enviar sus aviones a mantención a países donde los costos fueran menores, usar patrocinios de marcas permitiéndoles hacer campañas a cambio de proveer productos sin costo, entre otros.

A través de tarifas más bajas, creación de cultura de compra anticipada y continua retroalimentación a través de redes sociales, Volaris es hoy la primera aerolínea de bajo costo en México, con un 20% de participación total del mercado aéreo nacional.

## **2. Escasez de recursos críticos**

La expansión demográfica y económica a nivel mundial está creando una mayor demanda por recursos críticos (agua, energía, alimentos y territorio) y genera presiones sobre su disponibilidad y acceso en el futuro.

### **Caso: Unilever**

En un contexto de preocupación global por la escasez de agua, Unilever ha tomado este problema como propio y ha hecho parte de sus objetivos de sustentabilidad, reducir a la mitad el uso de agua asociado al consumo de sus productos. Su primera acción fue reconocer y entender los procesos relacionados a su Huella del Agua desde los agricultores que los proveen con insumos hasta los consumidores finales de sus productos. En consecuencia, la empresa trabaja en distintas iniciativas para alcanzar su objetivo macro, como por ejemplo: i) Reducir el agua utilizada por consumidores. Así, desarrollaron productos para el lavado de ropa que requieren de menor agua (por ejemplo el suavizante "Comfort One Rinse") y se asociaron a instituciones para campañas de difusión de "consejos para un uso eficiente del agua" en el hogar. ii) Reducir el agua utilizada en sus procesos productivos. Diseñaron nuevas fábricas ecoeficientes, uso de agua de lluvia para equipos de fábrica, inversión en tecnologías eficientes en costo. iii) Reducir el agua utilizada en agricultura: mediante el préstamo de apoyo técnico a agricultores para tener riegos eficientes, para hacer uso prudente de pesticidas de manera tal de no afectar la calidad del agua que vuelve al ecosistema.

## **3. Cambios en hábitos de consumo derivados de valores individuales**

Los consumidores transferirán sus valores personales a sus preferencias de marca, productos y servicios. Valores como compartir en vez de comprar, minimizar el impacto en el medio ambiente y respetar los derechos de las personas, serán fundamentales. Así, el precio y la calidad serán variables secundarias en la toma de decisión de compra.

## **Caso: Airbnb**

Considerando la alta valoración de los consumidores en compartir bienes, servicios y por otro lado su interés de conocer más de cerca los países que visitan, su cultura y estilo de vida a un precio razonable, los fundadores de Airbnb dieron inicio a su empresa definida como un “mercado comunitario de confianza”. Airbnb es una plataforma online en que las personas buscan, ofrecen y reservan alojamientos únicos en el mundo, desde yates e iglús hasta castillos, a costos muy competitivos.

Hoy se encuentran presentes en 33.000 ciudades y 192 países con más de 300.000 propiedades adheridas. Su servicio busca además garantizar a sus usuarios los servicios que esperan acceder, por medio de un perfil detallado tanto de quienes ponen a disposición sus hogares como de quienes arriendan y ofrecer seguros contra daños a los hogares.

## **4. Obligación de uso de tecnología**

La mayor democratización tecnológica y de la información que experimentarán consumidores en todo el mundo, incrementará la conectividad y obligará a replantear los vínculos entre empresas, consumidores y el Estado, haciendo de la tecnología un must.

## **Caso: Safaricom**

M-PESA es un servicio de Safaricom que combina la tecnología móvil y las microfinanzas para el envío de dinero vía teléfonos móviles. Dirigido a una población emergente con pocas opciones de servicios financieros, ha mantenido su crecimiento después de ser lanzado al mercado en el año 2007. Cuatro años después ya existían aproximadamente 16 millones de usuarios de dinero móvil en Kenia realizando más de 2 millones de transacciones cada día (US\$ 4.980 millones al año), equivalentes al 17% del Producto Interno Bruto de Kenia.

Las razones del éxito de M-PESA se deben a varios factores: una gran población con pocas alternativas de servicios financieros pero con acceso a telefonía móvil; un perfil demográfico con un número significativo de adultos que migran a ciudades en busca de trabajo, y mantienen vínculos familiares y financieros con sus pueblos de origen; un operador de red móvil con una cuota de mercado significativa y reguladores dispuestos a promover estas prácticas.

Hoy existen otros tres operadores que ofrecen servicios similares, no obstante M-PESA sigue manteniendo su liderazgo en el rubro.

## **5. Dinamismo y sobre exigencia de entorno regulatorio**

El fortalecimiento de los gobiernos, especialmente en países emergentes, generará una nueva institucionalidad más exigente y alineada con las preocupaciones globales. Crece la demanda (a nivel nacional e internacional) por una mayor regulación de la actuación de las empresas.

## **Caso: Grupo Retail Seguros**

Considerando la gran cantidad de seguros contratados a través de retailers en

Chile y la existencia de reclamos de clientes que evidenciaban la necesidad de mejoras en los estándares de información y protección a los asegurados, los principales actores del segmento generaron un acuerdo de autorregulación.

Esta instancia de trabajo conjunto conocida como Grupo Retail Seguros se formó entre la Superintendencia de Valores y Seguros (organismo gubernamental), las empresas Corredores de Seguros relacionados, y las empresas de Retail (como: Cencosud, Presto, Falabella, Ripley, Hites, Corona y ABCDin).

El acuerdo de autorregulación de mejores prácticas en comercialización de seguros, fue referido a mejorar la información general a los asegurados, otorgar un derecho de retracto, perfeccionar el procedimiento de ventas telefónicas, monitorear la entrega inmediata del certificado de cobertura al cliente, informar al cliente asegurado en cuanto al efecto de renegociaciones.

Reconociendo que la autorregulación debe tener como base la transparencia y mecanismos de auditoría y control, ya han realizado su primera auditoría externa que identificó brechas con respecto a las prácticas definidas, las cuales están siendo en la actualidad abordadas para su solución.

## **6. Escasez y movilidad del talento**

El rápido crecimiento de economías emergentes y procesos de jubilación en economías desarrolladas, generará un exceso de demanda por personal calificado. Sin embargo, el talento disponible a nivel mundial será insuficiente. La competencia por capturar el talento aumentará y su mercado se volverá cada vez más global y móvil.

### **Caso: Kimberly Clark**

Kimberly Clark entiende que el mejor motor para ser competitivos es el talento y contar con un excelente lugar para trabajar. Para lograrlo establecen relaciones ganar-ganar, alineando las expectativas de la compañía y generando un ambiente a todo nivel organizacional que permita trabajar en un entorno de confianza, transparencia, comunicación, respeto, credibilidad y compromiso, donde gana la compañía y todos los colaboradores.

Así buscan generar valor y credibilidad para atraer y retener el mejor talento, logrando bajas tasas de rotación (8,4%).

Para alcanzar esto han establecido distintas iniciativas como la implementación de un intensivo plan de inducción, acompañando a la persona desde antes de su primer día (asignación de “padrinos”); la realización de programas de talento que motiven a las personas a pensar en grande para hacer crecer el negocio; el establecimiento de programas de salud, vida sana, ejercicio y balance de vida y trabajo; la generación de programas de voluntariado y responsabilidad social de alto impacto; la realización constante de estudios para la evaluación de programas y conocer mejor a las personas y sus necesidades.

Su éxito en estas y otras iniciativas le ha permitido obtener múltiples reconocimientos como estar tres años consecutivos en el lugar n°1 como mejor empresa multinacional para trabajar en Latinoamérica y los primeros lugares en

el mundo en Great Place to Work.

## **¿Qué deben hacer las empresas?**

Frente a estas seis megatendencias Aurys Consulting recomienda a las empresas ser proactivos para aprovechar al máximo las oportunidades que este escenario futuro ofrece. Esta agenda CEO 2013 es una guía con tres focos de actuación en los ámbitos de estrategia, procesos de negocio y organización.

### **1. Estrategia y planificación de largo plazo**

- Revisar el modelo de negocio actual apalancándose en su red de valor para potenciar inversiones en desarrollo e innovación.
- Incorporar la sostenibilidad al centro de la estrategia con una gestión que integre lo económico, social y ambiental, logrando consecuencia entre declaraciones estratégicas y la gestión real.
- Anticipar y monitorear los cambios regulatorios que impactarán las empresas, ejecutando acciones de autorregulación y vínculo activo regulador-empresa para utilizar estos cambios como oportunidades de diferenciación, reputación y barreras de entrada frente a la competencia.
- Incorporar acciones concretas para atraer y retener talento, generando una propuesta de valor alineada a las aspiraciones y expectativas de bienestar de los empleados y prospectos.

### **2. Procesos de negocio**

- Reentender a consumidores a través del desarrollo de habilidades de observación e interpretación de nuevas necesidades y tendencias.
- Incorporar tecnologías de mejora de procesos.
- Aplicar una visión sistémica de procesos para asegurar estándares deseados de calidad.
- Adecuar los procesos de gestión del conocimiento para gestionar y retener este activo clave.

### **3. Organización y recursos**

- Desarrollar una organización que sea capaz de operar en red y comparta múltiples miradas para resolver desafíos.
- Adaptar el sistema de gestión de RR.HH. con foco en las personas, contemplando sus necesidades profesionales, expectativas de una mejor calidad de vida.

Las empresas deberán acelerar ajustes en sus modelos de negocio. Pero sin duda lo más importante será contar con un equipo humano de alta flexibilidad y dispuesto a efectuar modificaciones profundas a la empresa y sobretodo, en su sistema de gestión y operación.

Por Aurys Consulting para Revista G, Perú, Agosto de 2013.

Para ver la versión publicada diríjase al siguiente link: <http://bit.ly/16SZRjP>

Descargar PDF: [6 megatendencias globales\\_Aurys\\_Agosto 2013](#)

