

Future Index

Índice de Adaptabilidad al Futuro

Opinión de líderes empresariales para comprender lo preparada que están las organizaciones para afrontar los próximos desafíos del futuro.



Estudio realizado por el Observatorio de Sociedad Digital de Unegocios del Departamento de Administración FEN de la Universidad de Chile, en colaboración con la célula de investigación CustomerTrue de CustomerTrigger.

Por Cristián Maulén

Prólogo

Pensar y diseñar el futuro sirve para crear organizaciones exitosas.

La sociedad digital lleva asociada cambios conductuales y cognitivos que acaban por afectar los pilares de nuestra realidad. Uno de ellos es el tiempo y el espacio, que se desdibujan en miles de ramificaciones paralelas, afectando fuertemente las variables que conforman el porvenir, lo que nos conduce a buscar nuevas formas sobre cómo definir un siguiente escenario. Por lo tanto, pensar en el ulterior y diseñar el futuro nos es útil para crear organizaciones resilientes e innovadoras y de alta adaptabilidad al entorno, que van a dar un mejor resultado hoy, mañana y pasado mañana.

Las compañías pueden encontrar -o al menos deberían esforzarse en hacerlo- un área de oportunidad a través del "diseño de futuros" y los desarrollos tecnológicos para que sus empresas no solamente logren sobrevivir, sino que puedan mantener un crecimiento sostenido. Más aún, cuando los datos avallan que aquellas organizaciones preparadas para el futuro generan un rendimiento, en promedio, del 33% en cuanto a mayores utilidades y hasta 200% respecto del crecimiento (Rohrbeck, R., & Kum, M. E. 2018).¹

Al incorporar este factor (diseño de futuros) se deben tomar en cuenta todas las variables que circundan al mismo, como los riesgos geopolíticos, ambientales y las tecnologías disruptivas; de tal manera que los líderes puedan saber qué decisiones tomar para lograr el crecimiento de la empresa y de su capital humano, para los años siguientes. Por lo tanto, el



Cristián Maulén

Director del Observatorio Sociedad Digital de Unegocios del Departamento de Administración FEN de la Universidad de Chile.

www.CristianMaulen.com
@CrisMaulen

1. Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis. Technological Forecasting and Social Change

“hoy” está estimado en una cantidad limitada de valor, el “mañana” tiene un valor futuro alto y, “el día después del mañana”, tiene muy alto valor de futuro de largo plazo. Si considera lo anterior, es probable que su negocio pueda subsistir y sostenerse en el tiempo.

El “diseño de futuros” se torna un elemento clave para el éxito organizacional ante entornos turbulentos y complejos; por este motivo, es atribuible la importancia por comprender cómo una compañía tiene la capacidad de gestionar y rotar con velocidad el activo intangible para adaptarse rápidamente al acaeceder.

Desde jóvenes tenemos una noción de que “el futuro no existe”; pero hoy concebimos la validez de distintos tipos de escenarios probables en el porvenir, sujetos a diferentes variables que confluyen en una serie de acontecimientos próximos. Por ello, el objetivo es no predecir, pues nadie sabe con absoluta certeza, ni siquiera con las tecnologías de inteligencia más avanzadas, cómo será el futuro; especialmente en el mediano y largo plazo, teniendo en mente los siguientes tres años.

Nuestro equipo de investigación se desafió en entender y comprender cómo las organizaciones están preparadas para visualizar, diseñar y gestionar el futuro, a partir de cambiar paradigmas, desafiar a la cultura y status quo; enfocándonos en desarrollar un proceso de reflexión y transformación en lo que respecta a los cambios que acontecen, tanto en el presente, como en lo que en unos meses o, incluso años, podría llegar a ocurrir. Queremos ayudar a que usted se prepare para administrar lo impensado, lo que no es obvio, incluso lo emergente y oculto. Hemos querido establecer una visión que, en definitiva, nos permita gestionar las estrategias en un mundo complejo, caótico y contradictorio.

“ Desde jóvenes tenemos una noción de que “el futuro no existe”; pero hoy concebimos la validez de distintos tipos de escenarios probables en el porvenir, sujetos a diferentes variables que confluyen en una serie de acontecimientos próximos. ”

Agradecimientos

Agradecemos la contribución de más de 450 líderes -incluyendo panelistas de la encuesta, colaboradores de los gremios y copartícipes directos de esta investigación- que representan a las empresas de menor y gran tamaño de nuestro mercado.

Adicionalmente, extendemos nuestro más profundo agradecimiento a Daniel Barrientos de Altura Partners, quien contribuyó con sus conocimientos al desarrollo metodológico de este instrumento, así como también, a los miembros y socios de la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile, Cámara de Comercio de Santiago, SOFOFA y CustomerTrigger, que llevaron la iniciativa de investigación a sus respectivas audiencias.

Índice

Metodología	06
Composición del Panel	08
Highlights Future Index	10
Índice de Adaptabilidad al Futuro – IAF	12
Adaptabilidad al Futuro por Tamaño y Sector Industrial	17
Capacidad de los Líderes para el Futuro	25
Principales Desafíos	28
Bibliografía	30
Sobre el Autor	32
Créditos	33
Disclaimers	34

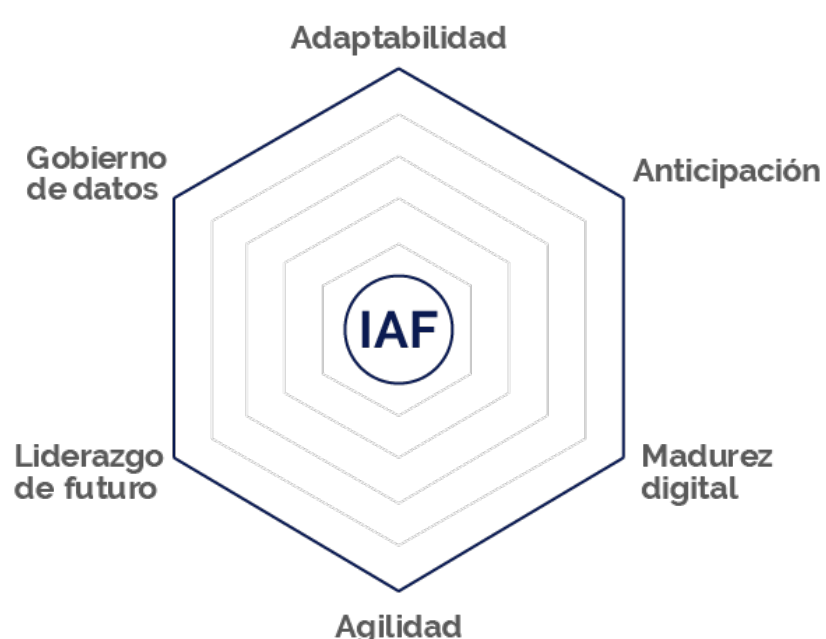
Metodología

Este reporte provee los resultados del estudio "Future Index" del Observatorio Sociedad Digital de Unegocios del Departamento de Administración FEN de la Universidad de Chile, en conjunto con la célula de investigación CustomerTrue de CustomerTrigger, con tal de comprender lo preparada que están las organizaciones para los desafíos que podrían existir en un futuro próximo y de largo plazo.

“ Logramos recabar la opinión de 366 líderes empresariales de al menos 200 compañías, para ofrecer un contraste por empresas de menor y mayor tamaño, también por sector y tipos de liderazgo. ”

Logramos recabar la opinión de 366 líderes empresariales de al menos 200 compañías, durante julio de 2020, para ofrecer un contraste por empresas de menor y mayor tamaño, también por sector y tipos de liderazgo, a través de un sondeo que profundizó 6 dimensiones que permitieron construir el "Índice de Adaptabilidad al Futuro - IAF", para determinar la capacidad y preparación de las empresas para el porvenir.

Las notas de los puntajes de los índices fueron obtenidos en una escala de 1 a 10, donde 1 es bajo y 10 es alto, con respecto a la serie de preguntas del estudio.



Adaptabilidad

Capacidad de una organización de mantener un proceso de aprendizaje continuo a través de un propósito movilizador y que en circunstancias adversas pueda estar sujeta al cambio, sin perder sus objetivos, validando sus cualidades resilientes.

Anticipación

Capacidad de una organización de visualizar escenarios futuros, a través de una dinámica grupal que promueva procesos de innovación radical, medibles y aplicables en entornos de alta incertidumbre.

Madurez Digital

El más alto nivel de progreso de la actividad mental de la organización en cuanto a su desarrollo tecnológico; donde centra su modelo de negocios.

Agilidad

Capacidad de una organización de focalizar sus incentivos en responder rápida y eficientemente ante una necesidad emergente, mediante un entregable de valor incremental en función de su medición progresiva.

Liderazgo de Futuro

Capacidad que poseen los líderes de la organización a establecer una cultura que hace frente a los entornos turbulentos, inciertos, complejos y ambiguos, donde se destaca la agilidad en el accionar, por el propio valor de la experimentación y el aprendizaje a través del fracaso.

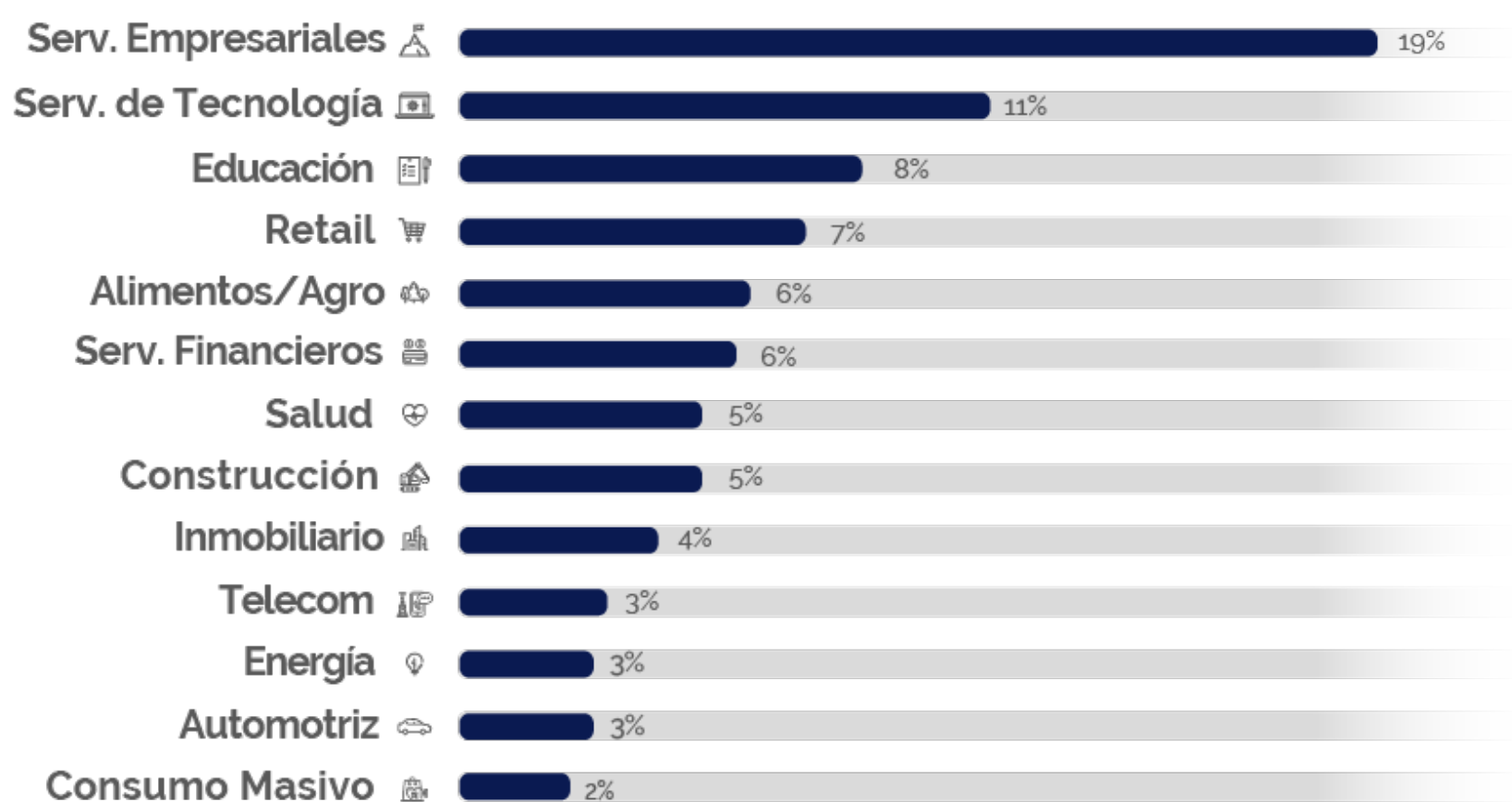
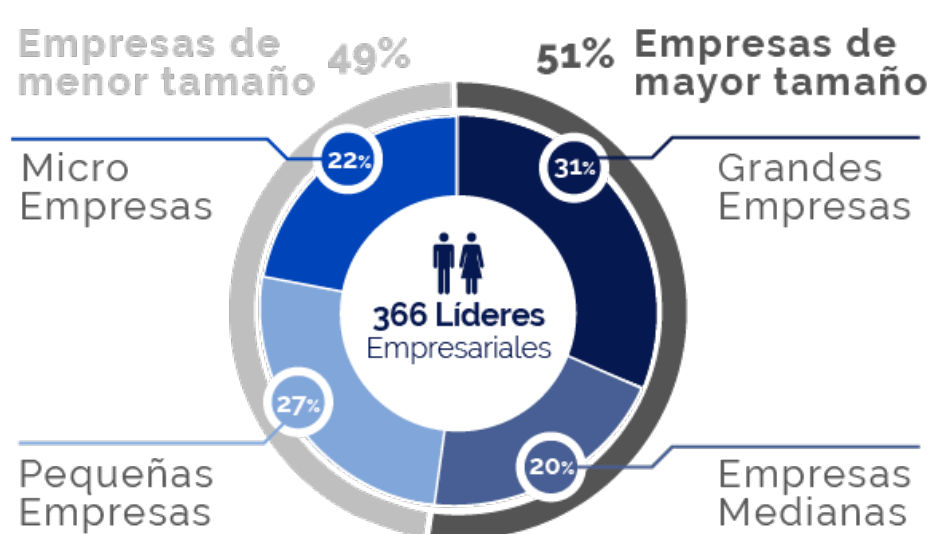
Gobierno de Datos

Disposición de una organización para gestionar y disponibilizar información de terceros y propia, garantizando el correcto tratamiento y seguridad de la misma.

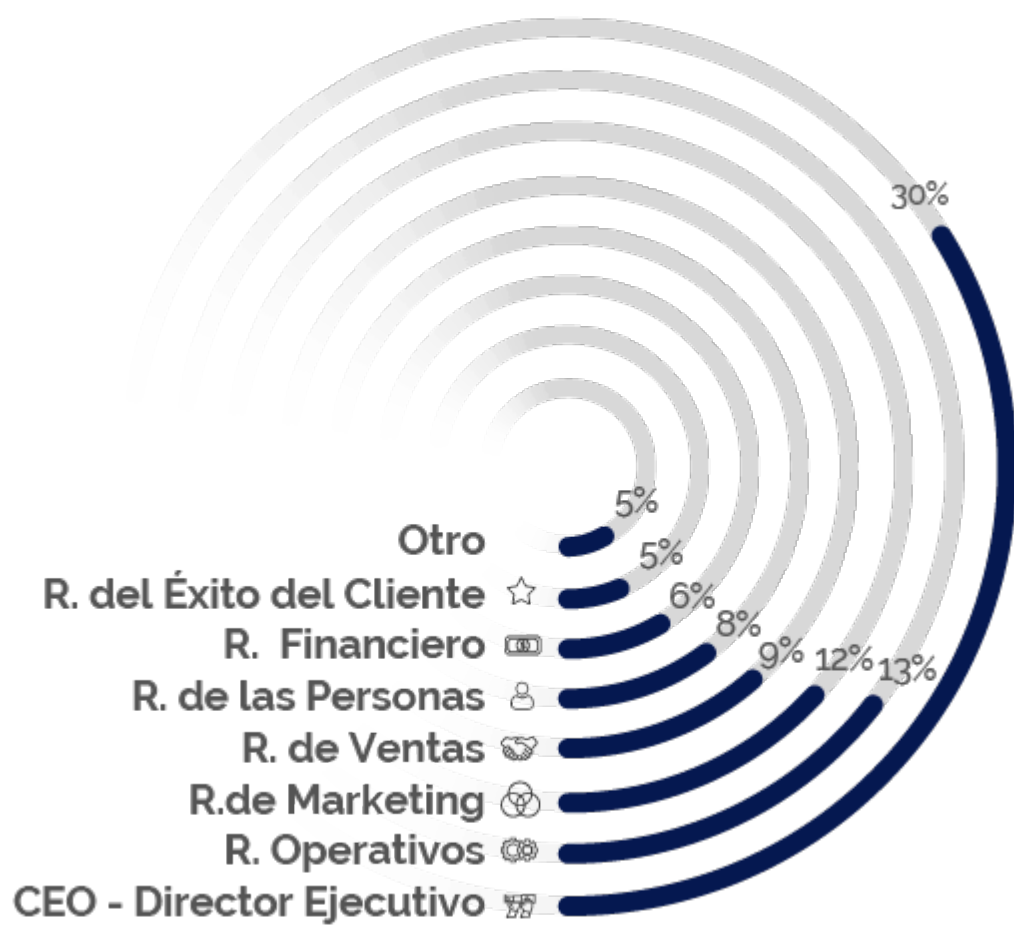
“ La investigación profundizó en 6 dimensiones que permitieron construir el “Índice de Adaptabilidad al Futuro - IAF”, para determinar la capacidad y preparación de las empresas para el porvenir. ”

Composición del Panel

El panel de esta investigación fue compuesto por 366 líderes empresariales de 13 sectores industriales con representación equitativa de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, con 31%, 20%, 27% y 22%, respectivamente. Con tal de facilitar la creación de perspectivas y contrastes de este reporte, se han agrupado grandes y medianas en un grupo denominado "empresas de mayor tamaño", con el 51%, y pequeñas y micros como "empresas de menor tamaño", con el 49%.



Respecto de los roles al interior de las organizaciones, nos encontramos con la opinión, en 30%, de quienes figuran como "CEO - Director Ejecutivo", seguidos por "Responsables Operativos", "Responsables de Marketing" y "Responsable de Ventas" con el 13%, 12% y 9%, respectivamente. Además, hemos querido indagar en un importante rol para las compañías, sobre todo durante estos días, relacionado con el "Responsable del Éxito del Cliente"; categoría que figura con el 5% de representación.



Highlights Future Index

Dentro de los principales hallazgos en la construcción del primer Índice de Adaptabilidad al Futuro - IAF, se encuentran los siguientes:

» **El 24,9% de las organizaciones están “Desadaptadas” al futuro.** Se caracterizan por contar con un nivel precario en construcción de escenarios de futuro.

» **Sólo el 6,3% de las empresas son capaces de configurar “potenciales ventajas de futuro”.** De este grupo de líderes, 61% pertenecen a organizaciones de “menor tamaño”.

» **Las empresas de “menor tamaño” presentan en promedio un mejor Índice de Adaptabilidad al Futuro - IAF (6.87),** alcanzando un mejor desempeño que las empresas de “mayor tamaño” (6.62) en prácticamente las 6 dimensiones del estudio. Destacan las dimensiones de “Anticipación” (6,7) y “Liderazgo de futuro” (6,7), estableciendo las principales ventajas en estos ámbitos.

» **Los sectores rezagados en el IAF registran bajos niveles de “Gobernabilidad de datos”,** con 15% **y una visión muy precaria en “Anticipación”,** con sólo el 7% en el límite superior.

» **Los sectores más adaptados** son: “Telecomunicaciones” (7,54), “Servicios de Tecnología” (7,51), “Servicios Empresariales” (7,38) y “Servicios Financieros” (7,03). Mientras que **los menos adaptados corresponden a** “Educación” (5,97), “Construcción” (5,66), “Automotriz” (6,55) e “Inmobiliario” (6,53).

“ Hemos querido comprender lo preparada que están las organizaciones para los desafíos que podrían existir en un futuro próximo y de largo plazo. ”

» **Un poco más de la mitad de los encuestados (53,3%) declara hacer un uso responsable de datos**, lo que acredita un amplio espacio en cuanto a la autorregulación a nivel de gobierno de datos. Adicionalmente, **sólo el 32,1% tiene conocimiento de los entornos de referencia en tratamiento de datos personales, como GDPR.**

» Es interesante destacar el rol del **“Responsable del éxito del cliente”**, el cual cuenta con uno de los mejores promedios del IAF (7,15) en 4 de las 6 dimensiones del estudio, destacando “Madurez digital” (7,1) y “Agilidad” (7,4).

» Para el caso del **“CEO - Director Ejecutivo” con IAF de 7,22**, destacan las dimensiones de **“Anticipación” (7,1)** y **“Liderazgo de futuro” (7,4)**, propios del rol encargado de establecer la visión de largo plazo y las estrategias para lograrlo.

» **Los roles rezagados en IAF corresponden al “Responsable de las Personas” (6,70) y el “Responsable Financiero” (6,19)**, donde ambos acreditan un muy bajo nivel de “Anticipación” con 3% y más abajo.

“ El rol del “Responsable del éxito del cliente”, cuenta con uno de los mejores promedios del IAF (7,15). Para el caso del “CEO - Director ejecutivo” con IAF de 7,22, destacan las dimensiones de “Anticipación” (7,1) y “Liderazgo de futuro” (7,4). ”

Índice de Adaptabilidad al Futuro - IAF

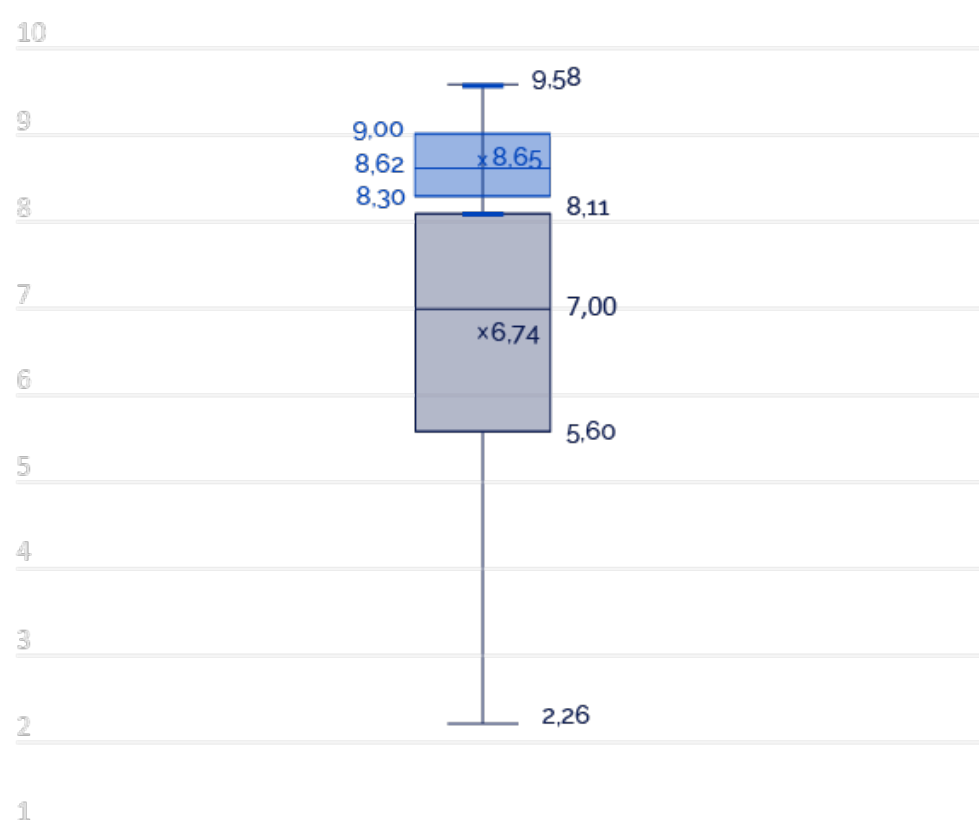
El IAF o Índice de Adaptabilidad al Futuro se construye con un rango de 1 a 10, donde el límite inferior corresponde a empresas no adaptadas, mientras que el nivel superior corresponde a organizaciones que están altamente preparadas para los desafíos del futuro, sobre la base de los 6 ámbitos explorados en el instrumento de este estudio. Con los datos de este sondeo, se pudo determinar el valor extremo inferior de 2,26, el valor extremo superior de 9,58 y una media del Índice de Adaptabilidad al Futuro de 6,74.

“ A partir del Índice de Adaptabilidad al Futuro - IAF, pudimos determinar 4 niveles de organizaciones: "Desadaptadas", "Incipientes" "Favorables" y "Líderes" ”

A partir del índice pudimos determinar 4 niveles de organizaciones:

- 1) "Desadaptadas", con índice hasta 5,60.
- 2) "Incipientes" con corte desde 5,61 hasta 8,11.
- 3) "Favorables", con corte sobre 8,11 hasta 9.
- 4) "Líderes", con índice superior a 9.

FUTURE INDEX
 Estadística descriptiva según IAF
 n: 366

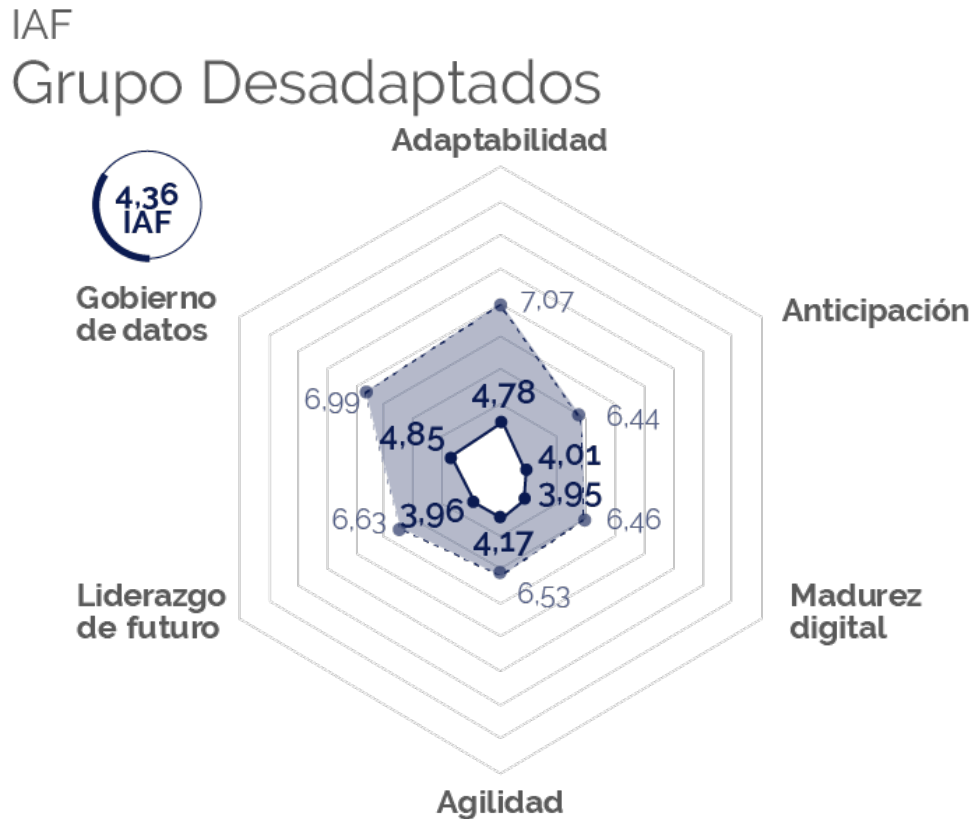


Organizaciones “Desadaptadas” al Futuro

Corresponde al 24,9% de las empresas con IAF de 4,36 y se caracterizan por contar con un nivel precario en construcción de escenarios de futuro, con sistemas rígidos, lentos y poco eficientes para responder a necesidades emergentes de su demanda. Muy desprevenidas y un estado prematuro para la transformación digital. Son organizaciones con un liderazgo muy estructurado y una vista disipada del poder de los datos como fuente de conocimiento.

El 56% de la opinión corresponde a “empresas de mayor tamaño”. Los sectores más representativos de este grupo de organizaciones corresponden a educación (12%), construcción (11%) y servicios empresariales (10%). Mientras que en los roles con mayor frecuencia en este grupo, podemos encontrar al responsable de marketing, CEO- director ejecutivo y responsable de ventas.

“ En el caso de organizaciones “Desadaptadas” al futuro, el 56% de la opinión corresponde a “empresas de mayor tamaño” ”

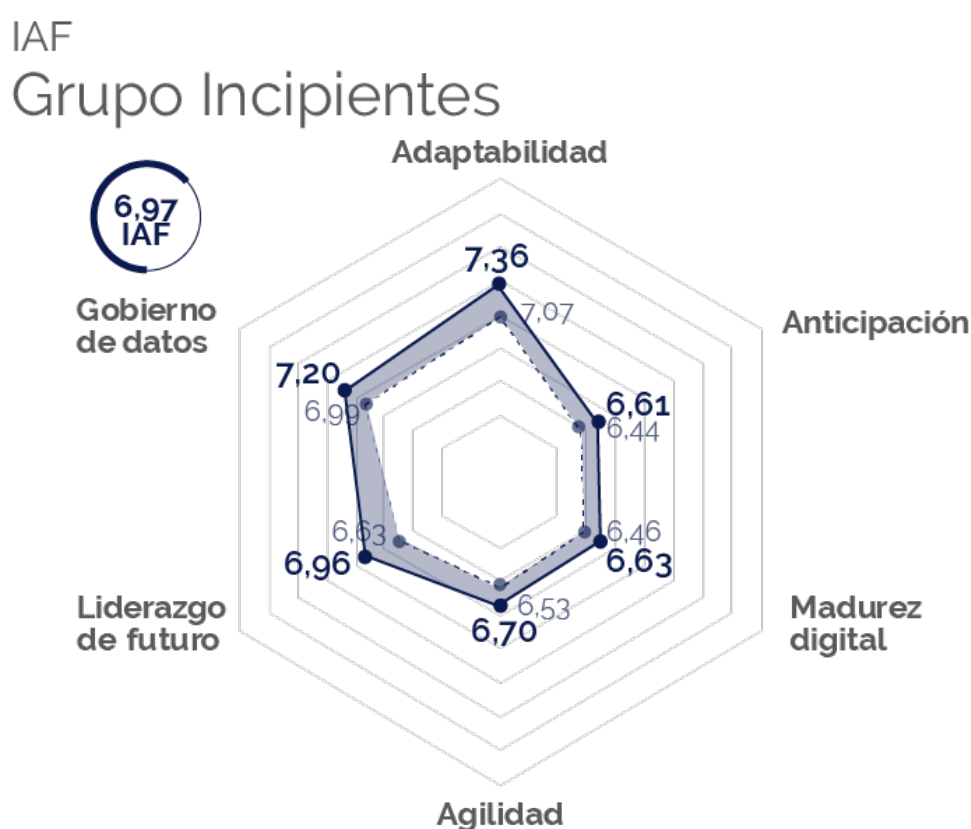


Organizaciones “Incipientes” en el Futuro

El 50% de las empresas se encuentran en este grupo con un IAF de 6,97, las que están logrando un nivel primario de adaptabilidad, con una estructura que tiende a estar preparada para la innovación y diseño de servicios. Madurez incipiente en la aplicación de tecnologías. Sus respuestas son medianamente rápidas, aunque no cuentan con la agilidad que los escenarios cambiantes demandan. Sus líderes se encuentran reflexionando sobre su función de liderazgo.

Los sectores con mayor mención en este grupo, son servicios empresariales (18%), servicios de tecnología (9%), vuelve a aparecer educación (9%), y retail (9%). Los roles protagonistas en este grupo, son responsables operativos, de marketing, de ventas y de las personas. La participación de empresas de menor y mayor tamaño es absolutamente equilibrada.

“ Las organizaciones “incipientes” están logrando un nivel primario de adaptabilidad, con una estructura que tiende a estar preparada para la innovación y diseño de servicios. ”

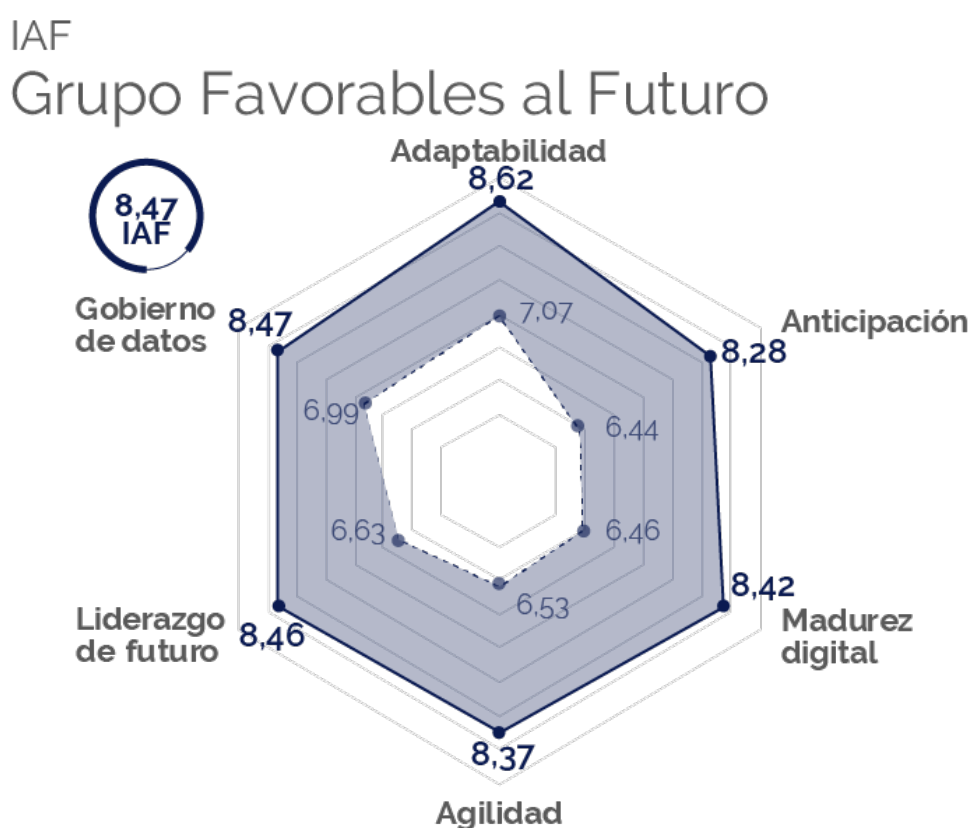


Organizaciones “Favorables” al Futuro

El 18,9% de las organizaciones conforman este segmento con un IAF de 8,47, presentando capacidades suficientes para arrastrar el futuro al presente con mayor agilidad. Mantienen modelos de aprendizaje continuo y cuentan con dinámicas grupales que les permiten estar más preparadas para entornos de alta incertidumbre. Son un poco más ágiles en su accionar y sus equipos están más dispuestos al desarrollo de modelos de experimentación. Comprenden la importancia de transformar datos en conocimiento, con modelos de ejecución más centrados en el cliente.

“ El 18,9% de las organizaciones, mantienen modelos de aprendizaje continuo y cuentan con dinámicas grupales que les permiten estar más preparadas para entornos de alta incertidumbre. ”

Más de la mitad de estas empresas son de “mayor tamaño”, con 51%, donde el CEO - Director Ejecutivo y responsables de marketing, se muestran como representantes, aunque el responsable del éxito del cliente aparece con mayor frecuencia en este grupo. Los sectores que mejor representan este segmento, son servicios empresariales (29%), servicios de tecnología (14%) y servicios financieros (10%).

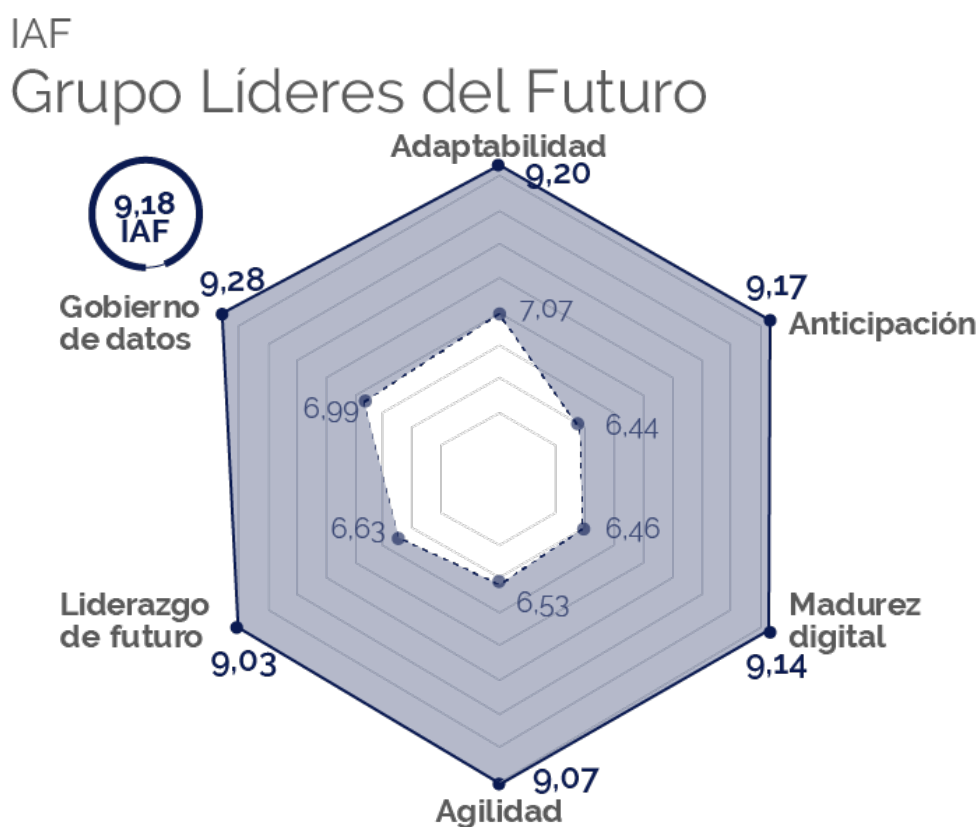


Organizaciones “Líderes” del Futuro

El grupo de empresas que está escribiendo el futuro corresponde al 6,3% de la industria con un IAF de 9,18. Son organizaciones que se deshacen de los sistemas arcaicos de control de gestión, con un sistema horizontal y no jerarquizado. Motivan a los colaboradores a jugar con sus propias habilidades, de manera que toda la empresa sea competitiva y esté en condiciones de innovar, poniendo énfasis en la colaboración y trabajo en equipo. El liderazgo es fluido y flexible, mientras que están preparados para que los cargos y responsabilidades cambien todo el tiempo. Invitan a sus colaboradores a contribuir y favorecen la diversidad.

“ Las organizaciones que escriben el futuro, motivan a los colaboradores a jugar con sus propias habilidades, de manera que toda la empresa sea competitiva y esté en condiciones de innovar, poniendo énfasis en la colaboración y trabajo en equipo. ”

Cabe notar que este grupo está compuesto por el 61% de empresas de menor tamaño, con sectores de servicios principalmente, entre ellos: servicios de tecnología (10%), servicios empresariales (8%) y telecomunicaciones (2%). Los líderes que caracterizan a este grupo son CEO - director ejecutivo, responsables operativos y de ventas.

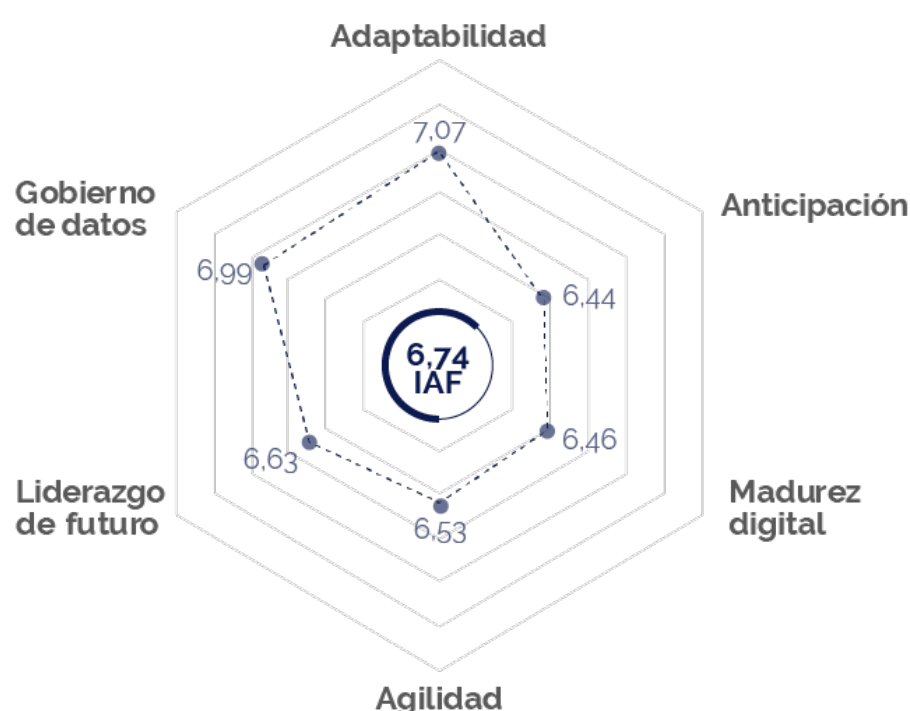


Adaptabilidad al Futuro por Tamaño y Sector Industrial

Cuando visualizamos la opinión general, las organizaciones muestran una mayor capacidad en *Adaptabilidad y Gobierno de Datos* para administración del futuro que en los demás aspectos, con índices de 7,1 y 7,0, respectivamente, donde 1 es “nada de preparado” y 10 es “muy preparado”.

“ Es interesante el contraste entre empresas de “mayor tamaño” (6,62) y “menor tamaño” (6,87) en sus IAF y en cada uno de los aspectos, acreditando estas últimas mayor adaptabilidad al futuro. ”

IAF
 Todos



Es interesante el contraste entre empresas de “mayor tamaño” (6,62) y “menor tamaño” (6,87) en sus IAF y en cada uno de los aspectos. En los siguientes gráficos, podemos observar que la capacidad de empresas de “menor tamaño”, para abordar el futuro, es mejor principalmente en “anticipación” (6,67) y “liderazgo de futuro” (6,94).

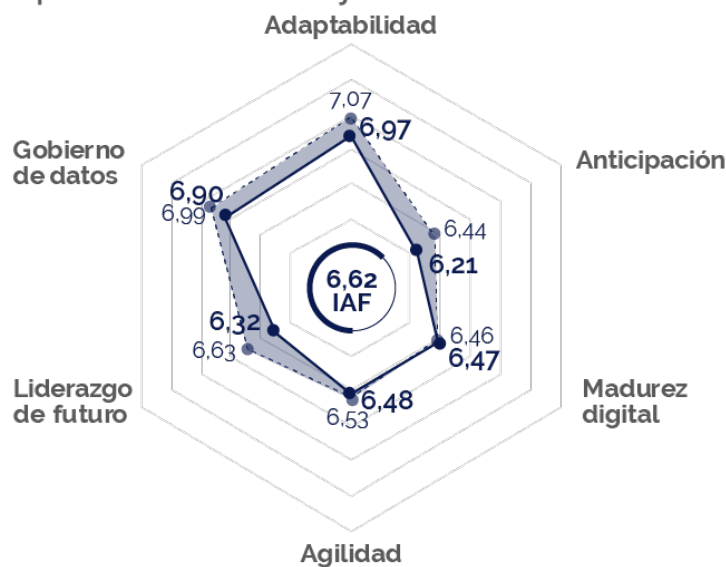
En “madurez digital” y “agilidad”, en cambio, es donde hay mayores puntos de encuentro, que se deben estar generando por las habilidades que las grandes empresas han estado instalando a través de procesos para adaptar la forma de trabajo a las condiciones de un proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el diseño

y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.

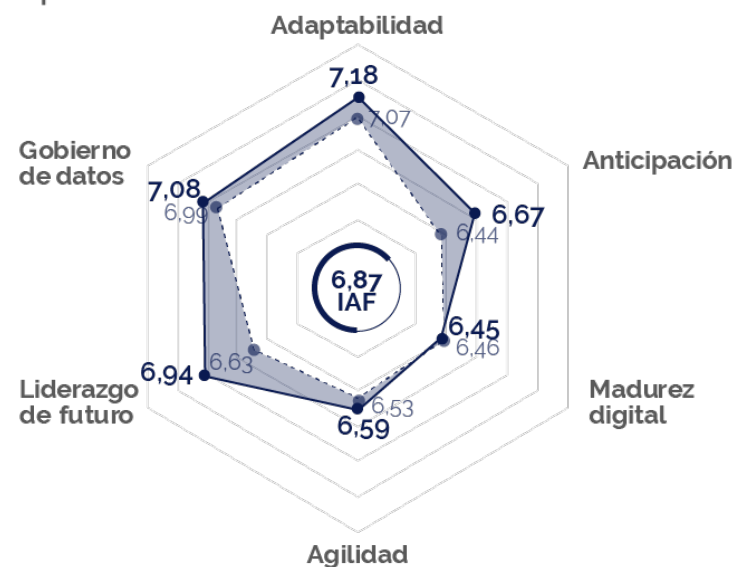
De hecho, según el Índice de Transformación Digital (ITD) - estudio que mide el nivel de madurez y evolución en la incorporación de herramientas y prácticas digitales en empresas y pymes de nivel nacional-, el país aumentó seis puntos porcentuales en esta materia, en comparación a la medición del año anterior (ITD, 2020)², respaldando así nuestros datos recopilados para el presente estudio.

“ Podemos observar que la capacidad de empresas de “menor tamaño”, para abordar el futuro, es mejor principalmente en “anticipación” (6,67) y “liderazgo de futuro” (6,94) ”

IAF
Empresas de mayor tamaño

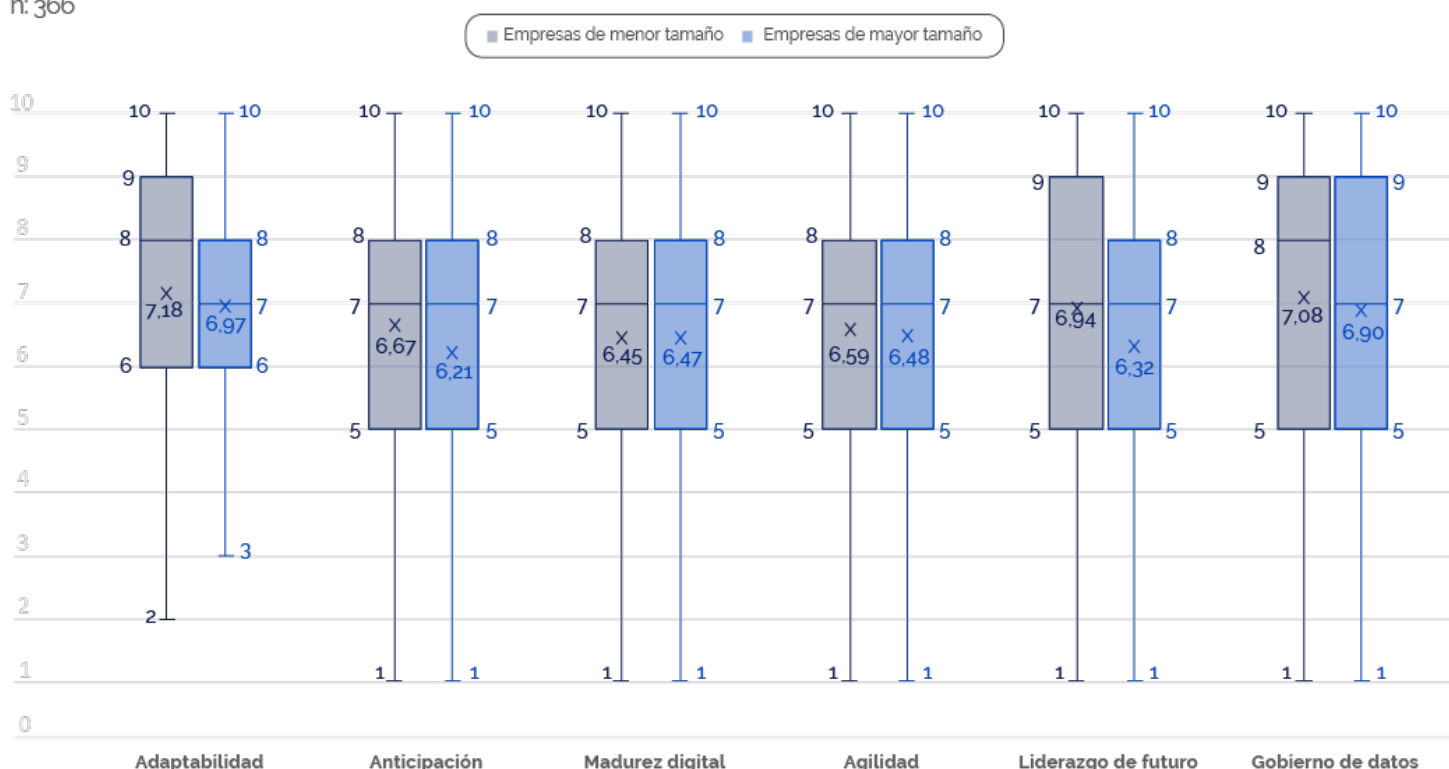


IAF
Empresas de menor tamaño



FUTURE INDEX Estadística descriptiva según tamaño de empresa

n: 366



Cuando exploramos en la adaptabilidad al futuro por sector industrial (sobre la base de opinión con nota 9 y 10, aunque se indica el IAF en cada caso), podemos ver que los 4 rubros más adaptados son:

2. Cámara de Comercio de Santiago & PMG Business. 2020. Índice de Transformación Digital de empresas 2019.

“Telecomunicaciones” (7,54), “Servicios de Tecnología” (7,51), “Servicios Empresariales” (7,38) y “Servicios Financieros” (7,03). Mientras que los menos adaptados corresponden a “Educación” (5,97), “Construcción” (5,66), “Automotriz” (6,55) e “Inmobiliario” (6,53).

Sin embargo, si analizamos la percepción del cliente, en lo que respecta al primer grupo, las empresas de Telecomunicaciones han sido una de las más criticadas pese a su adaptabilidad, pues durante el primer semestre, las compañías concentraron 51.612 reclamos ingresados al DGR de Subtel, donde la disconformidad por servicios móviles aumentaron 73% en junio de 2020. Con respecto a marzo de este año y los reclamos en servicios fijos crecieron 78% en igual período (Subtel, 2020)³.

En el otro extremo, considerando las organizaciones menos adaptadas, Educación es uno de los pilares de la sociedad más afectados durante los últimos meses, donde Unesco estima que 1.725 millones de alumnos en todo el mundo han visto afectado su proceso de aprendizaje durante lo que va del año, cifra que representa cerca del 90% de los jóvenes y niños en el planeta (Unesco, 2020)⁴. En Chile, 49% de los docentes creen que sus estudiantes están aprendiendo y el 75% considera que sus alumnos no cuentan con las habilidades necesarias para usar aplicaciones de trabajo a distancia (Mirada Docente, 2020)⁵.

Las variables de mayor desarrollo en los sectores más adaptados son “agilidad”, “madurez digital” y “gobierno de datos”. Mientras, los que anotan una mayor brecha, son “anticipación” y “liderazgo de futuro”.

En el primer grupo, analizando la categoría “gobierno de datos”, según los resultados de este sondeo, **un poco más de la mitad de los encuestados (53,3%) declara hacer un uso responsable de datos**, bajo los principios de confidencialidad, integridad y

“ 53,3% declara hacer un uso responsable de datos, bajo los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad. Sólo el 32,1% tiene conocimiento de los entornos de referencia en tratamiento de datos personales. ”

3. Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2020). Empresas agrupadas en ATELMO concentran el 95% de los reclamos de telecomunicaciones en el primer semestre de 2020.

4. Unesco. (2020). Global Education Coalition.

5. Mirada Docente. (2020). Docencia durante la crisis sanitaria: La mirada de los docentes.

disponibilidad, garantizando el correcto tratamiento de la información que proporciona el cliente, lo que acredita un amplio espacio en cuanto a la autorregulación. Adicionalmente, **sólo el 32,1% tiene conocimiento de los entornos de referencia en tratamiento de datos personales**, como el proyecto que modifica la ley N° 19.628, sobre esta materia en Chile y sobre normas internacionales como GDPR. En este último punto, 7 de 10 organizaciones pueden estar tomando riesgos por desconocimiento en estos asuntos, sobre todo con las modificaciones futuras en cuanto a protección de datos.

De hecho, sólo el 78% de las empresas afirman estar realizando esfuerzos relevantes por contar con más y mejores datos, pero sólo el 53% afirma que su organización cuenta con una política de “gobierno de datos”, que aborda cómo estos deben ser tratados (Índice Madurez Digital Virtus, 2020)⁶. Una situación a observar con detención, más aún, cuando la percepción ciudadana a nivel internacional, señala que el 78% considera que las empresas son quienes más se benefician del intercambio de estos (GDMA, 2018)⁷, lo que en Chile indica que el 71% está dispuesto a compartir su información personal, pero, a su vez, el 87% asegura que declinará sus preferencias si es que llega a saber de un mal uso o tratamiento de estos (Data Driven Marketing, 2019)⁸.

En los segmentos que presentan una mayor brecha, “anticipación” asomó como uno de los elementos más bajos, sin embargo, esta realidad no aplica solo para Chile, pues a nivel mundial, sólo el 10% de las empresas contaba con los más altos niveles de resiliencia en sus sistemas (Accenture, 2020)⁹, respaldando el bajo porcentaje obtenido, en este segmento, para la presente investigación.

“ Los elementos que anotan una mayor brecha en adaptabilidad al futuro, son “anticipación” y “liderazgo de futuro” ”

6. Virtus Partners. (2020). Índice de Madurez Digital.

7. Global Alliance of Data-Driven Marketing Associations. (2018). Global data privacy.

8. Observatorio Sociedad Digital UNegocios FEN U. Chile y la AMDD. (2019). Data-Driven Marketing 2019.

9. Accenture. (2020). Systems Resilience Managing unprecedented disruption with an eye to the future.

Presentamos algunas perspectivas por sector, con la concentración de respuestas en los índices 9 y 10, puntuando “muy alto” en cada aspecto:

» 50% de las empresas de “Servicios de Tecnología” y 46% de “Servicios empresariales” tienen un mayor nivel de desarrollo en “Agilidad”.

» 55% de organizaciones del sector “Telecomunicaciones” declaran un alto nivel de “Madurez digital”.

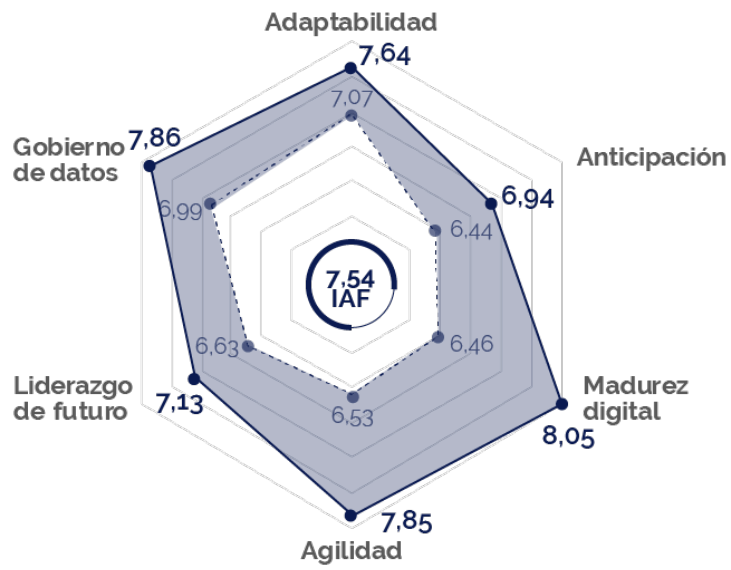
» Mientras que “Servicios Financieros” alcanza un equilibrio en 38% de “Adaptabilidad”, “Madurez digital” y “Gobierno de datos”.

» Los sectores “Inmobiliario” y “Construcción” tienen una marcada tendencia en su capacidad para “Liderar el futuro” con 27% y 25% respectivamente, esto dado por las características nativas de sus inversiones.

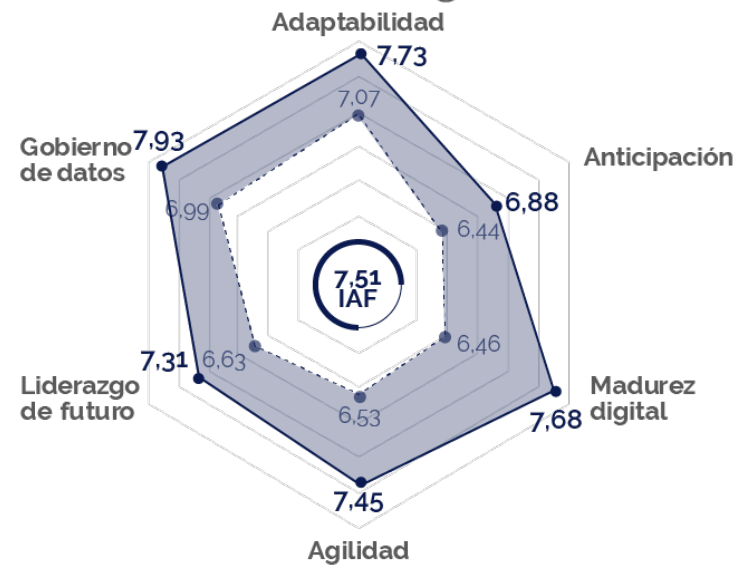
» Los sectores rezagados en el IAF registran bajos niveles de “Gobernabilidad de datos”, con 15% de las empresas y una visión muy precaria en “Anticipación”, con sólo el 7%, en el límite superior.

“ Los sectores rezagados en el IAF registran bajos niveles de “Gobernabilidad de datos”, con 15% de las empresas y una visión muy precaria en “Anticipación” ”

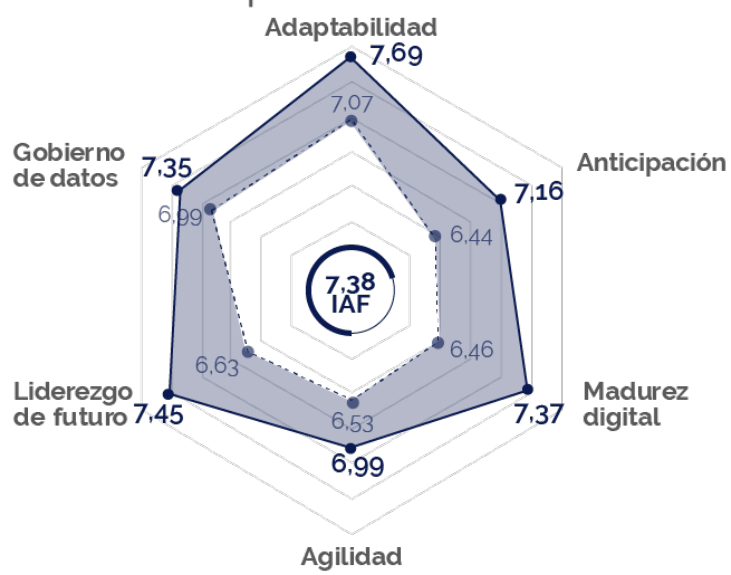
IAF POR SECTOR:
Telecomunicaciones



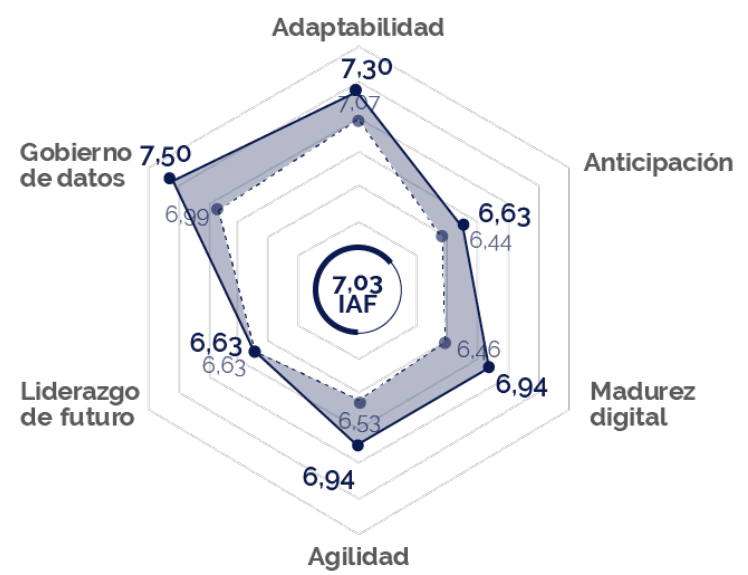
IAF POR SECTOR:
Servicios de Tecnología



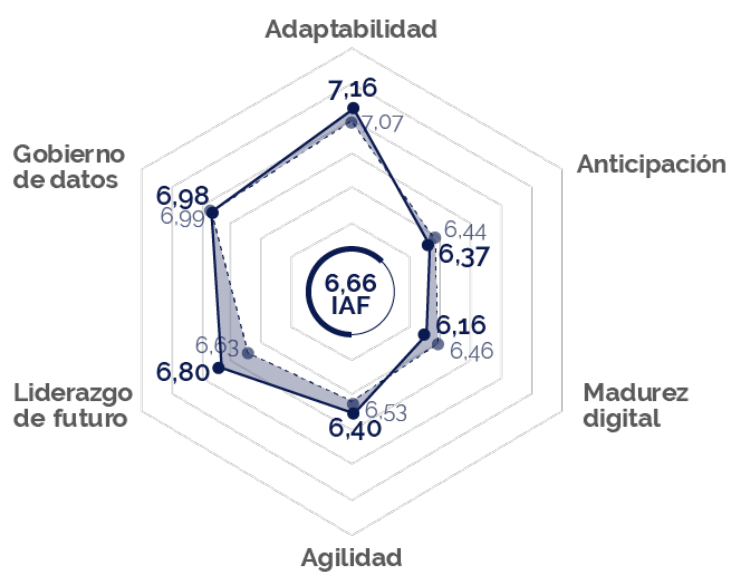
IAF POR SECTOR:
Servicios Empresariales



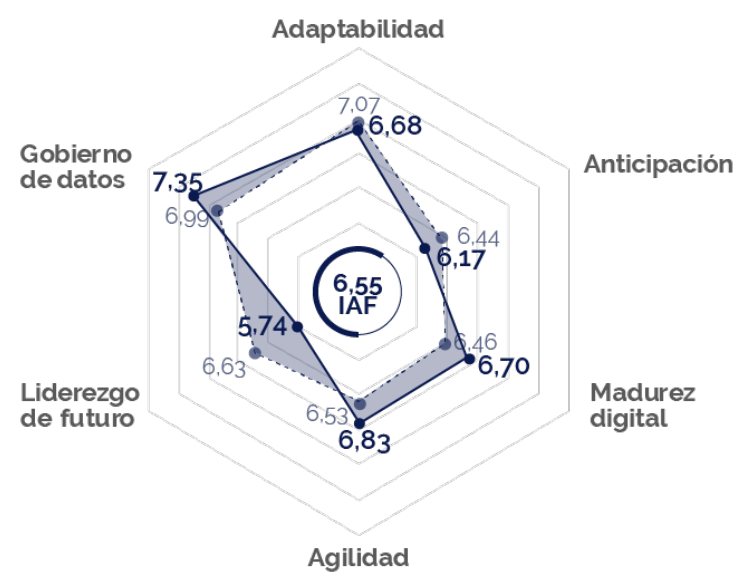
IAF POR SECTOR:
Servicios Financieros



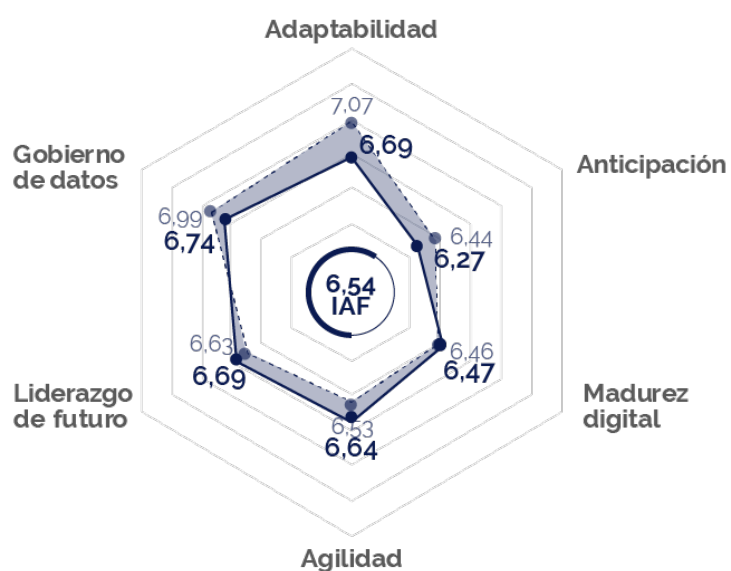
IAF POR SECTOR:
Salud



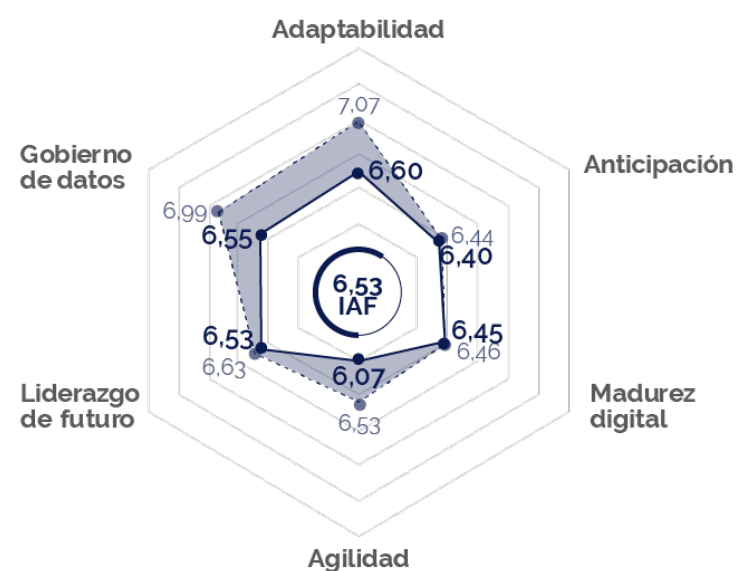
IAF POR SECTOR:
Automotriz



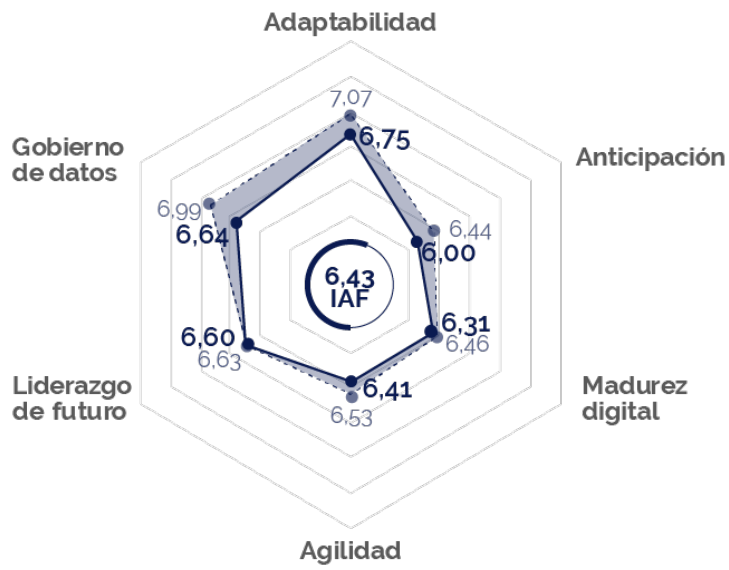
IAF POR SECTOR:
Retail



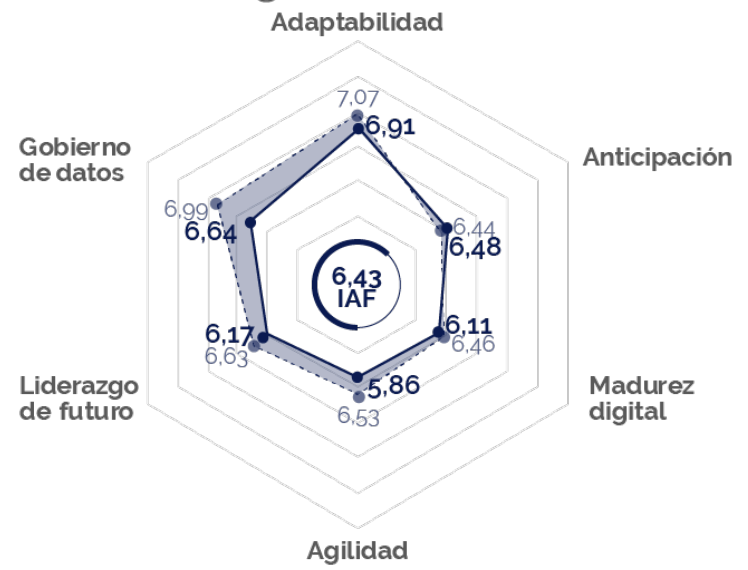
IAF POR SECTOR:
Inmobiliario



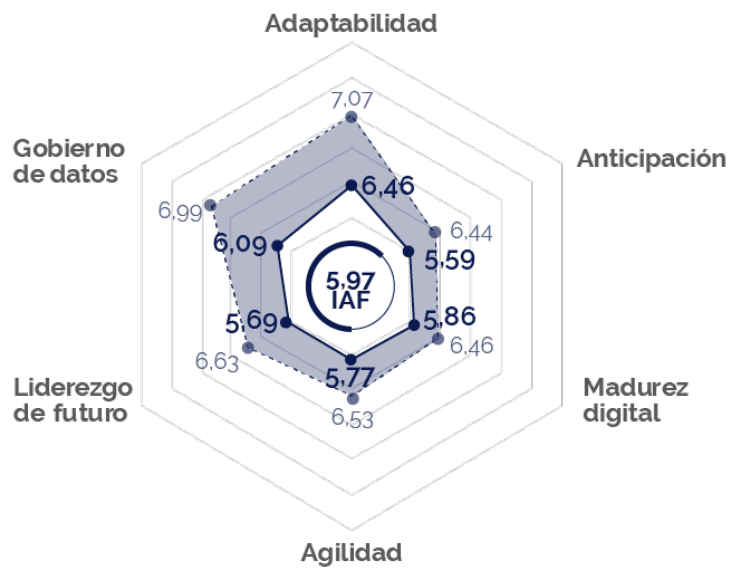
IAF POR SECTOR:
Consumo Masivo



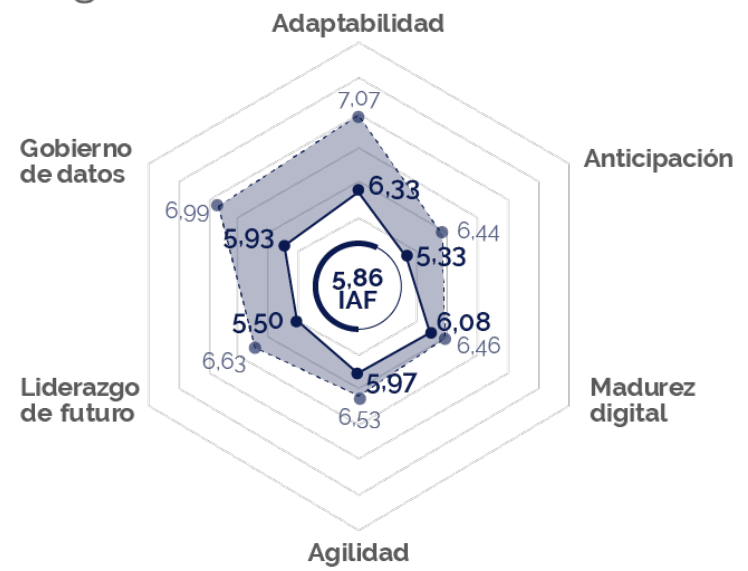
IAF POR SECTOR:
Alimentos/Agro



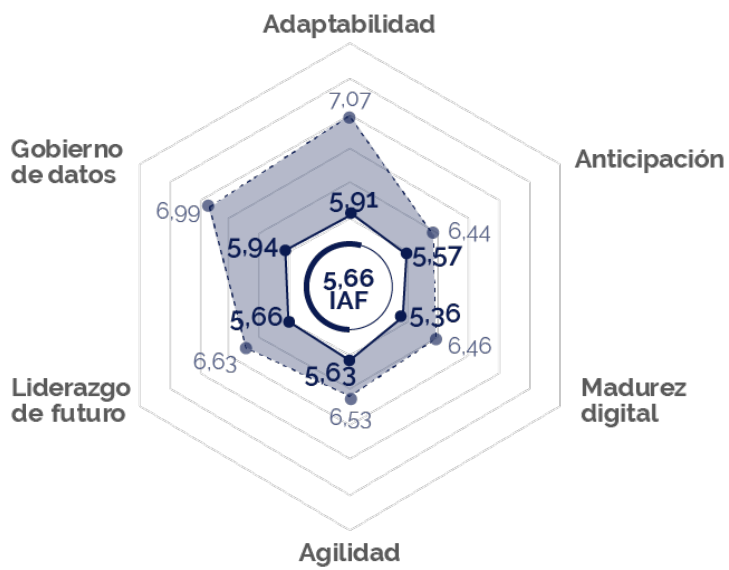
IAF POR SECTOR:
Educación



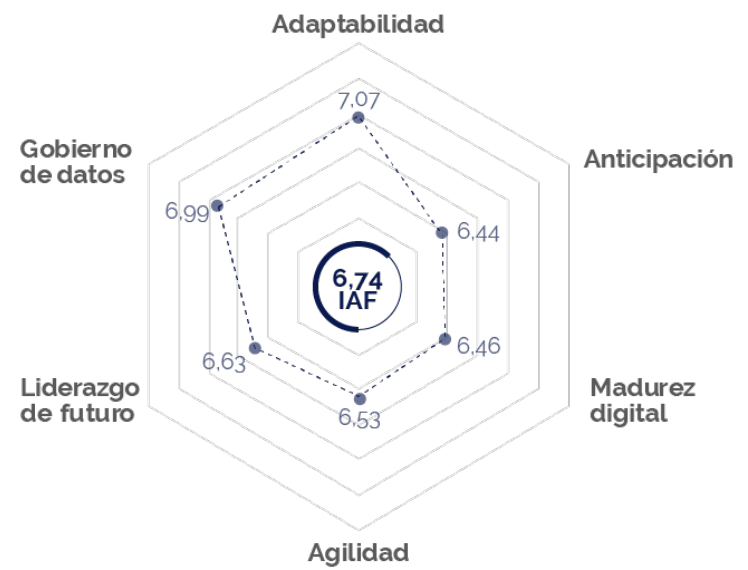
IAF POR SECTOR:
Energía



IAF POR SECTOR:
Construcción

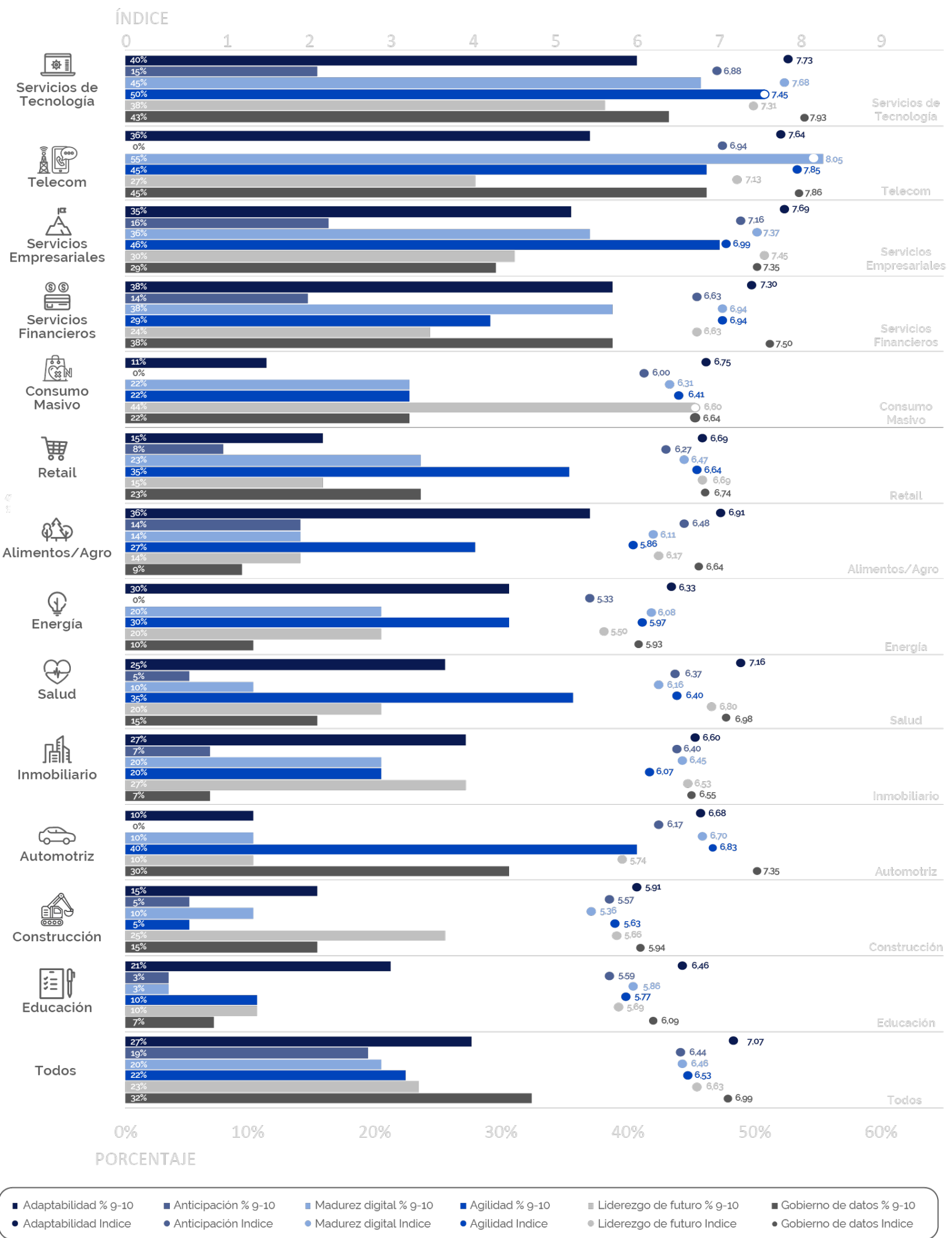


IAF
Todos



FUTURE INDEX

Comparación por sector



Capacidad de los Líderes para el Futuro

El liderazgo del futuro es un asunto finalmente gestionado por las personas y en especial, por los cargos de responsabilidad de las organizaciones, quienes deben establecer una clara visión de las señales para anticiparse y definir planes de acción favorables del desarrollo de la empresa. A la hora de contrastar el IAF por los diversos roles en las organizaciones, podemos observar que:

» Los roles con mejor IAF son el "Responsable de Éxito del Cliente" (7,15) y el "CEO - Director Ejecutivo" (7,22).

» El "Responsable del Éxito del Cliente" tiene un alto IAF por su capacidad de "Madurez digital" (7,12) y "Agilidad" (7,37), con 53%.

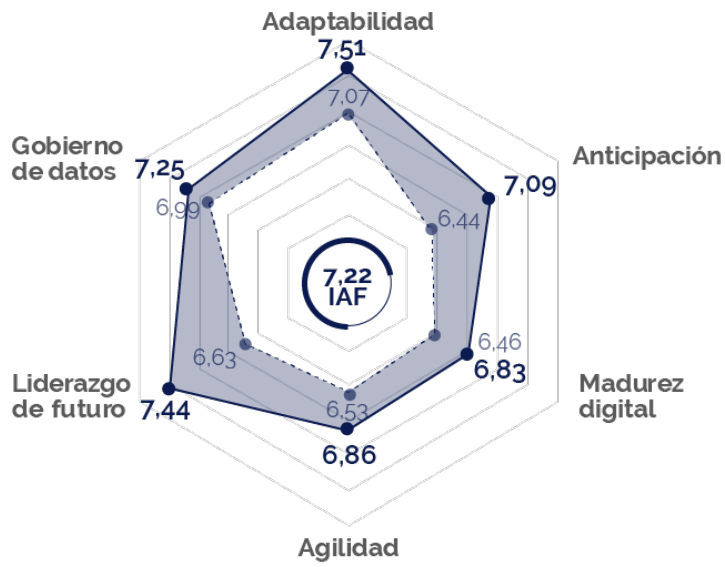
» Mientras que en el "CEO - Director Ejecutivo" sus características esenciales se basan en "Adaptabilidad" (7,51) y "Liderazgo de futuro" (7,44), con 34% y 32%, respectivamente.

» Los roles rezagados en IAF corresponden al "Responsable de las Personas" (6,70) y el "Responsable Financiero" (6,19), donde ambos acreditan un muy bajo nivel de "Anticipación" con 3% y más abajo.

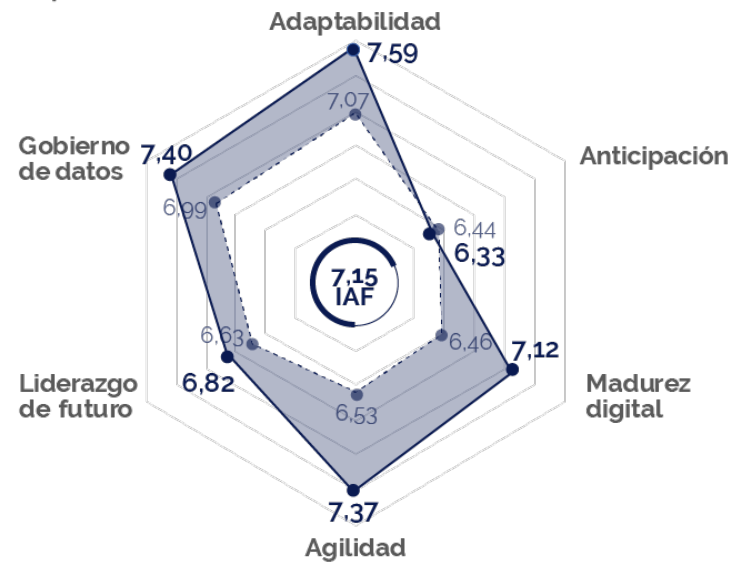
» Cabe mencionar que los roles "Responsable de Marketing" y "Responsable de Ventas" registran bajos IAF, con 6,49 y 6,55, respectivamente. Esto por sus bajos niveles de "Liderazgo de futuro", "Anticipación" y en el caso de "Ventas" también es la baja capacidad declarada por el panel en "Madurez digital".

“ Los roles rezagados en IAF corresponden al "Responsable de las Personas" (6,70) y el "Responsable Financiero" (6,19), donde ambos acreditan un muy bajo nivel de "Anticipación" ”

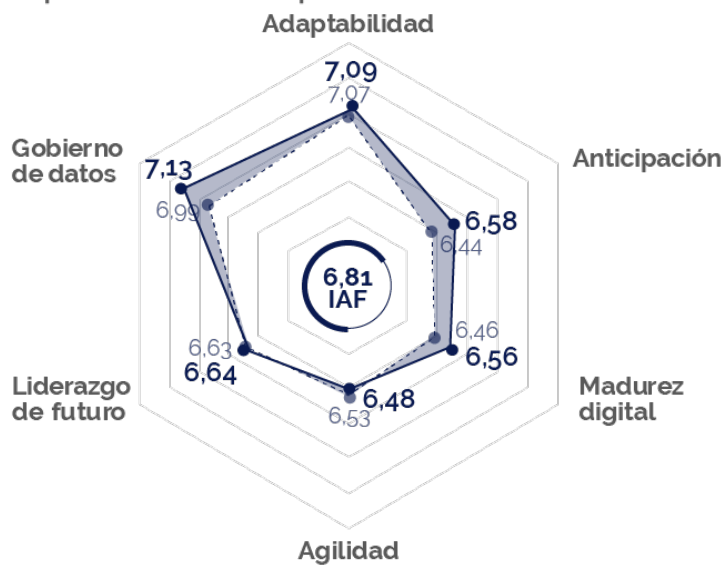
IAF
CEO - Director Ejecutivo



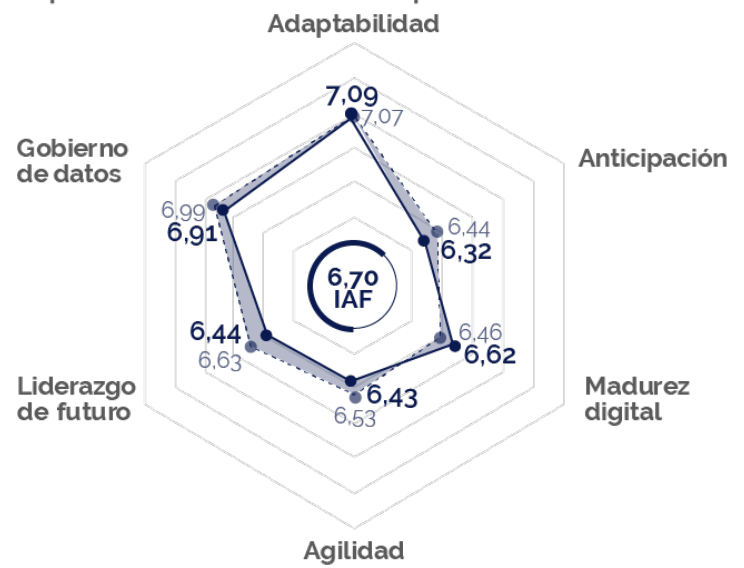
IAF
Responsable del éxito del cliente



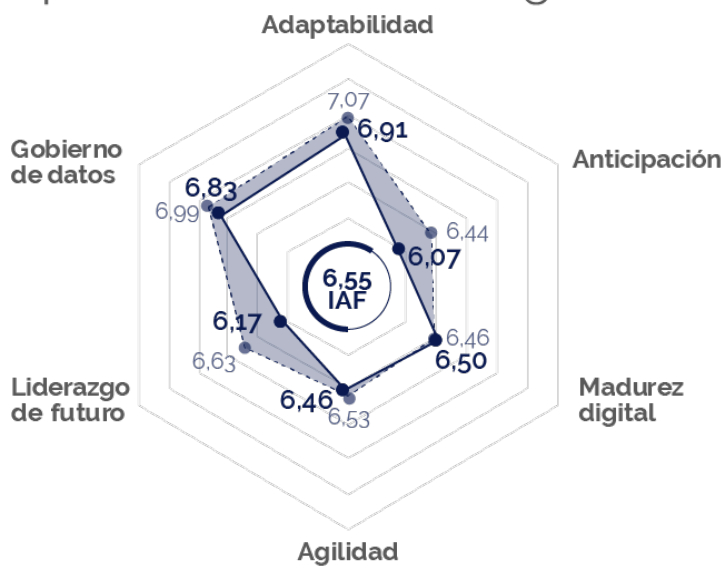
IAF
Responsable Operativo



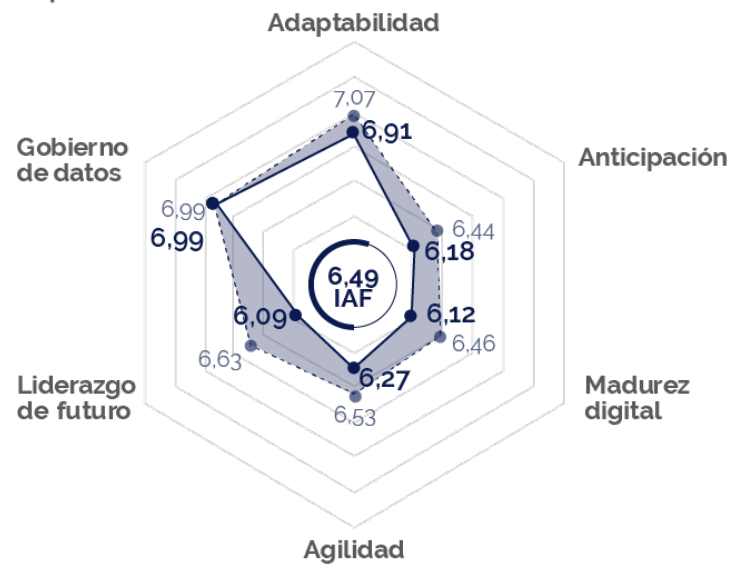
IAF
Responsable de las personas



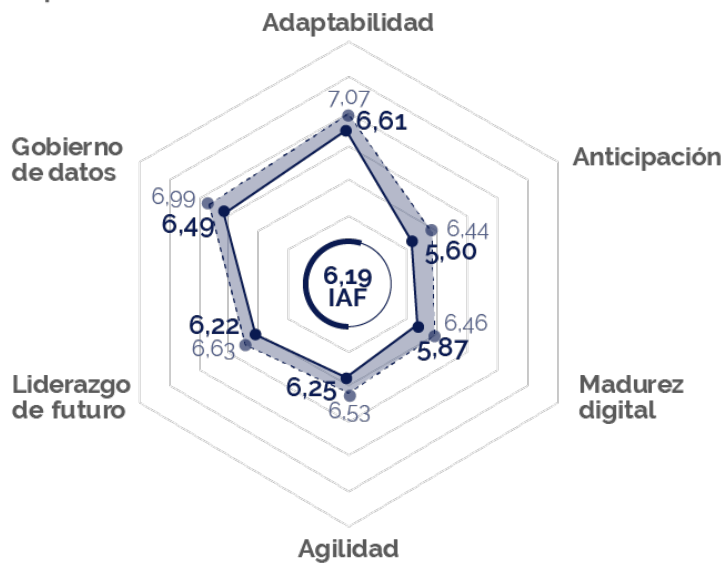
IAF
Responsable de Marketing



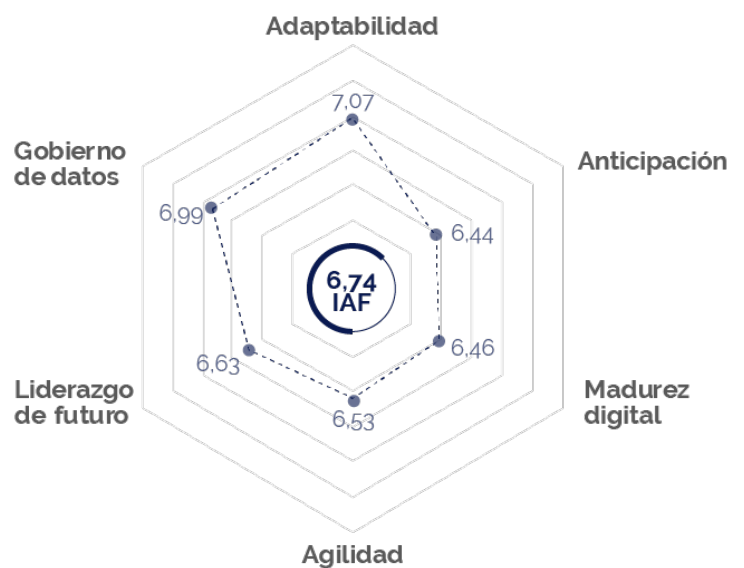
IAF
Responsable de Ventas



IAF
Responsable Financiero

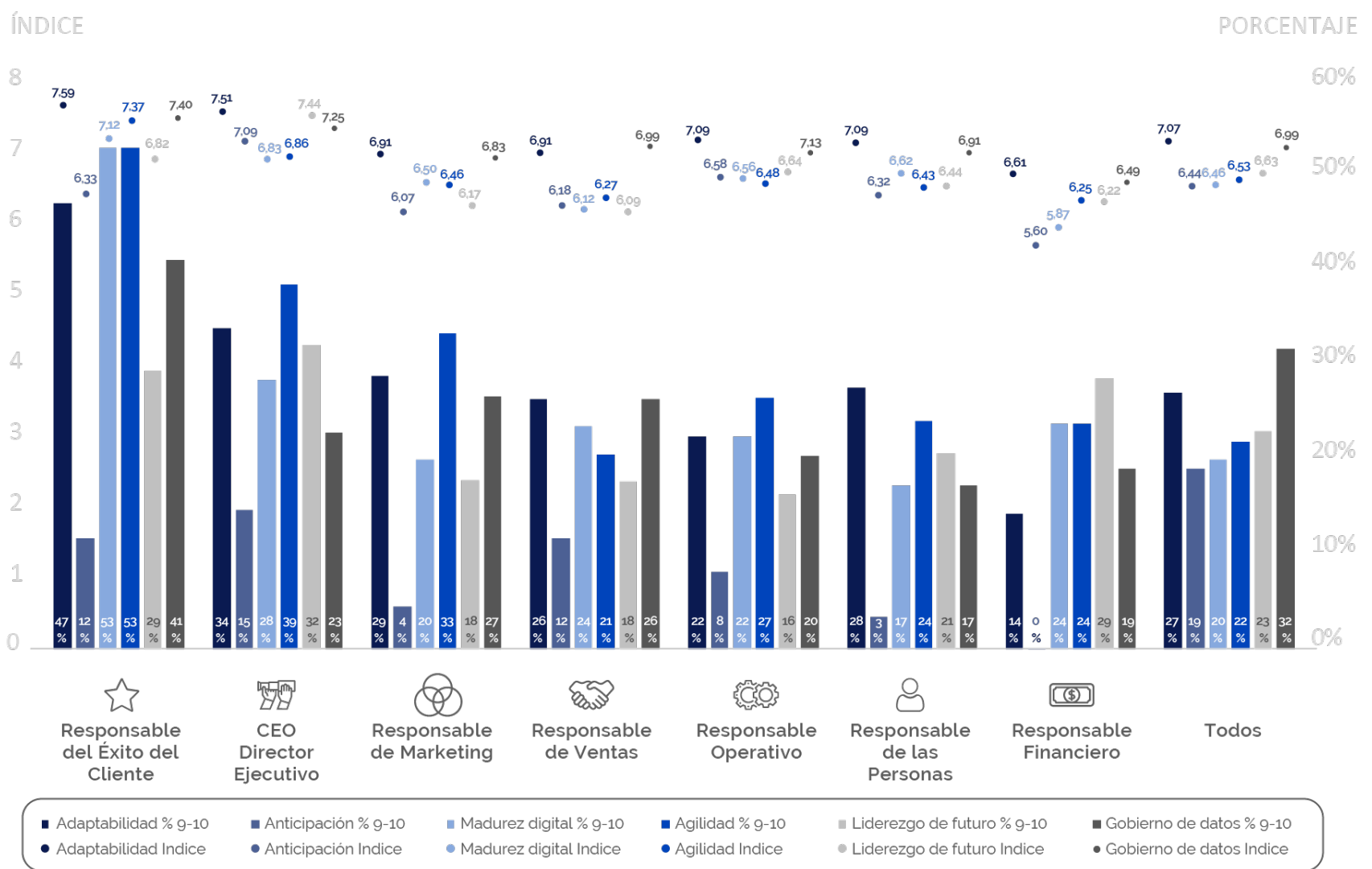


IAF
Todos



FUTURE INDEX

Comparación por rol en la empresa



Principales Desafíos

De acuerdo con los rangos del IAF expuestos en este estudio, entregamos algunas recomendaciones, que puedan ser ejecutadas por las organizaciones, según sus niveles de adaptabilidad al futuro.

Organizaciones “Desadaptadas” al Futuro

Con un IAF de hasta 5,60 puntos y 4,36 puntos promedio, *corresponden a las organizaciones con la mayor brecha*, las que deben ejecutar planes de transformación con urgencia en cuanto a “Anticipación”, “Liderazgo de Futuro” y “Madurez Digital”, de acuerdo con las distancias más amplias registradas en estos aspectos durante la presente investigación.

Los principales desafíos para las organizaciones de este grupo:

- » **Invertir el tiempo adecuado para contribuir en proyectos innovadores**, gestionando la capacidad interna y las oportunidades del entorno, guiados principalmente por la “voz del cliente”.
- » **Desarrollar una visión que guíe y le de forma al propósito**; objetivos centrados en el cliente y tareas del día a día.
- » **Activar una cultura organizacional que promueva la curiosidad** y el aprendizaje continuo a través de la experimentación.
- » **Los líderes deben promover una visión estratégica de largo plazo**, ejecutable de manera incremental y sostenida.

“ Queremos ayudar a que usted se prepare para administrar lo impensado, lo que no es obvio, incluso lo emergente y oculto. Hemos querido establecer una visión que, en definitiva, nos permita gestionar las estrategias en un mundo complejo, caótico y contradictorio ”

Organizaciones “Incipientes” en el Futuro

Este grupo registra un IAF de 5,6 puntos, representando el mayor grupo de las organizaciones (50%), las que para alcanzar un mejor rendimiento sobre sus inversiones, deben poner sus esfuerzos en mejorar capacidades para “Anticipación”, “Madurez Digital” y “Agilidad”.

Los líderes de estas organizaciones deberían establecer marcos de trabajo en los siguientes aspectos:

- » **Construir capacidades para monitorear el entorno y los mercados**, con tal de poder desarrollar señales que permitan ampliar la frontera de posibilidades de producción.
- » **Descubrir, invertir e implementar, de manera continua, en tecnologías digitales**, así como también en capacitación para equipos que las ejecuten.
- » **Diseñar e implementar métricas** que permitan evaluar el valor percibido de sus clientes y la satisfacción del proceso de servicio.

Organizaciones “Favorables” al Futuro

Este grupo de condiciones óptimas para la construcción de ventajas competitivas, dado por una visión pragmática del futuro y que registran un IAF de 8,47 puntos, deben ser capaces de capitalizar sus activos intangibles principalmente en “Adaptabilidad” y “Gobierno de datos”.

Sus esfuerzos deben orientarse en construir procesos sólidos y que agreguen valor en los siguientes aspectos:

- » **Asegurar que la visión estratégica del negocio es entendida y compartida** por todos los colaboradores.
- » **Flexibilizar la estructura organizacional** para enfrentar escenarios de alta incertidumbre.
- » **Revisar que en la organización exista un libre acceso a la información** y puedan hacer uso de esta con el fin de apoyar el proceso de toma de decisiones y activar la curiosidad.