

C-Suite Challenge™ 2019

La empresa preparada para el futuro

**CÓMO SE PREPARA LA ALTA
DIRECCIÓN EN ESPAÑA PARA
EL FUTURO - RETOS Y
OPORTUNIDADES**



Las empresas están en constante evolución: crecen; crean divisiones; invierten y desinvierten; innovan en productos, procesos y servicios; adoptan nuevas tecnologías y se adaptan a los diferentes clientes y trabajadores. Así ha sido durante siglos. Pero hoy, las empresas tienen que lidiar con cambios de los paradigmas fundamentales. Las nuevas tecnologías disruptivas están transformando las empresas y sus estructuras, modificando profundamente la forma en la que trabajamos y en la que las empresas crean valor, lo que requiere rediseñar los modelos de negocio y los procesos.

Estas transformaciones coinciden con un periodo de desaceleración económica a nivel global. El *Global Economic Outlook 2019* del Conference Board, tras un crecimiento mundial del 3,2% en 2018, prevé su ralentización hasta situarse en torno al 2,9% a finales de la próxima década. En este contexto, en la edición de la encuesta *C-Suite Challenge™ 2019*, 1.426 CEOs y ejecutivos de alta dirección ofrecen su visión de cómo afrontar los retos actuales y a 2025.

Los ejecutivos de alta dirección a nivel global seleccionaron entre los *principales desafíos externos que requerirán su atención en 2019* el riesgo de recesión global en primer lugar, mientras que en España este desafío ocupa la 2ª posición (45% de los encuestados), siendo su mayor preocupación la inestabilidad política global (3º a nivel mundial). Esta percepción de los ejecutivos en España se debe a que la inestabilidad política es mayor en Europa que en otras regiones, ante las tensiones comerciales y la incertidumbre sobre el acuerdo final de la salida del Reino Unido de la UE.

Hacia “la empresa preparada para el futuro”

En esta edición de la encuesta, al preguntar a los altos directivos cómo prevén que será la empresa del futuro, afirman que ésta estará totalmente comprometida con la sostenibilidad, como factor de crecimiento, y centrada en el cliente, lo que requerirá reorientar la forma en la que trabajamos y equilibrar los objetivos de corto plazo con la visión a largo plazo. Para alcanzar este modelo de empresa es preciso desarrollar un enfoque integral y holístico. A su vez, entre las principales conclusiones destacan:

- **La alta dirección confía en que su cultura empresarial actual es adecuada para lograr mejores resultados en 2025**, si bien podría estar subestimando la complejidad que para muchas empresas supondrá la adaptación a la transformación digital, dada su estructura organizativa. Esta percepción coincide con la de los ejecutivos en España.
- **En un entorno de desaceleración económica global, el rendimiento de la inversión (ROI) en el proceso de transformación digital es esencial.** Para incrementar sus beneficios, las empresas tienen que avanzar rápidamente desde la fase inicial de experimentación con plataformas digitales a la de destrucción creativa, para adaptar sus productos y servicios.
- **Equilibrar la visión a largo plazo con el desarrollo a corto plazo.** El peligro en una economía en desaceleración es reducir el esfuerzo y los recursos invertidos en la digitalización para impulsar la rentabilidad a corto plazo en detrimento de la competitividad futura. Tanto los altos ejecutivos globales como de España consideran que alcanzar este equilibrio es fundamental para el futuro éxito de sus empresas.

- **Los clientes valoran más la experiencia de utilizar un producto que el producto en sí mismo y, por lo tanto, los altos directivos consideran esencial mejorar “la experiencia” para el futuro éxito empresarial.** La “Servitización” (ofrecer, como valor añadido, servicios suplementarios asociados al producto) es la tendencia actual en detrimento de poner el “foco en el producto”. Aproximadamente dos tercios de los encuestados en España consideran que la “servitización” es esencial para mejorar los resultados en 2025 y perciben la ética digital como una ventaja competitiva.
- **Para la alta dirección, uno de los principales obstáculos para la innovación es la escasez de talento, problema que consideran que empeorará de cara a 2025,** a medida que el empleo se transforme y se demanden nuevas capacidades laborales. En España, actualmente los altos directivos no señalan la escasez de talento cualificado entre sus principales preocupaciones, si bien perciben que sí puede ser un desafío en 2025.
- **La preparación de la próxima generación de líderes es fundamental para obtener mejores resultados en el futuro.** Pero ¿se otorga suficiente importancia al desarrollo de sus capacidades digitales? Las inversiones que se realizarán para preparar a los líderes del futuro mejorarán la calidad de su formación y ofrecerán más oportunidades de rotación interfuncional, aspectos valorados positivamente por los *Millennials*. Sin embargo, faltaría un elemento esencial: exponerlos a experiencias digitales. Los ejecutivos españoles son más conscientes de esta realidad, concediéndole mayor relevancia que los altos directivos globales.
- **Se prevé un aumento de la regulación en el futuro, pero ¿es un obstáculo o una oportunidad?** A nivel global, la alta dirección anticipa una mayor regulación en ámbitos como la privacidad de datos, el impacto medioambiental, las redes sociales, la seguridad alimentaria, los vehículos autónomos o la tecnología de drones. En el caso de España, se espera fundamentalmente en los ámbitos del impacto medioambiental, los drones, las redes sociales y la privacidad de datos. Además, no existe una valoración homogénea sobre el impacto del incremento de la regulación, ya que algunas empresas consideran que generará costes adicionales, mientras que otras creen que es una oportunidad para desarrollar nuevos productos y servicios.
- **La visión holística de la alta dirección sobre la empresa sostenible en el futuro se centra en el talento y la creación de valor.** Tanto a nivel global como en España, los altos directivos creen que las empresas que obtendrán mejores resultados en el futuro verán la sostenibilidad como un generador del crecimiento y una herramienta para la atracción y retención de talento.

¿Cuáles son actualmente los principales desafíos para las empresas en España?

Las empresas españolas no son ajenas al entorno global, marcado por la incertidumbre derivada de las crecientes tensiones geopolíticas y comerciales entre Estados Unidos y China, el Brexit y la desaceleración de la Eurozona. Además, en el caso de España, los directivos destacan entre sus principales preocupaciones el impacto sobre la competitividad de sus empresas de los recientes cambios regulatorios en materia fiscal y laboral, y de la falta de reformas estructurales que contribuyan a promover la innovación y a adaptar el talento a la transformación digital.

En España las empresas están inmersas en un proceso de mejora de su competitividad, eficiencia e internacionalización. Los directivos están rediseñando sus organizaciones y modelos de negocio ante la creciente digitalización, la aparición de nuevos competidores y patrones de consumo, y la necesidad de definir una cultura empresarial en la que el liderazgo se centre en el talento y la colaboración. Esta transformación tiene un doble objetivo: garantizar el futuro crecimiento y rentabilidad de las empresas, y resolver los retos medioambientales, sociales y de gobernanza a los que se enfrentan, reforzando así la confianza de la sociedad en las instituciones públicas y generando un crecimiento más inclusivo y armonizado, basado en la sostenibilidad y la diversidad.

Este doble objetivo de “crecimiento sostenible” aparece reflejado en las respuestas de los directivos en España a la pregunta sobre “¿Qué aspectos del entorno empresarial necesitarán cambiar en España y en Europa en 2025 para mantener la competitividad y el protagonismo de su empresa?”. Éstos seleccionaron como primera opción “mejorar la calidad de las instituciones y reducir la corrupción”, y en segundo lugar “mejorar la educación y la formación”. Además, señalan tres prioridades que deben afrontar la nueva Comisión y el Parlamento Europeo: perfeccionar el Mercado Único, reducir la burocracia y facilitar la transformación digital.

Instituciones de mayor calidad, con menor corrupción, y un mejor sistema educativo son fundamentales para la mejora del entorno de negocios local

¿Qué aspectos del entorno empresarial tendrán que cambiar en 2025 para mantener la competitividad y el protagonismo de su empresa? Seleccione 3 en cada columna:

	España	Europa
Racionalizar el Mercado Único	8	1
Reducir la burocracia	4	2
Facilitar la transformación digital	6	3
Impulsar la competitividad fiscal	3	4
Apoyar el crecimiento empresarial	5	5
Incentivar la innovación	7	6
Mejorar ciberseguridad	11	7
Reducir las barreras para atraer talento extranjero	9	8
Construir nuevas infraestructuras	13	9
Mejorar la calidad de las instituciones y disminuir la corrupción	1	10
Mejorar la educación y la formación	2	11
Reducir los costes energéticos	12	12
Mejorar el acceso al crédito	14	13
Aumentar la regulación medioambiental	15	14
Flexibilizar la regulación del mercado laboral	10	15

Nota: esta pregunta se hizo solo en España

Fuente: The Conference Board C-Suite Challenge™ 2019

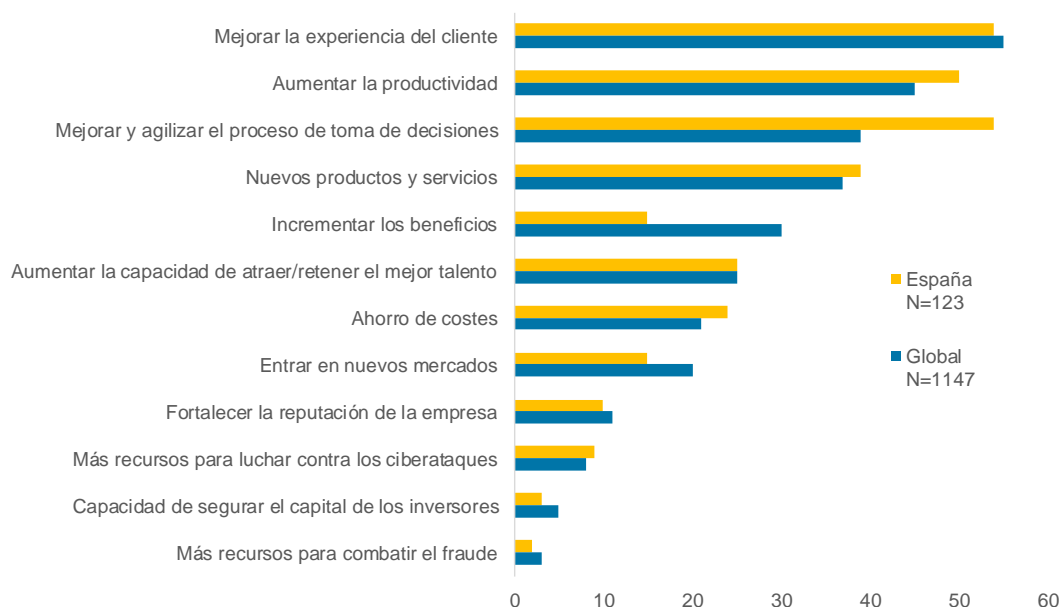
¿Son diferentes los ejecutivos en España?

Si bien la opinión de los altos directivos en España coincide en muchos temas con la de sus homólogos a nivel global, destacan dos diferencias importantes en sus respuestas a la encuesta. La primera está relacionada con la toma de decisiones y la burocracia interna. Las respuestas a dos preguntas diferentes (*¿Cuáles serán las tres principales barreras a la innovación en su empresa?* y *¿Cuáles serán las tres principales mejoras para su empresa de aplicar nuevas tecnologías en 2025?*) reflejan que en España los ejecutivos señalan la burocracia interna como un obstáculo para el éxito empresarial, considerando urgente flexibilizar sus estructuras organizativas. Así, en la pregunta sobre las barreras a la innovación, el 33% de los directivos en España seleccionaron la *burocracia interna*, situándola como 2º mayor obstáculo (6º a nivel global). El primer obstáculo es la *presión diaria en el desarrollo de la actividad empresarial*, especialmente destacado por los directivos en España (43% de votos a nivel global y 61% en España).

Una percepción similar sobre el impacto negativo que la *burocracia interna* tiene sobre el proceso de toma de decisiones aparece en las respuestas a la segunda pregunta, sobre las mejoras derivadas del uso de nuevas tecnologías, en la que el 54% de los encuestados en España seleccionaron como principal efecto "*mejorar y agilizar el proceso de toma de decisiones*", frente al 39% a nivel global. Así, los directivos en España muestran una mayor confianza en la utilidad de las nuevas tecnologías para reducir la carga burocrática interna.

Los ejecutivos en España esperan que la tecnología les ayude a tomar mejores decisiones y más rápido

¿Cuáles serán los 3 principales efectos para la empresa de utilizar nuevas tecnologías en 2025?



Fuente: The Conference Board C-Suite Challenge™ 2019

Este sentimiento de preocupación en torno a la agilidad y la solidez de la toma de decisiones se confirma en la siguiente pregunta: "En 2025 ¿cuáles cree que serán las 3 principales características de eficiencia operativa de la empresa que obtenga buenos resultados en el futuro?". Tanto los encuestados en España como a nivel global destacan en primer lugar el equilibrio entre la agilidad a corto plazo y la visión a largo plazo. En España la segunda opción elegida (43% de votos) fue el "uso de la inteligencia artificial y otras tecnologías para impulsar la toma de decisiones" (27% a nivel global), evidencia de que los directivos en nuestro país confían en la utilización de nuevas tecnologías para acometer su proceso de transformación.

En España, la alta dirección prevé utilizar la inteligencia artificial para impulsar la toma de decisiones

En 2025 ¿cuáles serán las 3 principales características de la eficiencia operativa en la empresa con éxito del futuro?



Fuente: The Conference Board C-Suite Challenge™ 2019

La segunda diferencia clave que surge en la comparación entre la alta dirección a nivel global y en España es que los directivos en nuestro país muestran mayor confianza en el éxito futuro de sus empresas que el promedio europeo y global. De esta manera, perciben que sus empresas cuentan con la cultura adecuada para triunfar en 2025, si bien podrían estar subestimando el esfuerzo que supone la transformación.

Los altos niveles de confianza de los ejecutivos en España plantean dudas

En una escala de 1 (bajo) a 10 (alto), ¿qué tan seguro está de que su organización tiene actualmente las características correctas para tener éxito en 2025?

	España (N=125)	Europa (N=487)	Global (N=1.390)
Los líderes adecuados	7,3	6,8	7
El talento adecuado	7,3	6,6	6,8
La cultura adecuada	7,5	6,8	7,1
La estructura organizacional adecuada	6,9	6,3	6,7
El modelo de comercialización adecuado	6,9	6,7	6,7
La tecnología adecuada	6,9	6,6	6,5

Fuente: The Conference Board C-Suite Challenge 2019

Puntos débiles identificados en los análisis del Conference Board

Superar la resistencia al cambio no es fácil. Sabemos que una mayor transparencia y una cultura inclusiva son pilares fundamentales para lograr el éxito en el futuro. Sin embargo, en la encuesta, los altos directivos subestiman algunos de los elementos clave que definen una cultura abierta, inclusiva y atractiva:

- **Brecha salarial de género.** En la pregunta sobre los rasgos principales que definirán la organización inclusiva del futuro, solo el 7% de encuestados a nivel mundial, y el 2% en España, destacaron *“la misma retribución por el mismo trabajo”*. Sin embargo, los análisis del Conference Board muestran que garantizar la equidad salarial entre hombres y mujeres es una de las formas más eficaces de aumentar la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo.
- **Conciliación de la vida laboral y familiar.** La falta de equilibrio trabajo-familia es una de las principales razones por las que la mujer renuncia a alcanzar puestos directivos, lo que afecta negativamente no sólo a la diversidad dentro de una empresa, sino también a la planificación de la sucesión en la misma. Sólo una cuarta parte de los encuestados a nivel mundial seleccionaron entre sus tres prioridades principales en la formación de los futuros líderes la *“mejora del equilibrio trabajo-familia de los directivos”*, mientras que en España lo hicieron el 42% (siendo la 3ª prioridad).
- **Retribución de equipos.** En la pregunta sobre los tres principales rasgos/competencias que definirán la empresa inclusiva en 2025, sólo un 22% de los altos directivos a nivel global seleccionaron *“reconoce y retribuye eficazmente los resultados del equipo”*. El fracaso de los ejecutivos de recursos humanos y de la alta dirección a la hora de diseñar una estrategia de formación de equipos que reconozca y premie eficazmente sus resultados es un problema global. Tradicionalmente, las empresas retribuyen a sus empleados en función de su rendimiento individual. Sin embargo, a medida que los equipos se convierten en una pieza central en la estrategia de capital humano de la

organización, las empresas deberían impulsar una cultura colaborativa para que los nuevos equipos además de ser ágiles cuenten con motivación y alcancen sus objetivos. En España también se le concede poca importancia, pero existe mayor concienciación de la relevancia de realizar avances en la retribución de los equipos.

- **Obstáculos a la innovación.** Los ejecutivos, tanto a nivel global como en España, no consideran que *tener una cultura aislada o la falta de voluntad para asociarse con otras organizaciones* sea un obstáculo importante para la innovación, pese a que los análisis del *Conference Board* sí lo identifica como una de las principales barreras actuales para la innovación y la transformación digital.

Acerca de Círculo de Empresarios

El Círculo de Empresarios se fundó en 1977 como una asociación independiente y sin ánimo de lucro de alcance nacional. Incluye a particulares, propietarios y directivos de las principales empresas que operan en España. Es un proyecto grupal de responsabilidad empresarial que opera como *think tank* y que desde el principio ha defendido la libre empresa y el libre mercado, promoviendo la empresa como fuente de creación de empleo, progreso, bienestar social y el espíritu emprendedor. Los 230 líderes empresariales y directivos que forman parte del Círculo de Empresarios están unidos en su objetivo de colaborar con nuestros informes para ayudar a mejorar la sociedad española. El Círculo de Empresarios, como socio en España, participó en la edición de 2019 del *C-Suite Challenge*, obteniendo 125 respuestas a la encuesta.

Acerca de C-Suite Challenge™

Desde 1999, la encuesta del *CEO Challenge®* del *Conference Board* ha pedido a los CEOs de todo el mundo de forma anónima que identifiquen los principales problemas que afrontan y sus estrategias para resolverlos. Desde 2017, se ha ampliado la muestra de encuestados. La encuesta de este año, llevada a cabo entre septiembre y octubre de 2018, se realizó a 1.426 altos directivos, incluidos 815 directores ejecutivos en todo el mundo, preguntándoles su opinión sobre la empresa preparada para el futuro en 2025. El número total de encuestados residentes en España ascendió a 125.

El proyecto, coordinado por el *Conference Board*, ha sido posible gracias a la colaboración con 14 organizaciones de todo el mundo que invitaron a sus miembros y contactos a rellenar el cuestionario para mejorar su cobertura mundial.

Para obtener más información sobre los resultados de la encuesta de *C-Suite Challenge*, puede consultar

<https://www.conference-board.org/c-suite-challenge/>

El CONFERENCE BOARD es un *think tank* que ofrece información sobre lo que está por venir. Fundada en 1916, somos una organización independiente, sin ánimo de lucro y exentos de tributar en EEUU (501 (c) (3)).

THE CONFERENCE BOARD, INC. | www.conferenceboard.org
AMERICAS | +1 212 759 0900 | customer.service@conferenceboard.org
ASIA | +65 6325 3121 | service.ap@conferenceboard.org
EUROPE, MIDDLE EAST, AFRICA | +32 2 675 54 05 | brussels@conferenceboard.org
THE COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT
OF THE CONFERENCE BOARD | +1 202 469 7286 | www.ced.org
THE CONFERENCE BOARD OF CANADA | +1 613 526 3280 | www.conferenceboard.ca

Edición España
© 2019 The Conference Board, Inc.
All rights reserved