



accenture

Ganar la carrera del crecimiento no convencional

Prepararse para las oportunidades futuras en tiempos volátiles

Índice

04

En resumen

06

¿Se avecina un resurgimiento del crecimiento empresarial? No tan rápido.

09

Ver el potencial a largo plazo de la economía verde y de los mercados desatendidos

13

Nuevas reglas de crecimiento: Dónde y cómo jugar

17

Aprovechar el poder de la tecnología avanzada

23

Generar múltiples formas de valor

29

Ampliar la capacidad de innovación

40

Crecimiento reinventado

45

Acerca del estudio

Cinco fuerzas de cambio determinan el crecimiento empresarial

De 2017 a 2022, el nivel de disrupciones macroeconómicas, sociales, geopolíticas, climáticas, de consumo y tecnológicas aumentó un 200%¹ⁱⁱ.

En este entorno, queda más que claro que las organizaciones necesitan acelerar el cambio, no solo para competir, sino también para encontrar nuevas vías de crecimiento. Accenture ha identificado cinco fuerzas clave del cambio que son esenciales para que las empresas tengan éxito en la próxima década:

1. Adoptar y ejecutar una estrategia de **reinversión total de la empresa**.
2. Excelencia en el **acceso, la creación y el aprovechamiento del talento**.
- 3. Líderes en sostenibilidad** en su forma de operar y en lo que venden.
4. Capturar el **poder del metaverso**.
5. Aprovechar continuamente la revolución tecnológica en curso para lograr **innovaciones revolucionarias**.

Estas fuerzas muestran el camino a los directivos que quieren seguir avanzando.

En resumen

Nuestra reciente encuesta a altos ejecutivos, representantes de **1,200 grandes empresas** con sede en Asia-Pacífico, América Latina, Medio Oriente y Sudáfrica, reveló un gran optimismo. **Más de siete de cada diez nos dijeron que esperan que sus organizaciones logren un crecimiento de los ingresos de dos dígitos para 2025.** Esto, a pesar de la serie de retos a los que se enfrentan, que van desde preocupaciones estratégicas geopolíticas^{vi}, disrupción energética^{vii} y discontinuidades en la cadena de suministro, hasta la creciente inflación^{viii} y un mayor costo del financiamiento^{ix}.



En respuesta a estos vientos en contra, la mayoría de las organizaciones se centran en transformar partes de su negocio y no todo el conjunto^{xi}. Pero algunas están empezando a reconocer la importancia de una verdadera reinención, apostando por oportunidades de crecimiento fuera del negocio actual.

¿Dónde buscan las empresas oportunidades de crecimiento en el futuro? Nueve de cada diez altos ejecutivos nos dijeron que entrar en la economía verde en desarrollo o en los mercados desatendidos de aquí a 2030 será fundamental para que su empresa pueda convertirse en líder del mercado.

Sin embargo, nuestro análisis revela que la mayoría de estas empresas optimistas no están preparadas para obtener un crecimiento superior aventurándose en terrenos menos intuitivos y, lo que es más grave, no se están preparando.

Un pequeño grupo -apenas el 13% de las empresas estudiadas- está jugando a ganar esta carrera

de crecimiento no convencional. Además de comprometerse a entrar tanto en la economía verde en desarrollo como en los mercados desatendidos para 2030, estas empresas también tienen las mayores ambiciones de crecimiento de ingresos a medio plazo.

Pero lo más importante es que van por delante al reinventar su forma de ganar. Para empezar, tienen el doble de probabilidades que otras empresas de **aprovechar el poder de la tecnología avanzada** (IA, datos y nube) para identificar e impulsar actividades orientadas al crecimiento en nuevos mercados. Por ejemplo: utilizar la IA para ayudar a diseñar nuevas proteínas para la terapia genética. En segundo lugar, se centran en **desbloquear múltiples formas de valor**: las que son importantes no solo para su negocio, clientes y empleados, sino también para la sociedad, los socios y el medio ambiente. Y, por último, están **ampliando su capacidad de innovación** mediante inversiones inteligentes y la creación de diversas asociaciones basadas en la tecnología y la ciencia.

Aventurarse fuera de mercados conocidos, especialmente en tiempos volátiles, es difícil. Requerirá que las empresas adopten una estrategia deliberada de crecimiento corporativo que vea y responda a los retos lejanos como si estuvieran cerca. Este informe muestra cómo.

Sólo el 13% de las empresas estudiadas están jugando para ganar la carrera del crecimiento no convencional.

A modern office environment with large windows in the background. In the foreground, a woman with long dark hair, wearing a dark blue top, is standing and gesturing with her hands as if in conversation. Next to her, a man with a beard, wearing a light blue button-down shirt, is also standing and looking towards her. In the background, several other people are seated at desks with multiple computer monitors, working. The scene is overlaid with semi-transparent decorative elements, including a yellow line graph and various geometric patterns like diagonal lines and circles. The overall lighting is bright and professional.

**¿Se acerca un resurgimiento
del crecimiento empresarial?
No tan rápido.**

A pesar de los fuertes vientos en contra, la mayoría de los altos ejecutivos de las grandes empresas de Asia-Pacífico, América Latina, Medio Oriente y Sudáfrica esperan un crecimiento de dos dígitos en sus ingresos para 2025. Si bien, el 64% representa a empresas que se encuentran hoy en la vía del crecimiento lento (Figura 1).

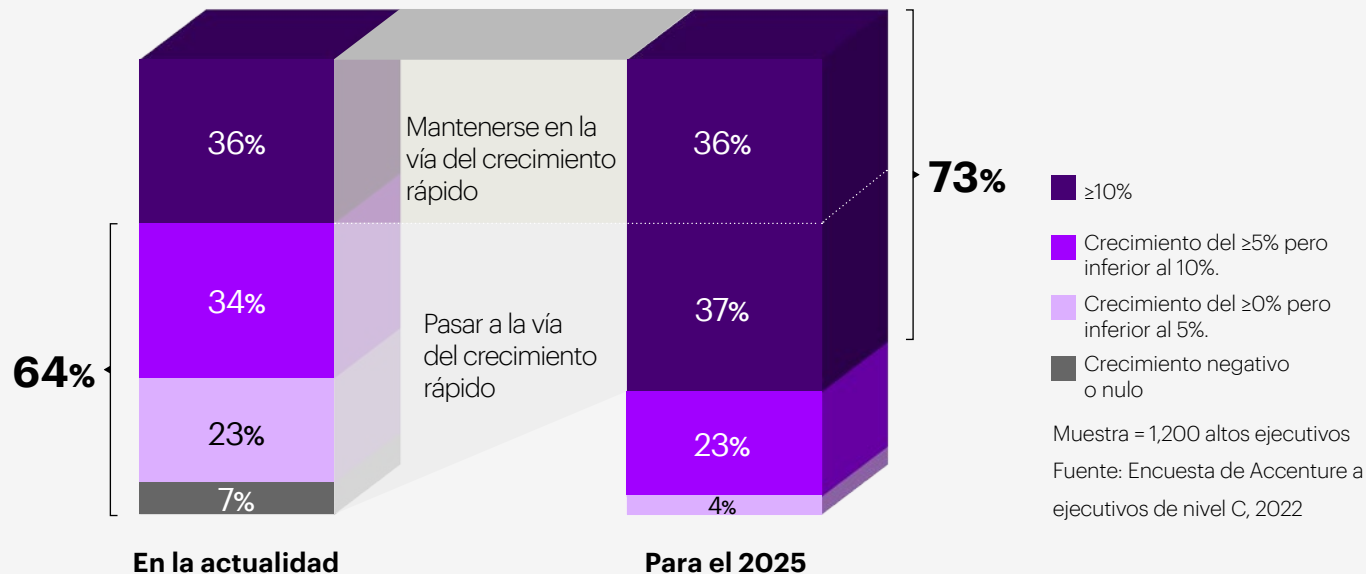
El 73% de los ejecutivos espera un crecimiento de los ingresos de dos dígitos para el 2025.

Figura 1: Optimismo ante el futuro.

Según nuestra encuesta a altos ejecutivos de 1,200 empresas de 15 países, el 73% espera que sus empresas logren un crecimiento de ingresos de dos dígitos en el 2025. Para el 37% de ellos, eso significa lograr un crecimiento más rápido que el actual.

Índices de crecimiento anual de los ingresos

Porcentaje de encuestados





Los vientos en contra son considerables.

Un entorno macroeconómico incierto, caracterizado por crecientes presiones inflacionarias y discontinuidades en la cadena de suministro, es solo una de las fuerzas de la disrupción. Las empresas de Asia-Pacífico y de otras regiones se enfrentan al reto de reinventar sus modelos operativos pensando en el largo plazo. Algunas están estableciendo nuevas plantas de fabricación en el Sureste Asiático y la India, mientras que otras están migrando al extranjero para estar más cerca de sus clientes con sede en Estados Unidos.^{xvi}

Además, está la crisis energética mundial provocada por el conflicto entre Ucrania y Rusia. Las empresas de países dependientes de la importación de energía están sintiendo el peso del aumento de los precios de la energía en sus esfuerzos de crecimiento, incluso en grandes economías como India y Japón.^{xviii}

Mientras tanto, el costo de los préstamos aumenta^{xx}, a medida que los bancos centrales de las principales economías asiáticas y latinoamericanas introducen múltiples aumentos

de las tasas de interés para frenar la inflación. Estas fuerzas fiscales podrían provocar limitaciones de la capacidad de inversión e incluso problemas de endeudamiento, lo cual obligará a muchas empresas a replantearse sus iniciativas de crecimiento.

En este contexto, los analistas de inversiones prevén que el crecimiento interanual de los ingresos totales de las grandes empresas de estas regiones se mantenga en un solo dígito a lo largo de 2023 (3.5%). Si estas previsiones se materializan, existe el riesgo de que se pierdan ingresos por un valor de 1.2 billones de dólares en un periodo de dos años, de 2022 a 2023. Se prevé que las empresas de los sectores automotriz, de alta tecnología e industria sean las más afectadas, con cerca de tres cuartas partes de esta pérdida potencial de ingresos.^{xxiii} Todo esto, suponiendo que el dólar estadounidense no siga subiendo en 2023.^{xxiv}

¿Qué hay detrás del optimismo de los empresarios?

A man and a woman are walking together in a modern office lobby. The woman, on the left, is wearing a white cardigan over a striped shirt and dark pants. The man, on the right, is wearing a dark jacket over a white shirt and dark pants. They are walking on a striped carpet. In the background, there is a large window with a view of a city. The window is decorated with colorful, wavy light projections in shades of pink, yellow, and green. A large potted plant is visible on the right side of the lobby. The overall atmosphere is bright and modern.

**Ver el potencial a largo
plazo de la economía
verde y de los mercados
desatendidos**

Si bien los retos a corto plazo siguen a la orden del día, los altos ejecutivos miran ya a lo lejos y se replantean hacia dónde dirigirse para crecer a largo plazo. Para 2030, el 91% de los encuestados espera que sus empresas busquen oportunidades de crecimiento en terrenos menos intuitivos: la economía verde en desarrollo y los mercados desatendidos. En particular, 52% cree que entrar en ambos terrenos en 2030 será fundamental para que su empresa se convierta en líder del mercado (Figura 2).

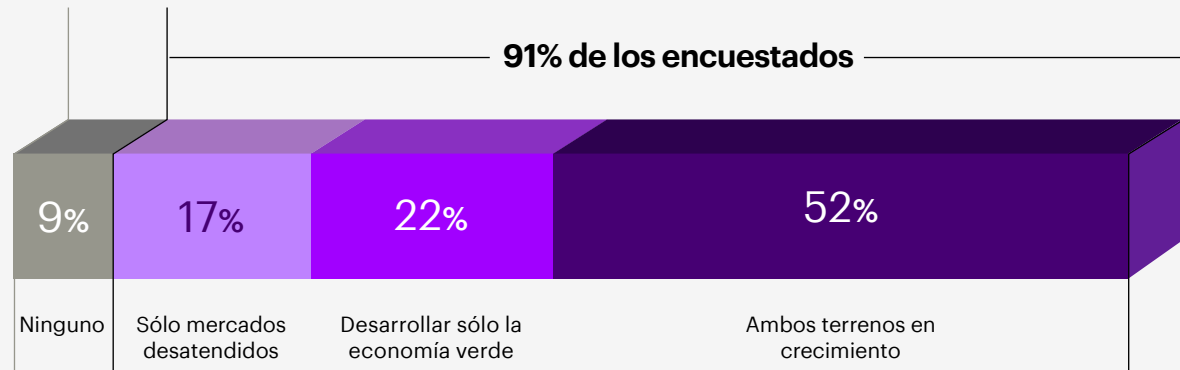
El 91% de los ejecutivos esperan que sus empresas busquen oportunidades de desarrollo de la economía verde y mercados desatendidos.

Figura 2: Mirar no es lo mismo que ver.

Las empresas tienen que ver las oportunidades lejanas en nuevos terrenos de crecimiento como si estuvieran cerca, para ayudar a acelerar el crecimiento de los ingresos brutos en los próximos años (es decir, su ambición de llegar a un crecimiento de dos dígitos en el 2025).

¿Hasta qué punto es fundamental para su empresa embarcarse en estas nuevas oportunidades de crecimiento para convertirse en líder del mercado en 2030?

Porcentaje de encuestados que seleccionaron “en buena medida” o “en gran medida” en una escala de cinco puntos.



Muestra = 1,200 altos ejecutivos

Fuente: Encuesta de Accenture a ejecutivos de nivel C, 2022

Este reconocimiento de la necesidad de una fuente de crecimiento diferente no solo es una buena noticia para las empresas que aspiran a establecer una nueva frontera del rendimiento, sino también para el medio ambiente y las comunidades desatendidas.

En lo que respecta a la **economía verde en desarrollo**, los altos ejecutivos ven un gran potencial de crecimiento en la creación de productos y servicios cuya finalidad principal sea proteger o restaurar el medio ambiente. Las regiones en las que tienen su sede estas empresas (Asia-Pacífico, Medio Oriente, América Latina y África), son las que tienen la mayor huella de carbono: en conjunto, representan el 66% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero^{xxxviii} y el 75% del consumo mundial de carbón.^{xxix} Para invertir esta tendencia, todas las empresas no solo deberán fijar objetivos ambiciosos, sino, lo que es más importante, cambiar su forma de utilizar el capital natural a largo

plazo. También es muy necesario que las empresas atiendan la creciente pérdida de biodiversidad, así como los importantes retos que plantean la contaminación y los residuos. Por ejemplo, casi el 80% del plástico de los océanos procede de ríos asiáticos, y solo Filipinas aporta alrededor de un tercio del total mundial.^{xxx}

Una empresa que ya está abordando estas cuestiones es San Miguel Corporation (SMC), uno de los mayores conglomerados de Filipinas. ¿Cómo? Convirtiendo los residuos plásticos no reciclables en materias primas para el asfalto^{xxxiv}, un ingrediente básico de los materiales para pavimentar carreteras. La inversión en esta y otras capacidades de la economía circular^{xxxv} ha colocado a SMC en una buena posición para captar nuevas oportunidades de crecimiento en Filipinas, como parte de la renovada atención del país al rápido desarrollo de infraestructuras^{xxxvi}.

En el ámbito de los **mercados desatendidos**, las empresas se proponen atender a personas cuyas necesidades no se conocen bien o no se atienden adecuadamente, como las que padecen enfermedades poco comunes, las personas mayores, las que viven en lugares remotos y los empresarios pertenecientes a minorías. Cuando las grandes empresas aportan sus recursos a este tipo de retos, no solo crecen, sino que también pueden ampliar sus innovaciones con un gran efecto social, llegando a más gente y más rápidamente.^{xxxviii}

Un ejemplo es el futuro potencial de crecimiento del comercio digital en países donde aún no se ha desarrollado la infraestructura necesaria para conectar en línea a comerciantes, mensajeros y consumidores. Calculamos que, en la próxima década, más de mil millones de jóvenes consumidores estarán preparados para incorporarse a la economía digital desde tan solo ocho países en desarrollo de Asia-Pacífico, Medio Oriente y África^[ref]

ⁱ Bangladesh, Egypt, Ethiopia, India, Indonesia, Kenya, Nigeria and the Philippines.

También hay que tener en cuenta que de los 3,400 millones de personas que viven en zonas rurales en todo el mundo, más de 2,000 millones viven en Asia-Pacífico.^{xlvi} En Indonesia, los quioscos rurales llamados “*warungs*” llevan décadas rezagados en el comercio electrónico. Pero la empresa de comercio electrónico Bukalapak ha logrado un éxito multimillonario al ponerlas en línea.^{xlvii} Desde 2017, la empresa ha desarrollado un modelo de negocio inclusivo *online-to-offline*^{xlviii} que hoy ofrece a más de 14 millones de propietarios de *warung de*^{xlix} un acceso económico a servicios de valor agregado, como contabilidad, gestión digital de las relaciones con los clientes y redes de cadena de suministro de bajo costo. El éxito de *warung-tech* no solo ha reforzado los resultados de Bukalapak, sino que también ha sacado de la pobreza a algunas familias de los *warung* y les ha permitido educar a sus hijos.^l

De hecho, las necesidades de los consumidores en los mercados desatendidos son diferentes: desde limitaciones de poder adquisitivo hasta falta de acceso al comercio moderno. Las soluciones para estos consumidores requieren un tipo de innovación y una mentalidad de valor diferentes.

Las sólidas perspectivas de crecimiento de la economía verde y los mercados desatendidos dan a las empresas motivos para ser optimistas de cara al futuro. Sin embargo, nuestro estudio también indica que para lograr un éxito diferenciado en estos nuevos y atractivos terrenos se necesitará una táctica poco convencional, cuidadosamente ejecutada en medio de las continuas discontinuidades externas.



**Nuevas reglas
de crecimiento:
Dónde y cómo
jugar**

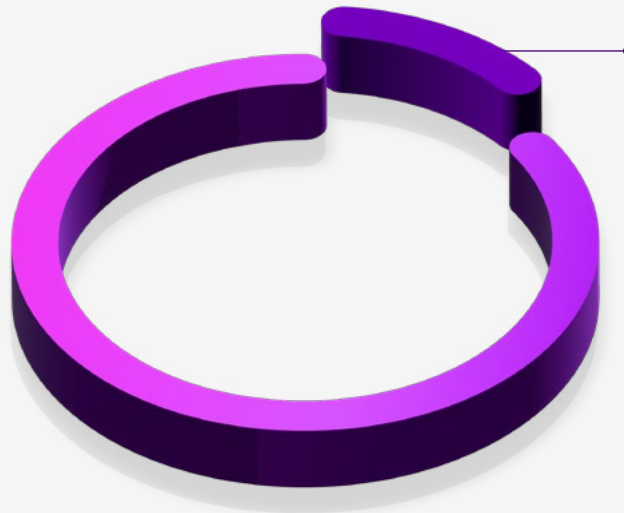


Aunque las empresas se están transformando más rápido que nunca, solo unas pocas están cambiando las reglas del juego en lo que respecta al crecimiento. De las 1,200 empresas que estudiamos, solo el 13% combinó ambiciosas expectativas de crecimiento con nuevas direcciones de crecimiento. Estas empresas están cambiando tanto hacia dónde quieren crecer como la forma en que planean llegar hasta ahí (Recuadro 1), y se embarcan en un viaje de **reinención empresarial total**.

De las 1.200 empresas que estudiamos, sólo el 13% combinan expectativas ambiciosas de crecimiento con nuevas direcciones de incremento.

Recuadro 1: Reescribir las reglas del crecimiento.

Solo el 13% de las empresas de nuestro estudio combina una fuerte ambición de crecimiento con nuevas orientaciones y acciones más audaces.



13%
de las empresas

El mayor crecimiento de futura **AMBICIÓN**

(+20% de crecimiento anual de los ingresos de aquí al 2025)

Costos altos en **DONDE** apuntan al futuro **crecimiento**.

(Comprometerse a entrar tanto en la economía verde en desarrollo como en los mercados desatendidos para el 2030).

Más rápidos a la hora de reinventar el **CÓMO** piensan crecer.

- Aprovechar el poder de la tecnología avanzada.
- Desbloqueando múltiples formas de valor.
- Ampliar su capacidad de innovación.

Muestra = 1,200 altos ejecutivos

Fuente: Encuesta a ejecutivos de nivel C de Accenture, 2022

Estas empresas que definen una nueva frontera de rendimiento, no solo esperan obtener un crecimiento de los ingresos superior al 20% anual de aquí al 2025, sino hacerlo al mismo tiempo que se expanden tanto en la economía verde en desarrollo como en los mercados desatendidos. Sobre la base de un sólido historial de crecimiento de los ingresos (Figura 3), las empresas del 13% esperan mantener su liderazgo a corto plazo, incluso en medio de incertidumbres económicas y geopolíticas.

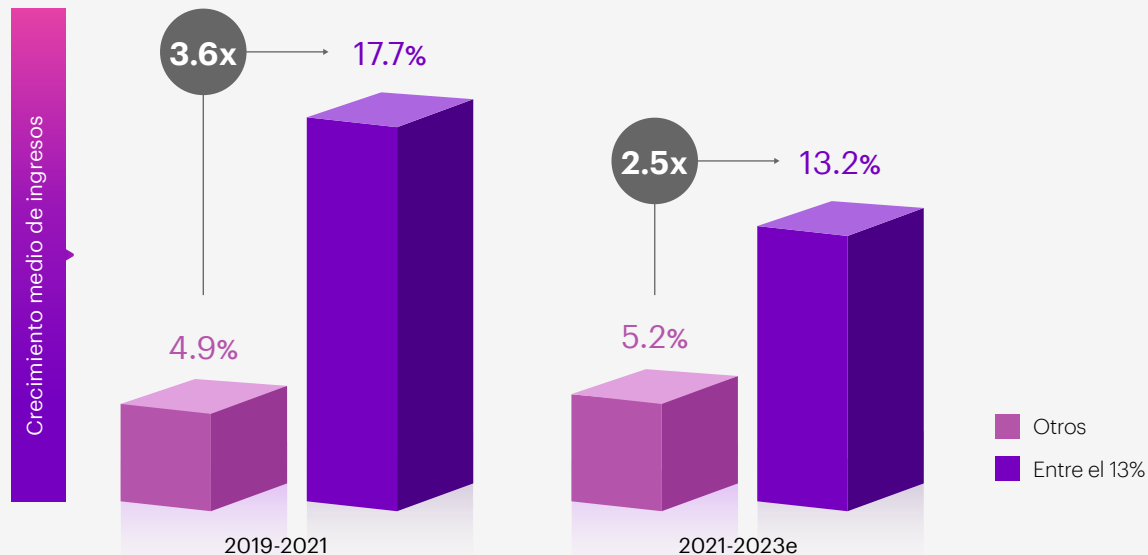
Estas empresas que definen una nueva frontera de rendimiento esperan obtener un crecimiento de los ingresos superior al 20% anual de aquí al 2025.

Figura 3: Mantenerse en la vía rápida.

En los últimos años, las empresas que han cambiado su estrategia de crecimiento han superado a las otras y, según los analistas del sector, seguirán a la cabeza durante un tiempo.

Tasas de crecimiento de los ingresos reales frente a las previstas (mediana)

Porcentaje



Muestra = 665 empresas encuestadas que cotizan en bolsa; Entre el 13% n=78, Otros n= 587

Fuente: Análisis de Accenture, S&P Capital IQ (previsión de consenso a 31 de agosto de 2022), Accenture C-level Executive Survey, 2022.

Pero lo que realmente les distingue es lo que están haciendo de forma diferente para desbloquear ese crecimiento. En comparación con otras empresas, el 13% está tomando una táctica calculada, y no un clavado, hacia un futuro que será radicalmente diferente del pasado, con **tres movimientos cruciales**:

- 01 Aprovechar el poder de la tecnología avanzada** para identificar e impulsar actividades orientadas al crecimiento en nuevos mercados, adelantándose a los demás.
- 02 Desbloquear múltiples formas de valor**, que no solo sean importantes para su negocio, sus clientes y empleados, sino también para la sociedad, sus socios y el medio ambiente.
- 03 Ampliar su capacidad de innovación** mediante inversiones inteligentes y la creación de diversas asociaciones de base tecnológica y científica.

En conjunto, estos movimientos sitúan al 13% de las empresas estudiadas a la cabeza de la carrera del crecimiento no convencional del mañana. Otras empresas son demasiado lentas o no tan audaces. En las siguientes secciones, explicamos por qué consideramos cruciales estos tres movimientos y qué pueden hacer las empresas para prepararse para el éxito.



A woman with short blonde hair and glasses, wearing a dark blazer over a purple top, is shown in a professional setting. She has her hands raised, interacting with a futuristic digital interface. The interface features glowing white and purple lines, resembling a line graph or data visualization, overlaid on her hands and the background. The background is a blurred office environment with windows and a whiteboard. The overall aesthetic is modern and technological.

01

**Aprovechar el poder
de la tecnología
avanzada**

La mayoría de las empresas se centran en tecnologías en torno a los datos, la nube y la inteligencia artificial (IA) para construir un núcleo digital sólido y mejorar el rendimiento de sus negocios existentes, y más del 70 % reinvierte en estas tres categorías al menos una vez al año.^{lii} Pero las nuevas reglas del crecimiento dictan que la tecnología avanzada es fundamental para la reinención empresarial y debe integrarse desde el principio en las futuras actividades orientadas al crecimiento. Las empresas que así lo reconocen tienen dos veces más probabilidades de aprovechar los datos, la nube y la IA para crear soluciones de vanguardia o generar nuevas líneas de negocio (Figura 4).

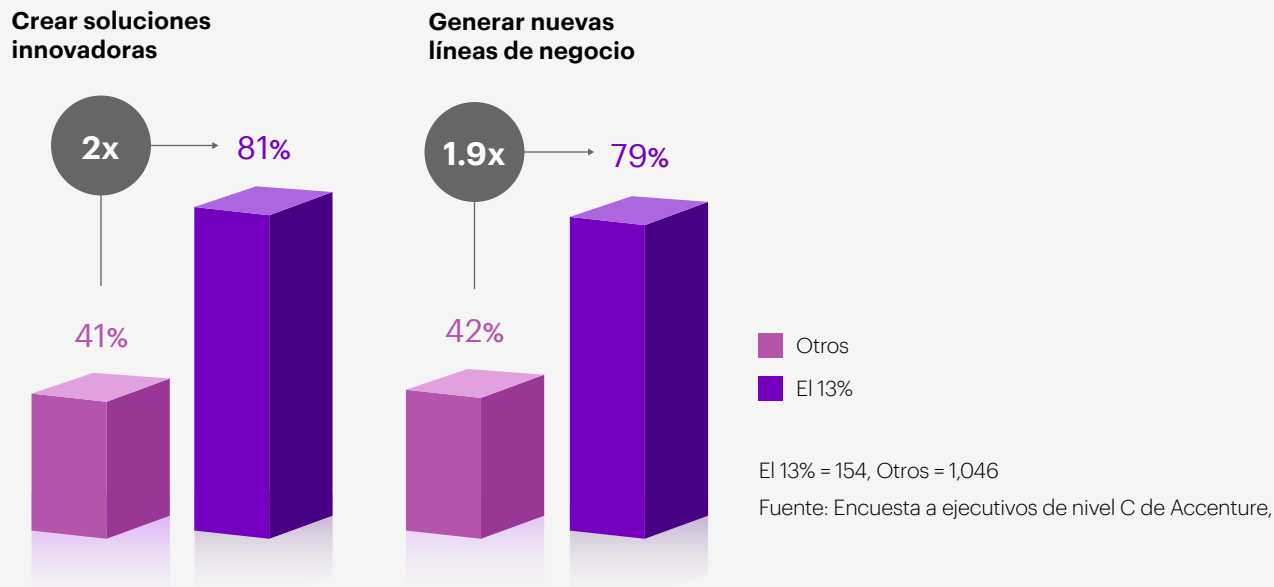
La tecnología avanzada es fundamental para la reinención empresarial y debe integrarse desde el principio en las futuras actividades orientadas al crecimiento.

Figura 4: El crecimiento futuro depende de la tecnología avanzada.

En 2025, las empresas que reescriban las reglas del crecimiento tendrán dos veces más probabilidades de aprovechar los datos, la nube y la IA para actividades orientadas al crecimiento.

Impacto previsto (para el 2025) de las tecnologías de datos, nube e IA en la capacidad de las empresas...

Porcentaje de encuestados que seleccionaron “en gran medida” o “en muy gran medida” en una escala de cinco puntos.




Aprovechar el poder de la tecnología avanzada para actividades orientadas al crecimiento supone una gran ventaja a la hora de aventurarse en segmentos de clientes desatendidos.

Tomemos como ejemplo Minna Bank, el primer banco japonés exclusivamente digital^{lv}. Construido totalmente en la nube en 2021, el Minna Bank de Fukuoka Financial Group (FFG) se dirige a los nativos digitales de Japón: El 70 % de sus clientes pertenecen a la generación millennial y a la generación Z, segmentos tradicionalmente desatendidos por las instituciones de servicios financieros. Combinar la potencia de la infraestructura en la nube con plataformas de análisis de datos ayudó a la empresa a crear y lanzar un negocio totalmente nuevo en un tiempo récord -menos de 18 meses- en medio de una pandemia. Como muestra de su éxito inmediato, Minna Bank activó más de 400 000 cuentas en su primer año completo de funcionamiento.^{lvi}

Del mismo modo, la tecnología avanzada da a las empresas una ventaja al expandirse a nuevos mercados más allá de los límites de su sector. El Siam Commercial Bank de Tailandia es un buen ejemplo.



A young man wearing a grey helmet and a black jacket is riding a bicycle on a city street at night. He has a large black delivery bag on his back and is smiling at the camera. The background is filled with blurred city lights and other pedestrians.

Nuevas
oportunidades de
negocio gracias a
la tecnología

| Siam
Commercial Bank

Cuando la pandemia de COVID provocó un fuerte aumento de la demanda de alimentos a domicilio, los vendedores ambulantes de Bangkok se quedaron solos. Casi sin presencia en Internet y con escasos márgenes, no podían recurrir a costosas plataformas de entrega de alimentos para mantenerse a flote.^{lxiii} Para su buena fortuna, en octubre del 2020 apareció un héroe inesperado: Siam Commercial Bank (SCB).

En solo tres meses, SCB lanzó una nueva plataforma de entregas de alimentos que no cobra a los pequeños comerciantes de comida cuotas de aplicación ni de ganancias brutas. Llamada Robinhood, la aplicación conectó inicialmente más de 16,000 restaurantes locales y 10,000 repartidores con los clientes.^{lxiv} En la actualidad, cuenta con una red de 30,000 repartidores y 225,000 restaurantes. Se ha convertido en la segunda plataforma de entrega de comidas más popular del Gran Bangkok, con una participación de

mercado del 21% en los 20 meses siguientes a su lanzamiento en 2020.^{lxv}

La rápida respuesta de SCB para atender las demandas inducidas por la pandemia de COVID fue posible gracias a la combinación de su infraestructura tecnológica existente, sus capacidades en la nube y el acceso a datos propios, como su red de restaurantes del proyecto Mae Manee.^{lxiv} Aprovechar las herramientas y los activos disponibles en Amazon Web Services también redujo significativamente el costo y el tiempo necesarios para el desarrollo de la aplicación.

El éxito de Robinhood ha impulsado sus planes de ampliar nuevas líneas de negocio. El banco está construyendo la primera “super app” de Tailandia, para abrir futuras oportunidades de crecimiento^{lxvi} a través de viajes, servicios de alquiler de autos, reservas de vuelos, compras de comestibles, alimentos y servicios de entrega urgente de paquetes.

¿Qué sigue para su empresa?

Las empresas deben reconocer que vincular el crecimiento futuro con la tecnología avanzada es vital para que los nuevos negocios sean comercial y ambientalmente sostenibles:

Utilizar tecnologías avanzadas de forma sinérgica

Combinar las capacidades tecnológicas para identificar necesidades latentes y crear nuevas soluciones más rápidamente para los clientes desatendidos (por ejemplo, servicios bancarios digitales a la medida y nuevas estrategias de marketing basadas en datos dirigidas a los jóvenes).

No olvidar poner a trabajar lo que ya tienen

Maximizar el potencial de las capacidades empresariales existentes con ayuda de la tecnología avanzada, especialmente para los servicios de la economía verde (por ejemplo, empresas mineras que aprovechan sus activos y conocimientos para producir de forma sostenible hidróxido de litio apto para baterías con el fin de satisfacer la creciente demanda de los vehículos eléctricos).

Prevenir el impacto ambiental de futuras empresas

Cuando confían en las tecnologías avanzadas para impulsar nuevas actividades de crecimiento, las empresas deben garantizar que la huella de carbono de esas actividades se reduzca al mínimo. Tales esfuerzos pueden ir desde el cambio a plataformas en la nube ecológicas y la programación del tiempo de ejecución de las cargas informáticas para que coincidan con una elevada generación de energía renovable, hasta el desarrollo de software y modelos de IA y aprendizaje automático que sean sostenibles por diseño. ^{lxviii}



02

**Generar múltiples
formas de valor**

La mayoría de los ejecutivos encuestados (87%) cree que las formas no financieras de valor, como la creación de beneficios deliberados y tangibles para la sociedad y el medio ambiente, serán fundamentales para su futuro éxito financiero. ¿Por qué? No hay éxito empresarial a largo plazo sin la creación de un impacto sin límites. Ya no basta con que las empresas midan únicamente lo que están acostumbradas a medir, es decir, lo bien que les va con sus clientes, empleados o socios.

Es el momento de que las grandes empresas generen deliberadamente nuevas oportunidades de valor que también creen más puestos de trabajo para talentos poco calificados, servicios a la medida para comunidades que se han quedado atrás y oportunidades económicas para pequeños proveedores locales y empresarios pertenecientes a minorías. Todo esto mientras reinventan sus negocios para acelerar la reducción de las emisiones de carbono y otros impactos

ambientales adversos (por ejemplo, residuos, contaminación, biodiversidad).

En comparación con otras, las empresas que están cambiando tanto el lugar como la forma de crecer están mucho más avanzadas al convertir la teoría en realidad. Por ejemplo, prestan más atención al seguimiento de múltiples formas de valor no financiero, como el valor que crean para los clientes, el medio ambiente, la sociedad, los empleados y los socios (Figura 5).

De hecho, el 74% de estas empresas ya mide al menos tres de estas formas de valor no financiero con indicadores clave de rendimiento (KPIs) formales. Al reconocer que el éxito futuro exige que las empresas ofrezcan algo más que un sólido rendimiento financiero -de forma disciplinada-, están marcando la próxima frontera del rendimiento.

El 87% de los ejecutivos cree que las formas no financieras de valor, como la creación de beneficios deliberados y tangibles para la sociedad y el medio ambiente, serán fundamentales para su futuro éxito financiero.

Accenture 360° Value

En Accenture, nos comprometemos a ofrecer lo que denominamos Valor 360°, que abarca seis dimensiones: Cliente, Talento, Inclusión y Diversidad, Experiencia, Sostenibilidad y Financiera.

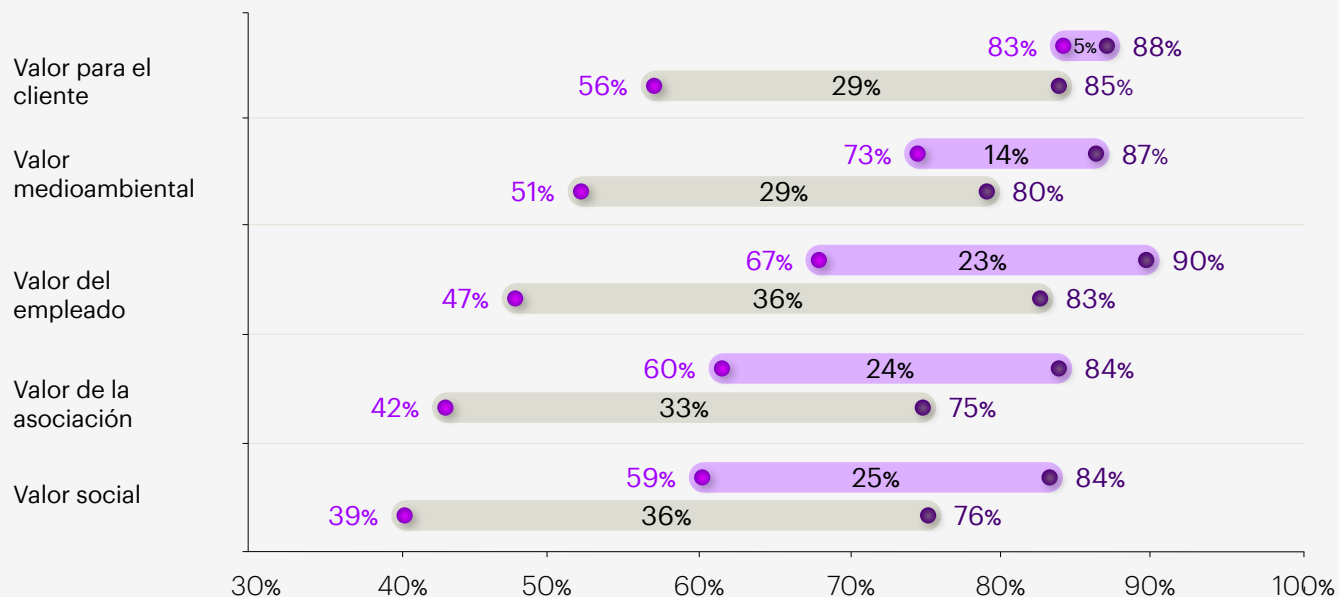
^{lxxi} Además de medir el éxito de los resultados financieros que buscan los clientes, también nos medimos por nuestros avances en las dimensiones de valor no financieras^{lxxii}, como la inclusión y la diversidad, la sostenibilidad y las experiencias significativas para clientes y empleados.

Figura 5: Medir lo que importa a los demás.

Las empresas que reescriben las reglas del crecimiento se alejan de las normas y formas de valor convencionales.

Medir diferentes formas de valor con KPIs formales de hoy y en los próximos tres años.


Porcentaje de encuestados que seleccionaron "en gran medida" o "en muy gran medida" en una escala de cinco puntos.



El 13% = 154, Otros = 1,046

Fuente: Encuesta a ejecutivos de nivel C de Accenture, 2022

● En la actualidad ● Para el 2025 ■ Otros ■ El 13%

A close-up, over-the-shoulder view of a scientist wearing a white lab coat and blue nitrile gloves. The scientist is focused on handling several test tubes with blue caps, which are held in a blue rack. The setting is a laboratory refrigerator, with shelves containing various other test tubes and containers. The lighting is bright and clinical. In the background, the scientist's face is partially visible, showing they are wearing glasses. The overall atmosphere is one of precision and scientific care.

Llevar cuenta
de las vidas
salvadas, no el
dinero gastado

| Godrej & Boyce

Puede que el humilde refrigerador sea solo uno de los muchos tipos de electrodomésticos que vende, pero para el fabricante a gran escala, Godrej & Boyce, los refrigeradores son una herramienta clave para resolver el reto de la red fría: garantizar que las vacunas lleguen a los pacientes a la temperatura adecuada.

Hoy en día, la falta de una cadena de suministro y de capacidades logísticas significa que unos 2,700 millones de personas^{lxxxv} no tienen acceso a vacunas que pueden salvarles la vida. Reconociendo que lo que estaba en juego cuando las vacunas se desperdiciaban era mucho más que la pérdida monetaria, Godrej & Boyce dio un paso adelante en 2015 con sus refrigeradores especialmente diseñados para vacunas. Utilizando la tecnología patentada de SureChill^{lxxxvi}, que permite una refrigeración precisa, la empresa desarrolló refrigeradores que podían mantener las vacunas a la temperatura recomendada a pesar de la pérdida intermitente de energía.

Según su director general y presidente Jamshyd Godrej³⁶, la empresa cree "... que cuando se trata de vacunación, el costo no debe medirse en dólares, sino en números de vidas perdidas. Mediante esfuerzos constantes para reforzar la infraestructura de la red fría, Godrej aspira a contribuir a reducir en un 30% el desperdicio mundial de vacunas".

El conjunto de refrigeradores de vacunas de la empresa desempeñó un papel fundamental al ayudar a India a iniciar su recuperación de COVID-19. Con unos

pocos ajustes, la empresa pudo aumentar rápidamente la producción^{lxxxviii} de 10,000 unidades anuales a 35,000 unidades fabricadas.

Desde el punto de vista del rendimiento empresarial, Godrej & Boyce ha incrementado sus ingresos procedentes de la refrigeración médica en un 40%^{lxxxix} en 2021, lo que le ha permitido superar sistemáticamente las expectativas del mercado.^{lxxxii}

“Cuando se trata de inmunización, el costo del gasto no debe medirse en dólares, sino en vidas. Mediante esfuerzos constantes para reforzar la infraestructura, Godrej pretende contribuir a reducir en un 30% el desperdicio mundial de vacunas”.

**Jamshyd Godrej, Director General y Presidente,
Godrej & Boyce**

¿Qué sigue para su empresa?

Ha llegado el momento de integrar un conjunto de nuevos indicadores no financieros, especialmente los aplicables a las nuevas líneas de negocio, en sus marcos de rendimiento corporativo y comunicar cómo su empresa está creando impacto más allá de sus fronteras:

Ganar clientes desatendidos apostando con fuerza por un enfoque en la vida

- Aprenda a convertirse en una empresa centrada en la vida, viendo a los clientes como se ven a sí mismos: personas complejas y polifacéticas con objetivos a veces contradictorios,^{lxxxv} que hacen todo lo posible por adaptarse a circunstancias impredecibles de la vida que escapan a su control. Pensemos en esto: Aunque muchas personas con discapacidad tienen experiencias negativas o mixtas con la tecnología, también dependen en gran medida de la tecnología digital para su seguridad. Diseñar productos que funcionen para ellos, exigirá que las empresas reconozcan y comprendan primero esta paradoja.^{lxxxvi}
- Defina y realice un seguimiento de los KPIs positivos para la vida que eleven el valor personal y social (por ejemplo, prevención de accidentes cerebrovasculares; reducción de la pobreza; tiempo ahorrado; bienestar de su talento; mejora de las oportunidades de empleo para personas sin educación formal).

Superar la frontera del rendimiento mediante la acción ambiental

- Establezca objetivos audaces para el valor ambiental^{lxxxviii} (por ejemplo, emisiones netas cero, circularidad), yendo más allá de lo que hace un líder en la industria hoy en día. Implemente iniciativas ambientales integrales en todas las funciones (por ejemplo, TI ecológica; cadena de suministro sostenible) como si su negocio dependiera de ello.
- Defina y realice un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento positivos para la naturaleza en las empresas nuevas y existentes (por ejemplo, eficiencia hidrológica en la fabricación, reducción de la huella de carbono de las TI) y la medida en que su empresa ayuda a otras a reducir sus emisiones de carbono.

03

**Ampliar la capacidad
de innovación**



Además de aprovechar el poder de la tecnología avanzada y desbloquear múltiples formas de valor, las empresas que reescriben las reglas del crecimiento están creando una base para la ventaja de la innovación de dos maneras.

En primer lugar, están dando prioridad a las inversiones en sostenibilidad.

No es de extrañar que las empresas del sector automotriz (especialmente en China y Japón) estén a la cabeza en este ámbito, destinando mayores inversiones a prepararse para la transición ecológica,^{xc} incluyendo los vehículos con bajas emisiones de carbono, la movilidad eléctrica, los vehículos y flotas autónomos y la recarga sin interrupciones.

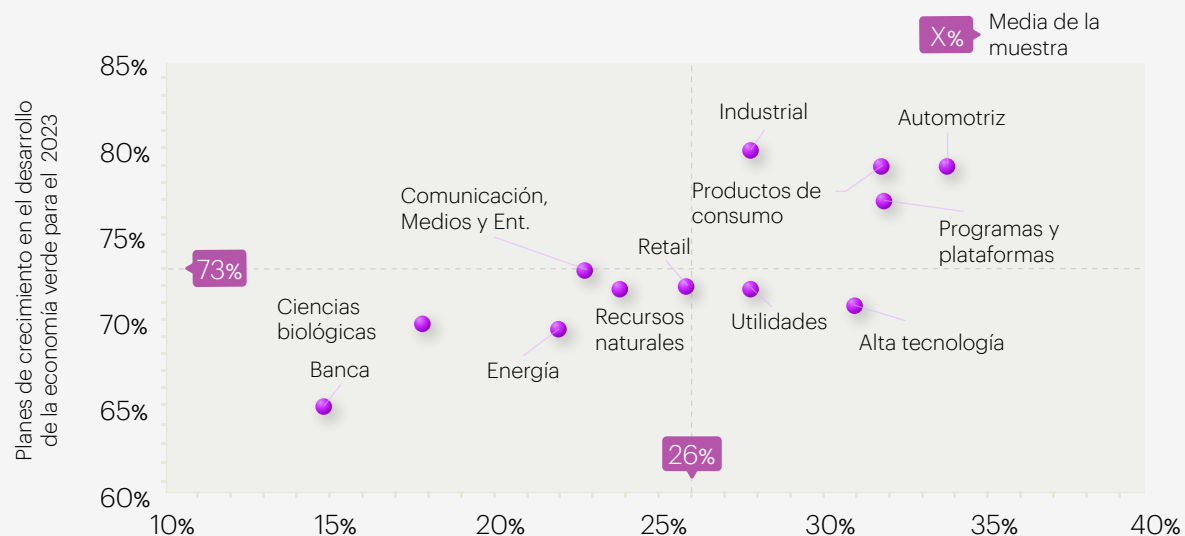
En la actualidad, el 34 % de las empresas de este sector destina más del 10 % de las inversiones totales a iniciativas de sostenibilidad (Figura 6), por encima de la media de la muestra, que es del 26 %. Estas inversiones también acelerarán la adopción de enfoques de economía circular. Según un estudio de investigación de Accenture y el Foro Económico Mundial,^{xcii} dichos enfoques podrían ayudar a la industria del automóvil a reducir las emisiones de carbono del ciclo de vida por pasajero-kilómetro hasta en un 75% para el 2030.

Figura 6: Para la mayoría, las inversiones aún no están a la altura de las ambiciones.

La mayoría de las empresas quiere crecer en la economía verde, pero pocas destinan las inversiones necesarias.

Empresas que destinan hoy más del 10% de sus inversiones a compromisos de sostenibilidad

Percentage of respondents by industry



Asignaciones de > 10% de las inversiones totales a compromisos de sostenibilidad. (y con planes para crecer en el desarrollo de la economía verde de aquí a 2030)

Muestra = 1.200 altos ejecutivos

Fuente: Encuesta a ejecutivos de nivel C de Accenture, 2022

Cuando se trata de invertir en sostenibilidad, las empresas que enfocan el crecimiento de forma diferente van por delante. En la actualidad, el 22% de ellas destina más del 20% de sus inversiones totales a actividades de sostenibilidad. Y para 2025, más de la mitad de ellas espera superar el 20% de inversión (Figura 7).

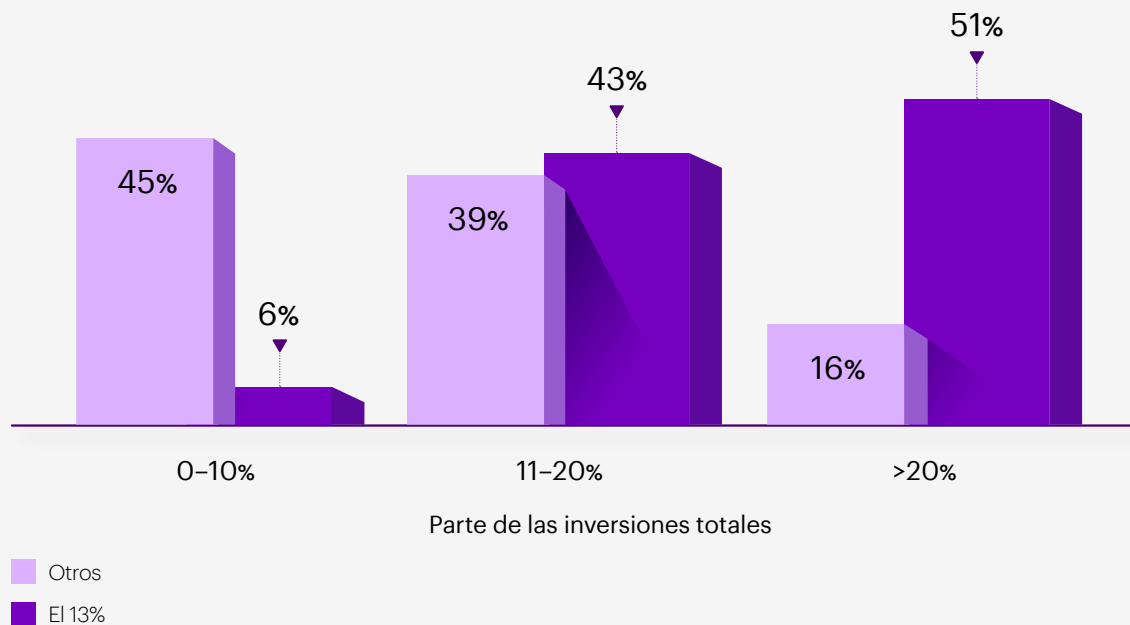
Cuando se trata de invertir en sostenibilidad, las empresas que enfocan el crecimiento de forma van por delante.

Figura 7: Invertir con un propósito.

Para 2025, más de la mitad de las empresas que están reescribiendo las reglas del crecimiento espera que más del 20% de sus inversiones totales se destinen a cumplir sus compromisos de sostenibilidad.

By 2025, share of total investments required to deliver on sustainability commitments

Percentage of respondents



El 13% = 154, Otros = 1.046

Fuente: Encuesta a ejecutivos de nivel C de Accenture, 2022

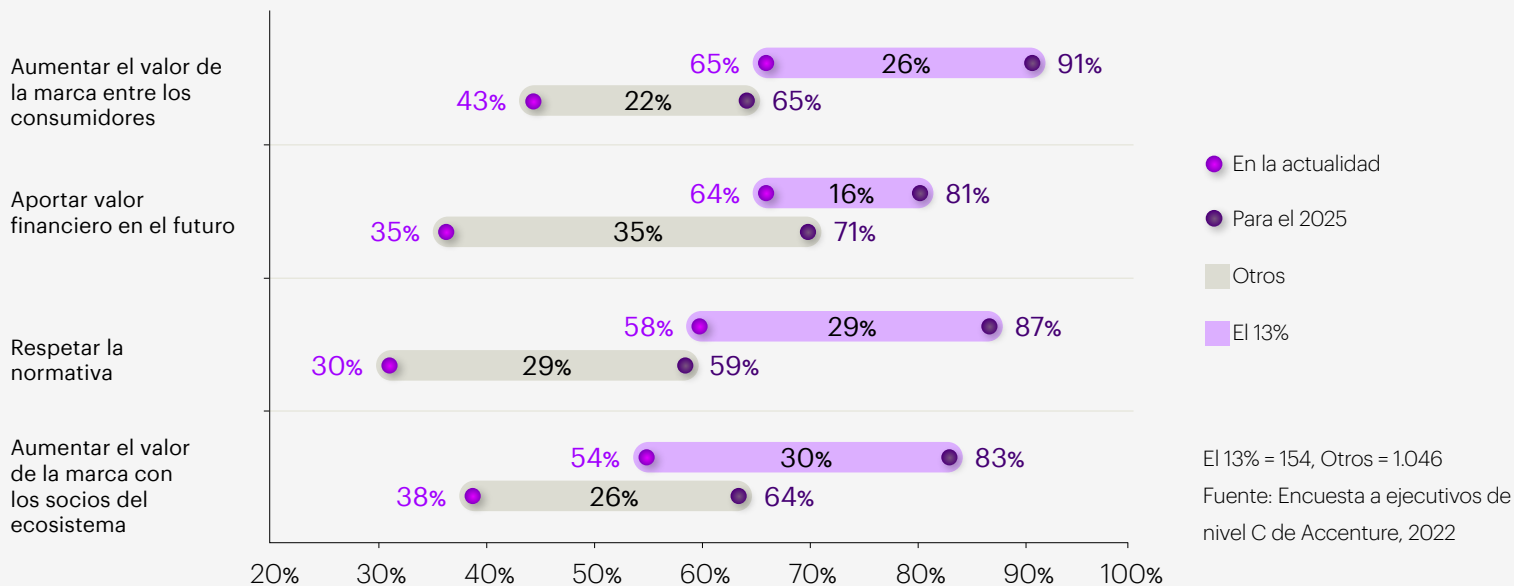
Estas empresas también son más propensas a adoptar una visión amplia del valor de sus inversiones en sostenibilidad. Por ejemplo, dos tercios de ellas ya vinculan las inversiones en sostenibilidad a un mayor valor de marca entre los consumidores y a un futuro valor financiero (Figura 8).

Figura 8: Las inversiones en sostenibilidad se alinean con los resultados empresariales

Para 2025, casi todas las empresas que están reescribiendo las reglas del crecimiento esperan que sus inversiones en sostenibilidad aumenten el valor de marca entre los consumidores.

Alineación de las inversiones en sostenibilidad con los resultados empresariales actuales y para

Porcentaje de encuestados que seleccionaron “en gran medida” o “en muy gran medida” en una escala de cinco puntos.



A woman with dark curly hair, wearing a light pink long-sleeved shirt, is focused on her work in a sustainable cosmetics factory. She is pouring a clear liquid from a glass jar into another glass jar. In the background, there are rows of white plastic jugs with pump dispensers, and shelves filled with various colorful containers and bottles. The setting is bright and organized, with green walls and wooden shelving.

Un pilar de
la cosmética
sostenible

| Natura &Co

La industria cosmética se enfrenta a presiones cada vez mayores^{xciii} para minimizar su impacto ambiental y reducir los residuos en sus cadenas de suministro. Pero el gigante brasileño de la cosmética Natura &Co lleva mucho tiempo a la vanguardia de la cosmética sostenible. En 1989, sus fundadores quisieron fomentar “relaciones más sanas”^{xciv} con sus clientes, proveedores y vendedores reposicionando a Natura &Co como una marca basada en un espíritu de sostenibilidad y bien social.

Sus cuatro marcas -Avon, Natura, The Body Shop y Aesop- son reconocidas por los clientes como marcas que producen cosméticos de forma ética y sostenible. La gama Ekos de la empresa fue un gran éxito cuando se lanzó en 2000: los productos se desarrollaron sobre la base del “comercio justo, la preservación de la biodiversidad y relaciones con

las comunidades locales basadas en la confianza”. Para lograr la circularidad de los envases, The Body Shop también se ha asociado con Plastics for Change, una plataforma de mercado que permite a las empresas la transición a plásticos reciclados. Como resultado, ha aumentado el uso de plástico reciclado de comercio justo comunitario al 30% del plástico utilizado en sus envases.

Más recientemente, en 2021, Natura &Co recaudó 1,000 millones de dólares por medio de su primer bono de sostenibilidad, la mayor emisión de bonos vinculados a la sostenibilidad en América Latina en ese momento. Los fondos se utilizarán para cumplir sus principales objetivos ambientales para finales de 2026: reducir las emisiones totales de gases de efecto invernadero otro 13% y alcanzar el 25% de plástico reciclado posconsumo en los envases de los productos.^{xcv}

ⁱⁱⁱPRNewswire. (2023, April 3). Natura &Co sells Aesop to L'Oréal. <https://www.prnewswire.com/news-releases/natura-co-sells-aesop-to-loreal-301788936.html>

En segundo lugar, están creando una ventaja de innovación temprana mediante colaboraciones no convencionales.

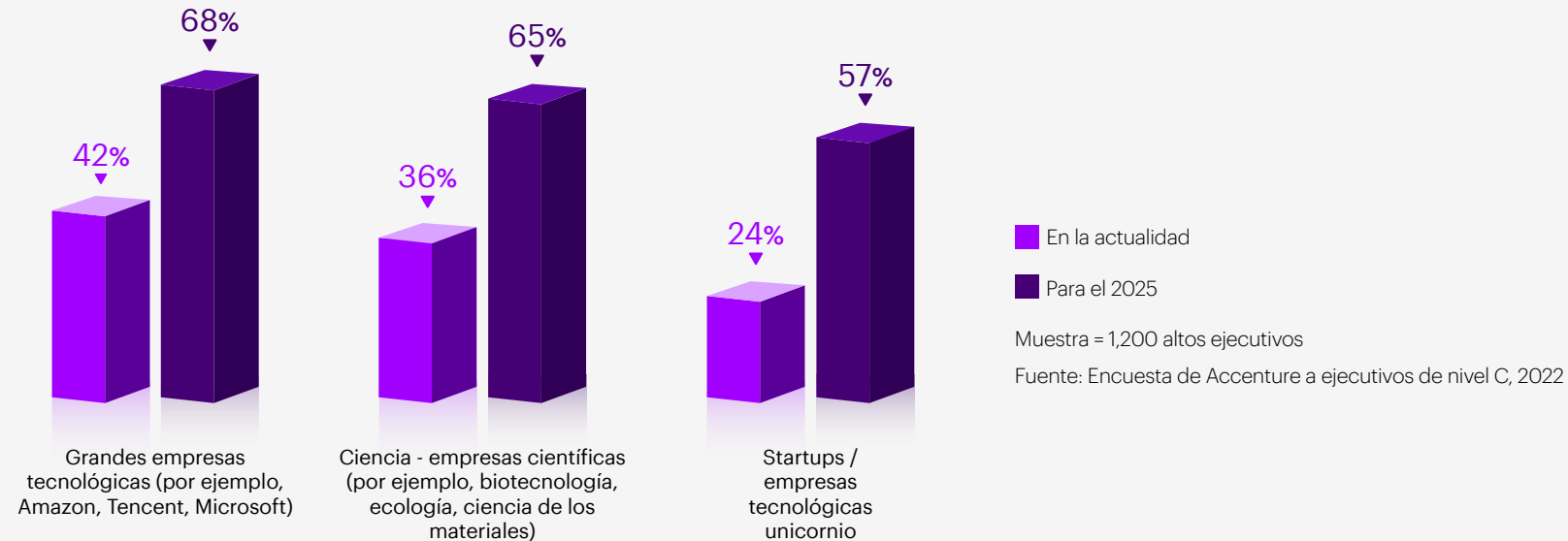
La mayoría de las empresas considera que la creación de colaboraciones científicas y tecnológicas será fundamental para su capacidad de liderazgo en el mercado de aquí a 2025 (Figura 9).

Figura 9: El poder de las colaboraciones.

A diferencia de hoy, la mayoría de las empresas se apoyarán en socios científicos y tecnológicos en su búsqueda de un futuro liderazgo en el mercado.

Las colaboraciones son fundamentales para liderar el mercado

Porcentaje de encuestados que seleccionaron “en buena medida” o “en gran medida” en una escala de cinco puntos



Pero también en este caso, las empresas que reinventan dónde y cómo crecen van por delante.

A considerar: Solo el 11% de las empresas que entran en mercados desatendidos cuentan actualmente con una amplia gama de colaboraciones científicas y tecnológicas. Las empresas que reescriben las reglas del crecimiento ya tienen una pequeña ventaja (16% frente al 10% de las que entran en mercados desatendidos, por ejemplo). Y aunque su ventaja no parece significativa, incluso una ventaja tan pequeña anuncia una mayor en el futuro. ¿Por qué? Cuanto antes se formen las asociaciones adecuadas, más rápido podrán las empresas aprender unas de otras, coinvertir y crear barreras de entrada para competidores emergentes. No es de extrañar que más de la mitad de estas empresas esperen haber establecido este tipo de vínculos con socios tecnológicos y científicos para 2025 (en comparación con 36% de las demás).

Las colaboraciones son especialmente importantes para el éxito en terrenos de crecimiento desatendidos, como la satisfacción de las necesidades de los dos mil millones de personas no bancarizadas del mundo.^{xcviii} Las empresas africanas han liderado el camino desde que los servicios de pagos móviles se lanzaron hace dos décadas y ahora representan el 70%^{xcix} del mercado mundial de dinero móvil, que mueve un billón de dólares.





Destronar lo establecido a la vez que se atiende a la población no bancarizada

| MTN Group Limited

Como mayor operador de telefonía móvil de África, MTN ha contribuido decisivamente a mejorar la conectividad en todo el continente. Ahora, la empresa se apoya en colaboraciones para proporcionar acceso de otro tipo, los servicios financieros, a 460 millones de personas no bancarizadas de la región.^c

Su servicio Mobile Money (MoMo) permite a los usuarios enviar y recibir dinero con sus teléfonos móviles. La colaboración de MTN con Mastercard, por ejemplo, aumenta la inclusión de los clientes de MTN MoMo en la economía global: los usuarios pueden pagar en plataformas globales en línea con una solución de pago virtual de Mastercard vinculada al monedero MTN MoMo, aunque no tengan cuenta bancaria.^{ci}

Su alcance, sus características de seguridad y su facilidad de uso han ayudado a MoMo a superar al operador tradicional M-Pesa como el mayor proveedor de pagos móviles^{cii} en 2021, con 56.8 millones de clientes y 239,400 millones de dólares en valor de transacciones.

A finales de 2021, MTN se asoció con la *startup* fintech unicornio FlutterWave ^{ciii}, que proporciona a pequeñas y grandes empresas una infraestructura de pago. A través de esta asociación, MTN espera acceder a millones de nuevos suscriptores potenciales en Camerún, Costa de Marfil, Ruanda, Uganda y Zambia.^{civ} Y lo que es más importante, se espera que la asociación apunte las economías locales y los medios de subsistencia de quienes dirigen pequeñas empresas, especialmente en zonas remotas.

¿Qué sigue para su empresa?

Las empresas deben cambiar deliberadamente su cartera hacia las actividades de mercado más valoradas del futuro, y empezar pronto hará la diferencia:

Asociarse de forma diferente para una innovación inclusiva

- Las empresas deben dar prioridad a diversas asociaciones científicas y tecnológicas para desarrollar soluciones nuevas y más inclusivas para las personas de los segmentos de clientes cuyas necesidades no están suficientemente cubiertas. Estas asociaciones deben utilizarse para invertir en nuevas soluciones y ponerlas a prueba en una fase temprana (por ejemplo, proteínas lácteas sin origen animal para un envejecimiento saludable), y para crear activos valiosos (patentes, tecnología, marca) como base para futuras innovaciones escalables.
- Ayudar a otros a ayudar a su empresa a ser más inclusiva (por ejemplo, bancos que establezcan relaciones estrechas con fabricantes, distribuidores e instaladores de paneles solares para lograr el crecimiento al mismo tiempo que se dirigen a clientes desatendidos).

Asignar recursos estratégicos de forma diferente a la innovación verde

- Dar prioridad a las inversiones en nuevos productos y servicios para los consumidores que se encuentran en lugares que ya sufren los efectos adversos de las crisis climáticas y ambientales (por ejemplo, la construcción de viviendas resistentes a la intemperie en zonas propensas a las inundaciones).
- Transformar el modo en que su empresa utiliza el capital natural a largo plazo, especialmente en las nuevas operaciones comerciales (por ejemplo, involucrando a diversos socios para crear agrupaciones industriales con cero emisiones netas y ayudando a las economías locales a reducir las emisiones de carbono más rápidamente). ^{cvi}

Crecimiento reinventado



Tanto la economía verde como los mercados desatendidos necesitan empresas capaces de convertir ideas innovadoras (por ejemplo, tecnología de captura de carbono, tratamientos para enfermedades poco frecuentes) en productos y servicios accesibles. El éxito exige grandes inversiones de capital y asociaciones, así como el uso de tecnologías avanzadas y un nuevo enfoque para medir y gestionar algo más que el valor financiero.

Las empresas que están reescribiendo las reglas del crecimiento se están preparando para triunfar tanto en la economía verde como en los mercados desatendidos. Su enfoque se ha destilado en un conjunto claro de acciones que su empresa puede emprender para estar mejor preparada (Recuadro 2). Utilícelas para crear su propia táctica poco convencional para ganar una carrera radicalmente diferente en estos dos terrenos de crecimiento cada vez más atractivos.



Recuadro 2: Reinventar la forma de crecer

¿Cómo?



A woman with dark hair pulled back, wearing a black blazer over a white blouse with black polka dots, is seated at a desk. She is looking towards the right of the frame with a focused expression. Her hands are clasped together on the desk. In the foreground, the back of a person's head and shoulder is visible on the right. A laptop is open on the desk in front of her. The background is a blurred office setting with a large window. Overlaid on the image is a semi-transparent purple and blue data visualization consisting of a line graph with several data points and a network of interconnected nodes. The text "La carrera hacia el liderazgo del mercado está en marcha" is overlaid on the left side of the image in a bold, black, sans-serif font.

La carrera hacia el liderazgo del mercado está en marcha

Entrar en el carril del crecimiento rápido, o simplemente mantenerse en él, será un reto considerable para muchas empresas. Sin embargo, algunas no se rinden en su empeño, a pesar de las adversidades.

Las empresas que reinventan dónde y cómo crecen están preparadas para aprovechar el poder de la nube, los datos y la IA para desarrollar soluciones innovadoras y generar nuevas líneas de negocio. Están empujando hacia una nueva frontera de rendimiento, una que aprovecha algo más que el valor financiero. Y están canalizando recursos considerables hacia la innovación en nuevos terrenos de crecimiento, sin conformarse con permanecer dentro de los límites de sus industrias o asociaciones existentes.

Aunque la incertidumbre puede hacer que muchas empresas se queden al margen, las que aprovechan los tiempos volátiles para reinventarse tienen más probabilidades de convertirse en las ganadoras del mañana. Las nuevas reglas del crecimiento están surgiendo; de usted depende ser quien pone las reglas, o tener que adaptarse a ellas en el futuro.

Acerca de la investigación

Este estudio empírico examina lo que hacen las grandes empresas de Asia-Pacífico, América Latina, Medio Oriente y Sudáfrica para prepararse para lograr el liderazgo del mercado en el futuro. Realizamos nuestra investigación en tres fases:

Fase 1: Análisis de los resultados financieros e interés por nuevos terrenos de crecimiento.

Análisis financiero:

Creamos un conjunto de datos financieros para 1,247 empresas, para el periodo 2011-2023. Estas empresas tenían más de 1,000 millones de dólares de ingresos anuales en 2019. Los indicadores financieros incluyeron: crecimiento de los ingresos (reales y previstos), EBITDA, capitalización bursátil, deuda neta, costo de los préstamos (cálculo basado en los gastos por intereses y el saldo promedio de la deuda), liquidez (efectivo total como porcentaje de los ingresos) y apalancamiento (calculado como deuda neta sobre fondos propios).

Procesamiento del lenguaje natural (PLN):

Para calibrar hasta qué punto las empresas muestran interés por los nuevos terrenos de crecimiento, analizamos artículos de prensa (extraídos de la base de datos Factiva) entre 2017 y 2021. Utilizando PLN y cadenas de búsqueda relevantes, identificamos menciones de actividades en estos artículos de los medios de comunicación (por empresa y año) sobre la economía verde en desarrollo o los mercados desatendidos. Descubrimos que los artículos con menciones a la economía verde en desarrollo aumentaron más del doble entre 2020 y 2021.

Fase 2: Encuesta a altos ejecutivos.

A principios de 2022, realizamos una amplia encuesta a 1,200 altos ejecutivos de empresas de estrategia, innovación, tecnología, desarrollo corporativo, sostenibilidad y finanzas. Cada encuestado representaba a una empresa pública o privada con ingresos anuales de al menos 500 millones de dólares en 2020. Las empresas tenían su sede en 15 países y 12 sectores.

Datos demográficos de la encuesta:

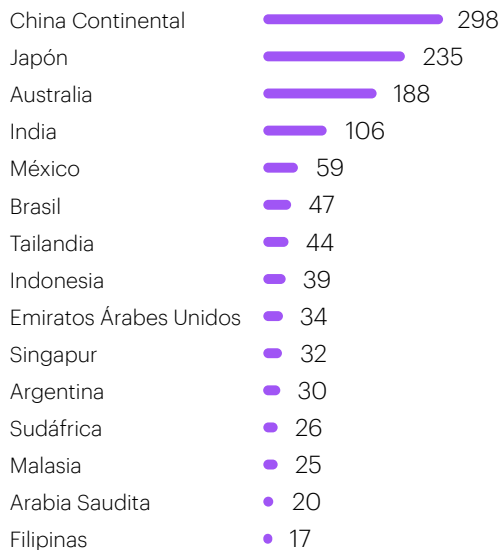
1,200

empresas encuestadas

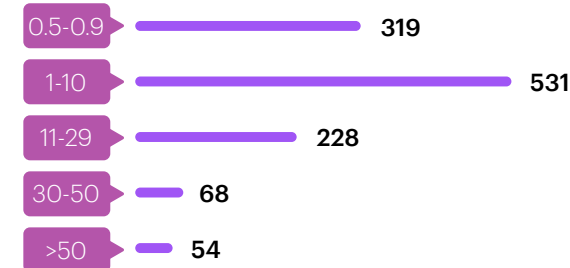
Perfil de los encuestados



15 países



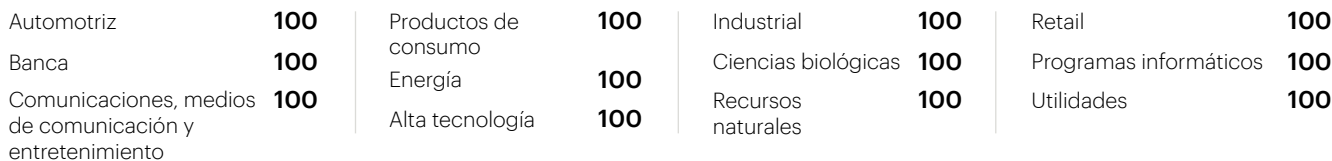
Ingresos aproximados en miles de millones (ejercicio 20)



Estructuras de propiedad



12 industrias



Base: Muestra total; n=1.200; Fuente: Encuesta a ejecutivos de nivel C de Accenture, 2022

Identificación del 13%.

Como parte del análisis de nuestra encuesta, utilizamos diversos enfoques al estudiar los datos cuantitativos para examinar las diferencias en la ambición de crecimiento, la dirección del crecimiento y los comportamientos relacionados con la innovación, la inversión en sostenibilidad, la medición del valor no financiero y el uso de tecnologías avanzadas.

Mediante un enfoque de agrupación, identificamos un pequeño grupo de empresas (13%) basado en dos parámetros: “hacia dónde” planean hacer crecer las empresas (es decir, futura incursión en dos nuevos terrenos de crecimiento) y por “cuánto” (es decir, >20% de tasa de crecimiento anual de ingresos prevista en el futuro). A continuación, confirmamos empíricamente que estas empresas también mostraban comportamientos significativamente diferentes en relación con las estrategias de crecimiento (por ejemplo, uso de tecnología avanzada, medición del valor, asignación de inversiones, etc.), en comparación con el resto de la muestra.

Fase 3: Entrevistas a profundidad y elaboración de estudios de caso

A partir de lo que aprendimos de las empresas identificadas, entrevistamos a 16 empresas de siete países: Australia, Brasil, China, India, Indonesia, Japón y Singapur. El objetivo era conocer de primera mano los retos que plantea la aplicación de estrategias de crecimiento no convencionales en nuevos terrenos.

Autores



Leonardo Framil

Director General de Mercados en Crecimiento

Leonardo Framil es el Director General de Mercados en Crecimiento de Accenture, con responsabilidad sobre todos los servicios de la empresa en Asia-Pacífico, África, Medio Oriente y América Latina. También es miembro del Comité de Dirección Global de Accenture. Con más de 30 años de experiencia en consultoría de grandes empresas, Leonardo ha trabajado con las mayores instituciones financieras y empresas tecnológicas de América Latina. También tiene una profunda experiencia trabajando con corporaciones líderes de Asia, Europa y Norteamérica.



Valentin de Miguel

Director General Senior - Estrategia y Consultoría y Responsable de Servicios de Sostenibilidad, Mercados en Crecimiento

Valentín de Miguel dirige Estrategia y Consultoría en Accenture y el negocio de Servicios de Sostenibilidad para Mercados en Crecimiento en las unidades de mercado de Asia Pacífico, África, Medio Oriente y Latinoamérica. En este rol, se centra en ayudar a los ejecutivos de alto nivel a desarrollar estrategias para transformar y reinventar sus organizaciones para permitir la innovación continua, desde la idea hasta la ejecución. Anteriormente, Valentin supervisó la práctica de Accenture para las industrias de Recursos (incluyendo las industrias de Servicios Públicos, Energía, Química y Recursos Naturales) en Asia Pacífico, África y Medio Oriente.



Trevor J. Gruzin

Director General Senior de Crecimiento y Estrategia, Mercados en Crecimiento

Trevor Gruzin es el director general senior responsable de Crecimiento y Estrategia para Mercados en Crecimiento. Su función se centra en asesorar a empresas y gobiernos sobre estrategia (empresarial, informática, digital), innovación aplicada a modelos empresariales y operativos, y transformación. Su enfoque específico se centra en cómo la tecnología puede alterar las empresas y las industrias. Es miembro del Consejo de Liderazgo Global de Accenture, así como del equipo de Liderazgo de Estrategia de Accenture y del equipo de Liderazgo de Mercados en Crecimiento.



Yoshinori Tachibana

Director General Senior, Accenture Japón

Yoshinori Tachibana es el Director General Senior responsable de las operaciones generales de negocio de Accenture en Japón. También dirige varias iniciativas empresariales estratégicas en Accenture Japón, como Supply Chain e Industry X. Su trayectoria profesional se centra en la tecnología, la estrategia y lo digital, por lo que utiliza su experiencia para los servicios al cliente y el desarrollo de estrategias y operaciones internas. Fue coautor de los libros "Strong IT Strategy" (Toyo Keizai) en 2008 y "X-Tech 2020" (Nihonkeizai) en 2019.



Dr. Vedrana Savic

Director General de Thought Leadership en Accenture Research

Vedrana Savic es una líder mundial del pensamiento y autora de publicaciones en las principales revistas empresariales y académicas. Su trabajo se centra en la economía verde, la creación de valor en la era posdigital, la renovación organizacional, la estrategia de innovación de carteras y la disrupción del sector. Cuenta con una amplia experiencia en estrategia corporativa y consultoría de gestión, y ha asesorado a equipos ejecutivos de grandes empresas de Asia-Pacífico, Estados Unidos y Europa.

Contributor



Gianfranco Casati

Presidente de Mercados en Growth Markets de Accenture

Gianfranco Casati es el presidente de Mercados en Crecimiento de Accenture. Como región colectiva que comprende Asia Pacífico, África, Medio Oriente y América Latina, los Mercados en Crecimiento representaron casi 10,100 millones de dólares en ingresos en el año fiscal 2021. Anteriormente, Gianfranco fue director ejecutivo de Mercados en Crecimiento de 2014 a 2022. Antes de eso, fue director general del grupo de Productos de Accenture, director general nacional en Italia, presidente del consejo geográfico de Accenture en su región IGEM (Italia, Grecia y mercados emergentes) y también formó parte del Consejo que condujo a la salida a bolsa de Accenture en 2001.

Agradecimientos

Responsable de investigación

Jenni Lai

Investigación

Dr. Koteswara Ivaturi

Dr. Rebecca Tan

Marcin Bodziak

Himanshu Patney

Pritesh Karnawat

Ruella Menezes

Leticia Daibert

Kevin Millan

Prashant Shukla

Tessa Wong (former)

Referencias bibliográficas

1. Sweet, J., Azagury, J., Ghosh, B., Gruzin, T., Wright, O., & Moore, M. (2023, January 17). *Total Enterprise Reinvention: Reaching a new performance frontier*. Accenture. <https://www.accenture.com/au-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>
2. Hari, V. (2022, March 17). *Asia stands to lose the most under emerging world energy order*. Nikkei Asia. <https://asia.nikkei.com/Opinion/Asia-stands-to-lose-the-most-under-emerging-world-energy-order>
3. Srinivasan, K. (2022, July 8). *Asia's Economies Face Weakening Growth, Rising Inflation Pressures*. IMFBlog. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/07/28/blog-07282022-apd-asias-economies-face-weakening-growth-rising-inflation-pressures>
4. Lanzafame, M., Myoda, Y., Qureshi, I.A., & Ramayandi, A. (2022, September 21). *Your Questions Answered: How Will Interest Rate Hikes by the Fed Affect Asia?* Asian Development Blogs. <https://blogs.adb.org/blog/your-questions-answered-how-will-interest-rate-hikes-fed-affect-asia>
5. Sweet, J., Azagury, J., Ghosh, B., Gruzin, T., Wright, O., & Moore, M. (2023, January 17). *Total Enterprise Reinvention*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Total-Enterprise-Reinvention.pdf>
6. Vinluan, F. (2022, April 5). *Takeda returns to Evozyne's AI tech, seeking novel proteins for next-gen gene therapies*. MedCity News. <https://medcitynews.com/2022/04/takeda-returns-to-evozyne-ai-tech-seeking-novel-proteins-for-next-gen-gene-therapies/>
7. Beene, R. (2022, July 5) *US Factory Boom Heats Up as CEOs Yank Production Out of China*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-05/us-factory-boom-heats-up-as-ceos-yank-production-out-of-china>
8. Economist Intelligence Unit. (2022). *One click report: Asia*. <https://viewpoint.eiu.com/analysis/geography/XO/reports/one-click-report>
9. Potter, S.B. (2022, June 14). *Five economic charts to watch in 2022: Asia Pacific*. FactSet. <https://insight.factset.com/five-economic-charts-to-watch-in-2022-asia-pacific>
10. Accenture analysis of consensus forecast data (sourced from S&P Capital IQ) as on August 31, 2022 and January 31, 2022 for 1247 companies above \$1 billion annual revenue from Asia Pacific, Latin America, Middle East and South Africa.
11. Jones, K. (2022, August 4). *The Strong Dollar: Can It Continue?* Schwab Asset Management. <https://www.schwabassetmanagement.com/content/strong-dollar-can-it-continue>
12. Tiseo, I. (2022, July 5). *Carbon dioxide emissions from energy worldwide from 1965 to 2021, by region*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/205966/world-carbon-dioxide-emissions-by-region/>
13. Worldometers. (2022) Country data across Asia Pacific, Middle East, Latin America and South Africa. *Coal Consumption by Country*. <https://www.worldometers.info/coal/coal-consumption-by-country/>
14. Ritchie, H. (2021, May 1). *Where does the plastic in our oceans come from?* Our World in Data. <https://ourworldindata.org/ocean-plastics>
15. Laurel, D. (2019, March 12). *You might soon be driving on roads made of recycled plastic*. Top Gear. <https://www.topgear.com.ph/news/industry-news/roads-recycled-plastic-a962-20190312>
16. Ang, R. S. (2018). *As sustainability champions, we hold ourselves accountable*. San Miguel Corporation. <https://www.sanmiguel.com.ph/page/sustainability>
17. Philippine News Agency (2022, May 22). *Infrastructure projects to sustain PH growth, recovery*. News and Information Bureau, Presidential Communications Office. <https://www.pna.gov.ph/articles/1175063>
18. Casati, G., de Miguel, V., Gruzin, T.J., Tachibana, Y., & Savic, V. (2022). *Ready for take-off: Why niche markets are the next big thing*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/markets/growth-markets/document/Accenture-Summary-Niche-Markets-Next-Big-Thing.pdf>
19. Vacirca, F., Puccio, A., & Seedat, Y. (2023). *The next billion consumers: A fast-growing opportunity for digital commerce*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/next-billion-consumers>

20. Burger, M.J., Morrison P.S., Hendriks, M., & Hoogerbrugge, M.M. (2020, March 20). *Urban-Rural Happiness Differentials Across the World*. World Happiness Report. <https://worldhappiness.report/ed/2020/urban-rural-happiness-differentials-across-the-world/>
21. von Kameke, L. (2022, November 10). *Rural population in Asia-Pacific in 2021, by country*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/641077/asia-pacific-rural-population-by-country/>
22. Kong, X. (2022, August 1). *Bukalapak's Q2 revenue climbs 105% as Mitra business shines*. Tech in Asia. <https://www.techinasia.com/bukalapak-revenue-grows-105-2q22-bolstered-mitra>
23. Gilchrist, K. (2021, February 2). *How 3 friends made a multibillion-dollar business of Indonesia's street stalls*. Make It. <https://www.cnbc.com/2021/02/02/bukalapak-indonesias-multibillion-dollar-warung-e-commerce-business.html>
24. Bukalapak (2022, August 29). *Mitra Bukalapak Showcases A Digitalized Warung at the G20 Presidency* <https://en.prnasia.com/releases/apac/mitra-bukalapak-showcases-a-digitalized-warung-at-the-g20-presidency-373380.shtml>
25. Deal Street Asia. (2022, March 3, sponsored content by Bukalapak). *How Mitra Bukalapak helped Indonesia's warungs move to a 21st century business model*. <https://www.dealstreetasia.com/partner-content/mitra-bukalapak-warung-tech>
26. Daugherty, P., Ghosh, B., Rippert, A., Venkataraman, R., & Willson, H.J. (2021). *Make the leap, take the lead*. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-153/Accenture-Make-The-Leap-Take-The-Lead-Report.pdf
27. Minna Bank. (2021, March 25). *Minna Bank to Commence Operations in May 2021 as Japan's First Digital Bank* [Press release]. <https://www.businesswire.com/news/home/20210325005038/en/Minna-Bank-to-Commence-Operations-in-May-2021-as-Japan%E2%80%99s-First-Digital-Bank>
28. Minna Bank. (2022, June 15). *Minna Banks' Digital Banking Service Attracts Over 400 Thousand Accounts in the First Year of Operation* [Press release]. www.bloomberg.com/press-releases/2022-06-15/minna-bank-s-digital-banking-service-attracts-over-400-thousand-accounts-in-first-year-of-operation
29. Amazon. (2021, July 16). *Bangkok's street food vendors stay afloat with app built on AWS*. <https://www.aboutamazon.sg/news/aws/bangkoks-street-food-vendors-stay-afloat-with-app-built-on-aws>
30. Frontier Enterprise. (2021, May 25). *Thai food vendors make merry with SCB's Robinhood, AWS*. <https://www.frontier-enterprise.com/thai-food-vendors-merry-with-scbs-robinhood-aws/>
31. Siam Commercial Bank. (2022, May). *"Robinhood" most popular food delivery platform*. <https://www.scb.co.th/en/about-us/news/may-2022/rbh--delivery-platform.html>
32. Siam Commercial Bank. (2020). *"Robinhood" – SCB Group's food delivery platform giving back to society*. <https://www.scb.co.th/en/personal-banking/stories/business-maker/robinhood.html>
33. Banchongduang, S. (2021, October 27). *Robinhood sets out plans to be a 'super app'*. Bangkok Post. <https://www.bangkokpost.com/business/2204687/robinhood-sets-out-plans-to-be-a-super-app>
34. The Australian. (2022, sponsored content by Accenture). *Why sustainability depends on technology*. <https://www.theaustralian.com.au/sponsored/EAw4p7btWlr3Lb1VRygZ/why-sustainability-depends-on-technology/>
35. Accenture. (2021, December 16). *Accenture Launches 360° Value Reporting Experience* [Press release]. <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-launches-360-degree-value-reporting-experience.htm>
36. Accenture. (2022). *Explore 360° value in every direction*. <https://www.accenture.com/cn-en/about/company/integrated-reporting>
37. Sustainable Energy for All (2021, May 5). *Chilling Prospects: Tracking Sustainable Cooling for All 2021*. <https://www.seforall.org/chilling-prospects-2021>
38. Singh, N. (2016, June 29). *Godrej-Sure Chill expand range of medical refrigerators*. The Times of India. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/mumbai/godrej-sure-chill-expand-range-of-medical-refrigerators/articleshow/52975904.cms>

39. The Economic Times. (2020, December 4). *Godrej Appliances ramps up medical refrigerator production capacity for COVID-19 vaccine*. <https://economictimes.indiatimes.com/industry/healthcare/biotech/healthcare/godrej-appliances-ramps-up-medical-refrigerator-production-capacity-for-covid-19-vaccine/articleshow/79940405.cms?>
40. The Economic Times. (2021, February 9). *Vaccination drive: Godrej expects 40% uptick in medical refrigerator revenues in FY21*. <https://economictimes.indiatimes.com/industry/cons-products/durables/vaccination-drive-godrej-expects-40-uptick-in-medical-refrigerator-revenues-in-fy21/articleshow/80772136.cms>
41. Mampatta, S.P. (2021, October 19). *Betting on 'good and green' hasn't hurt Godrej's wealth creation*. Business Standard. https://www.business-standard.com/article/companies/betting-on-good-and-green-hasn-t-hurt-godrej-s-wealth-creation-121101901302_1.html
42. Shah, B., Barton, R., Van der Ouderaa, E., & Björnsjö, A. (2022, July 26). *The human paradox: From customer centricity to life centricity*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/human-paradox>
43. Henneborn, L. & Carrel-Billiard, M. (2022, May 11). *How can advanced tech improve accessibility for disability inclusion?* Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-research/how-can-advanced-tech-improve-accessibility-for-disability-inclusion>
44. Lacy, P., Dess, J., Shannon, A., Gaud, V., Smith, A., Robinson, M., & Moussavi, B. (2022, January 20). *Measuring sustainability. Creating value*. Accenture. <https://www.accenture.com/ae-en/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>
45. Accenture. (2021). *Green transition in Automotive*. <https://www.accenture.com/us-en/services/automotive/industry-sustainability>
46. Schmidt, A., Lacy, P., Reers, J., & Holst, A. (2021). *A new roadmap for the automotive circular economy*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/roadmap-circular-economy>
47. Green Business Bureau. (2021, September 30). *Environmental Sustainability in the Beauty Industry: Key Areas for Beauty Brands to Tackle*. <https://greenbusinessbureau.com/industries/environmental-sustainability-in-the-beauty-industry-key-areas-for-beauty-brands-to-tackle/>
48. Natura & Co. (2020). *Natura & Co 2020 annual report*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/18ac3a48-dbb8-87fc-fe4a-dc8ac9132e6a?origin=2>
49. World Markets Daily. (2021, May 4). *Natura tops Brazilian charts with \$1 billion SLB deal*. <https://worldmarketsdaily.com/2021/05/04/natura-tops-brazilian-charts-with-1-billion-sustainability-linked-bond-deal/>
50. Murdoch, A. (2021, May 27). *Why Natura's debut sustainable bond was a hit*. Capital Monitor. <https://capitalmonitor.ai/sector/consumer/why-naturas-debut-sustainable-bond-was-a-hit/>
51. The World Bank. (2021). *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>
52. Awanis, A., Lowe, C., Andersson-Manjang, S.K., & Lindsey, D. (2022). *State of the Industry Report on Mobile Money 2022*. GSMA. https://www.gsma.com/sotir/wp-content/uploads/2022/03/GSMA_State_of_the_Industry_2022_English.pdf
53. YABX. (2019, May 1). *460 Million Unbanked In Africa – The World's Opportunity*. <https://yabx.co/2019/05/01/460-million-unbanked-in-africa-the-worlds-opportunity/>
54. Delpont J. (2021, February 16). *Mastercard Partners with MTN to Enable MoMo Customers to Transact Globally*. IT News Africa. <https://www.itnewsafrica.com/2021/02/mastercard-partners-with-mtn-to-enable-momo-customers-to-transact-globally/>
55. Mohapi, T. (2022, March 15). *MTN MoMo surpasses M-Pesa*. iAfrikan. <https://www.iafrikan.com/mtn-group-2021-financial-results-m-pesa-mobile-money/>
56. Monzon, L. (2021, September 9). *MTN Announces Partnership with FinTech Unicorn Flutterwave*. IT News Africa. <https://www.itnewsafrica.com/2021/09/mtn-announces-partnership-with-fintech-unicorn-flutterwave/>
57. Onyango, S. (2021, September 24). *More African countries dive into a cashless future with new MTN, Flutterwave deal*. Quartz. <https://qz.com/africa/2064648/mtn-flutterwave-deal-to-digitize-financial-services-for-millions/>
58. World Economic Forum. (2022) *Industrial Clusters: The Net-Zero Challenge*. <https://initiatives.weforum.org/transitioning-industrial-clusters/home>

Acerca de Accenture

Accenture es una empresa global líder en servicios profesionales que ayuda a las principales empresas, gobiernos y otras organizaciones del mundo a construir su núcleo digital, optimizar sus operaciones, acelerar el crecimiento de los ingresos y mejorar los servicios, creando valor tangible a velocidad y escala. Somos una empresa dirigida por el talento y la innovación con 738,000 personas que atienden a clientes en más de 120 países. La tecnología está en el centro del cambio actual, y somos uno de los líderes mundiales en ayudar a impulsar ese cambio, con sólidas relaciones con el ecosistema. Combinamos nuestra fortaleza tecnológica con una experiencia inigualable en el sector, conocimientos funcionales y capacidad de prestación de servicios a escala mundial. Somos los únicos capaces de ofrecer resultados tangibles gracias a nuestra amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Accenture Song. Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de crear valor 360°, nos permiten ayudar a nuestros clientes a lograr el éxito y construir relaciones duraderas y de confianza. Medimos nuestro éxito por el valor 360° que creamos para nuestros clientes, personas, accionistas, socios y comunidades.

Visítenos en www.accenture.com

Acerca de Accenture Research

Accenture Research crea liderazgo de pensamiento sobre los problemas empresariales más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones. Combinando técnicas de investigación innovadoras, como el análisis basado en la ciencia de datos, con un profundo conocimiento de la industria y la tecnología, nuestro equipo de 300 investigadores en 20 países publica cientos de informes, artículos y puntos de vista cada año. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y se desarrolla con organizaciones líderes mundiales, ayuda a nuestros clientes a adoptar el cambio, crear valor y aprovechar el poder de la tecnología y el ingenio humano.

Para más información, [visite www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)

Copyright © 2023 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

Este contenido se presenta únicamente con fines de información general y no debe utilizarse en lugar de consultar a nuestros asesores profesionales. Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Todas estas marcas de terceros son propiedad de sus respectivos propietarios. No se pretende, ni explícita ni implícitamente, el patrocinio, respaldo o aprobación de este contenido por parte de los propietarios de dichas marcas.