

C-SUITE CHALLENGE™ 2021

# Liderazgo en la recuperación post COVID-19

EDICIÓN CHILE



# Liderazgo en la recuperación post COVID-19

## EDICIÓN CHILE

<b>3</b>	<b>Resumen Ejecutivo: Enfrentar los desafíos que se avecinan</b>
4	Ideas estratégicas para lo que viene
7	Más allá de la pandemia: El legado a largo plazo del COVID-19
<b>8</b>	<b>Liderazgo en la recuperación post COVID-19</b>
10	Hallazgos adicionales
<b>11</b>	<b>Enfoque de estrategia interna para 2021</b>
13	Definir la transformación digital
13	Preparación de la organización para la transformación
<b>15</b>	<b>Palancas para el crecimiento: El mayor uso de analítica de datos para alcanzar nuevos clientes, junto con alianzas estratégicas, impulsará el crecimiento</b>
16	Preguntas para ayudar a crear una estrategia de colaboración externa
18	Hallazgos adicionales
<b>19</b>	<b>Superar obstáculos: Los CEO ven las interrupciones debidas al COVID, las tecnologías heredadas y la falta de una cultura innovadora como las principales barreras internas</b>
20	Hallazgos adicionales
<b>22</b>	<b>Gestión de capital humano</b>
23	Entrenar a los líderes para el futuro con empatía e inteligencia emocional
25	Hallazgos adicionales
<b>27</b>	<b>Recuperación tras COVID-19: El legado a largo plazo</b>
31	Respondiendo a la crisis de COVID-19: Ideas para quienes lideran la cadena de suministro
32	Lecciones aprendidas
32	Es sus propias palabras
<b>34</b>	<b>Conclusión: Mirar hacia adelante</b>
35	Sobre este informe
36	Sobre The Conference Board
36	Sobre ICARE
36	Reconocimientos
37	Socios Regionales

# Resumen Ejecutivo:

## Enfrentar los desafíos que se avecinan

---

En el tiempo, la economía global se recuperará del COVID-19, pero puede que quede marcada para siempre. La pandemia plantea un conjunto único de riesgos y oportunidades para las empresas, independientemente de su tamaño, ubicación o sector. El impacto a largo plazo en los fundamentos del negocio—cómo y dónde se trabaja y quién lo realiza, qué quieren los clientes y cómo compran—exige que se hagan preguntas difíciles en la medida que las empresas se preparan para la recuperación. ¿Cómo se están reinventando las organizaciones para la era digital y cómo están respondiendo a la rápida marcha forzosa hacia la transformación digital? ¿Cómo deberían planificar la asignación de recursos y las decisiones de inversión, lidiar con la escasez de habilidades, gestionar al talento clave, lidiar con las preocupaciones sociales de los grupos de interés o stakeholders y los modelos de negocio innovadores para prosperar de la mejor manera en un mundo post pandemia?

Con el miedo a la recesión como una preocupación constante, las estrategias en las que los CEO entrevistados en Chile dicen que se enfocarán en 2021 son una mezcla de gestión financiera prudente y cambios culturales para impulsar el crecimiento, la agilidad y un mejor desempeño. Los CEO en Chile dicen que están enfocados en la aceleración rápida de la transformación digital, en volverse más innovadores, optimizar los procesos y transformar los modelos de negocio a la vez que bajan los costos y mejoran los flujos de caja. Buscan crear organizaciones más eficientes e impulsadas por datos a la vez que conforman equipos más ágiles que son la base del modelo de negocio y la transformación digital.

Desde 1999, la encuesta The Conference Board CEO Challenge® ha entrevistado a CEOs alrededor del mundo para identificar los problemas fundamentales que enfrentan y sus estrategias para cumplirlos. Desde 2017, el C-Suite Challenge ha expandido el grupo de entrevistados más allá de los CEO a la C-Suite completa. La encuesta anónima de este año se llevó a cabo tras las elecciones de EE.UU. en noviembre de 2020. Respondieron un total de 1.538 ejecutivos C-Suite, que incluyen 909 CEO alrededor del mundo, con 124 en Chile, y 629 ejecutivos C-Suite a nivel global, con 102 en Chile. Si bien las prioridades de los CEO y la C-Suite son distintas para las distintas empresas, creemos que este informe puede ayudar a iniciar conversaciones y promover ideas dentro de las organizaciones para asegurar que la empresa comprenda los desafíos que enfrenta, los objetivos estratégicos que debe establecer para cumplir con dichos desafíos y las estrategias y tácticas necesarias para mantenerse competitivos en el mercado global. El proyecto, coordinado por **The Conference Board**, fue posible gracias a la colaboración con **ICARE**, y 13 otras organizaciones alrededor del mundo que invitaron a sus miembros y contactos a contestar el cuestionario para mejorar la cobertura global.

## Ideas estratégicas para lo que viene

Cuando se les preguntó qué problemas *fuera del control de su gestión* tendrían el mayor impacto en su negocio en el año próximo, los CEO en Chile citaron la inestabilidad política global, el declive en la confianza en el gobierno, el virus COVID-19, el riesgo de recesión y la disponibilidad de la vacuna como los potenciales puntos de inflexión. Los ejecutivos C-Suite en Chile también califican el declive en la confianza en el gobierno como el principal punto de presión externo.

### ¿QUÉ ES LO QUE NO DEJA DORMIR A LOS CEO EN CHILE?

Entorno externo: ¿Qué problemas fuera del control de su gestión tendrán el mayor impacto en su negocio?	Entorno interno: ¿En qué problemas dentro del control de gestión se enfocará mi organización el año que viene?
<b>ALTO IMPACTO</b>	<b>ALTO FOCO</b>
Inestabilidad política global	Acelerar el ritmo de la transformación digital
Declive en la confianza en el gobierno	Mejorar la innovación
COVID-19	Optimizar procesos
Riesgos de recesión	Disminuir costos
Disponibilidad de la vacuna para el COVID-19	Modificar el modelo de negocio
<b>BAJO IMPACTO</b>	<b>BAJO FOCO</b>
Desigualdad de género	Mitigar los riesgos cibernéticos
Activismo de accionistas	Mejorar la transparencia en las comunicaciones internas
Inflación	Descentralizar la toma de decisiones
Falta de acceso a cuidado infantil	Actualizar los planes de contingencia ante crisis
Volatilidad en los precios de la energía	Reducir la dotación

**2021—Luz al final del túnel de la pandemia:** Los CEO en Chile, como sus contrapartes a nivel global, creen que la distribución exitosa de la vacuna contra el COVID-19 tendrá un impacto importante en sus negocios en el año entrante. La aparición de las vacunas probablemente contribuirá a una visión más optimista de los prospectos de crecimiento para el negocio al sacar del panorama los

peores escenarios económicos. A inicios de febrero, Chile ya había vacunado a más de un millón de personas con al menos la primera dosis o una tasa de vacunación per cápita que es más del doble que la de Brasil y México.<sup>1</sup>

**Transformación digital y automatización de tareas:** Los CEO en Chile dicen que sus organizaciones se enfocarán en acelerar la transformación digital, mejorar la innovación, optimizar los procesos existentes, y rediseñar los modelos de negocio en el año entrante a la vez que monitorean los costos y los flujos de caja. Los CEO, junto a los ejecutivos C-Suite locales, también ven la automatización de las tareas rutinarias como un legado a largo plazo muy probable de la pandemia. La crisis actual implica el desvanecimiento del lujo de tener un plazo de ejecución de años para la transformación digital y para experimentar con nuevos modelos de negocio. Las respuestas de los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile muestran que reconocen que la inversión en tecnología digital es sólo una pieza del puzzle de la transformación. La cultura organizacional, un liderazgo capaz y el talento son lo que en última instancia crearán una ventaja competitiva sostenible en la era digital y el periodo de recuperación post COVID.

**¿Es la complacencia un problema?** Uno de los temas que puede indicar cierta complacencia de los CEO en medio de la pandemia de COVID-19 es su relativa falta de preocupación respecto de la *actualización de planes de contingencia*. Sólo el siete por ciento de los CEO chilenos mencionó esto como un área de enfoque interno en 2021 (califica cerca del final de sus listas, empatado en el puesto número 16) sin embargo casi uno de cada cinco ejecutivos C-Suite (la califican en su top 10 en el número nueve) ven esto como un área importante de enfoque interno. Esto abre la pregunta: Los CEO, ¿creen que los planes que tienen en marcha actualmente son suficientes para enfrentar crisis futuras (lo que incluye otra pandemia)? Está claro que menos miembros de la C-Suite creen que sea así.

**Mecanismos para el crecimiento:** Con el cambio en el comportamiento de los consumidores debido a la pandemia, los CEO en Chile ven la expansión de las alianzas estratégicas y la ampliación a nuevos segmentos de clientes como los principales impulsores del crecimiento futuro. En la medida que las organizaciones y la economía global comienzan a recuperarse tras la pandemia de COVID-19, una estrategia de colaboración externa inteligente que incluya a socios tradicionales como los proveedores y distribuidores, socios no tradicionales desde startups a gobiernos y think-tanks, e incluso competidores, puede potenciar el crecimiento y la innovación y suplir brechas de habilidades y talentos. Sin embargo, los ejecutivos C-Suite creen que un mayor uso de la analítica de datos y la expansión a nuevos canales de venta (un aspecto fundamental del rediseño de los modelos de negocio) junto con el desarrollo de nuevos productos y servicios son los mecanismos de crecimiento más importantes. Una cantidad considerablemente menor de ejecutivos C-Suite ve las alianzas

---

<sup>1</sup> [Vaccine roll-outs will be unequal in Peru and Chile](#), Oxford Analytica, Febrero 2021.

estratégicas como un mecanismo de crecimiento importante en comparación con los CEO.

**Gestión de capital humano:** A pesar de las preocupaciones sobre la recesión, los CEO en Chile se mantienen enfocados en la contratación y retención de talento. También ven la falta de talento de calidad como un obstáculo interno importante que sus organizaciones deben superar para asegurar la competitividad futura. (Es interesante que, mientras los CEO califican la falta de talento de calidad entre sus cinco barreras internas principales, los ejecutivos C-Suite en Chile sólo lo posicionan en el puesto número 18, una indicación de que estos ejecutivos tienen un mayor nivel de confianza en la capacidad de su fuerza laboral actual que los CEO). Otro foco de la gestión de capital humano de 2021 para los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile es la adopción de políticas de trabajo más flexibles y la creación de equipos ágiles, siendo este último un elemento fundamental para crear una organización transformada digitalmente. El enfoque en los elementos centrales de la gestión de talento: contratación, retención y desarrollo, es un indicador de que los líderes empresariales en Chile reconocen al capital humano -alguna vez definido estrechamente como el aporte de la mano de obra al modelo de negocio y categorizado como un gasto- como un activo intangible valioso y el verdadero motor de una empresa sostenible.<sup>2</sup> Para mejorar las habilidades, la productividad y la resiliencia de su fuerza de trabajo actual, los CEO en Chile dicen que se enfocarán en proporcionar más coaching en toda su organización el año entrante.

**El trabajo remoto logra un equilibrio:** A un año del inicio de la pandemia, el trabajo remoto puede haber logrado un equilibrio. Pocos CEO entrevistados en Chile planean realizar cambios importantes en la cantidad actual de trabajadores remotos. Esto indica que las empresas pueden haber encontrado un nivel de comodidad cuando se trata de la cantidad de trabajadores remotos. Sólo el cuatro por ciento de los CEO en Chile citan el *aumento en la cantidad de trabajadores remotos* como un foco del capital humano en 2021 (califica en el puesto número 19 de 21 opciones sobre capital humano), mientras que menos del uno por ciento cita una *disminución de la cantidad de trabajadores remotos* como un foco en 2021 (califica como último en la lista de opciones). El nivel de comodidad aparente con la cantidad de fuerza laboral remota actual contrasta con nuestra encuesta de mitad de año en junio de 2020, cuando el 44 por ciento de los CEO en Chile citaron el aumento en la cantidad de trabajadores remotos como el impacto más probable del COVID-19 en las operaciones de capital humano.

En nuestra última encuesta, alrededor del 10 por ciento de los CEO en Chile citaron el *traer a los trabajadores de vuelta a espacio de trabajo físico* como una prioridad de gestión de capital humano de 2021, mientras que la vasta mayoría (68 por ciento) espera ver oficinas y espacios de trabajo físicos más pequeños tras la pandemia.

---

<sup>2</sup> Paul Washington, Rebecca L. Ray, PhD, Solange Charas, PhD, and Amy Lui Abel, PhD, [Brave New World: Creating Long-term Value through Human Capital Management and Disclosure](#), The Conference Board, December, 2020.

**Lecciones aprendidas:** La adaptabilidad, la flexibilidad, la resiliencia y el impulso de una cultura de equipo se encuentran dentro de las principales lecciones aprendidas durante la pandemia que los CEO en Chile dicen que les ayudarán a gestionar los desafíos que se avecinan en el 2021.

## Más allá de la pandemia: El legado a largo plazo del COVID-19

Los CEO en Chile ven una reducción en los viajes de negocios, la automatización de tareas (una consecuencia clara de su prioridad de transformar digitalmente sus organizaciones, optimizar los procesos y rediseñar los modelos de negocio), y la necesidad de ajustar la compensación y las estructuras de beneficios para acomodar el trabajo remoto entre los legados a largo plazo más probables del COVID-19. Entre los resultados menos probables: una fuerza laboral menor y menos opciones para los consumidores debido a la consolidación de la industria.

**Acceso a los Mercados de Capital:** Más del 80 por ciento de los CEO en Chile ve que las empresas grandes tendrán un mayor acceso a los mercados de capital en comparación con las empresas más pequeñas, como un legado a largo plazo de la pandemia. Esto señala desafíos al igual que oportunidades para la comunidad empresarial. Ya que las empresas grandes normalmente dependen de las pequeñas para hacer I+D y desarrollar nuevos productos, el acceso limitado de las empresas pequeñas a los mercados de capital podría tener efectos negativos en la innovación, en especial si la actividad de fusiones y adquisiciones se usa para sofocar a la competencia.

**Riesgo climático y justicia social:** En comparación con los temas como la pandemia y el riesgo de recesión, los CEO ven que las preocupaciones sobre la justicia social y el cambio climático tendrán sólo un impacto moderado en su entorno competitivo en el año entrante. Sin embargo, la mayoría ve un enfoque creciente en la mitigación del cambio climático y la necesidad de lidiar con los temas sociales en la arena pública como legados a largo plazo probables de la pandemia por COVID-19. Esta perspectiva se sustenta probablemente en el cambio en las expectativas de los grupos de interés y el aumento en los requerimientos regulatorios.

# Liderazgo en la recuperación post COVID-19

---

Los CEO en Chile esperan que la inestabilidad política global, el declive de la confianza en el gobierno, la continuación de la pandemia por COVID-19 y la disponibilidad de la vacuna sean los problemas fuera del control de la administración que tengan el mayor impacto en su negocio en el año entrante. A pesar de que las expectativas de crecimiento del PIB son bastante saludables para Chile en 2021 (The Conference Board predice un crecimiento positivo de 5,2 por ciento para 2021 en comparación con el 6,1 por ciento negativo previsto para Chile en 2020), los CEO en Chile parecen incapaces de librarse de las preocupaciones sobre los riesgos de la recesión. La califican como el cuarto punto de tensión principal para el 2021. Esta preocupación puede estar ligada con los números de confianza de los consumidores relativamente deslucidos para Chile, según el Índice Global de Confianza de los Consumidores de The Conference Board.<sup>3</sup> En el cuarto trimestre de 2020, alrededor del 84 por ciento de los consumidores en Chile creen que su país está en recesión, pero sólo el 39 por ciento cree que saldrá de la recesión en los próximos 12 meses.

La crisis económica y de salud por el COVID-19 interrumpió de manera dramática el crecimiento económico en 2020. Si bien anticipamos un rebote global el 2021 de 4,4 por ciento en comparación con el año pasado, tras un declive de 3,8 por ciento en 2020, de acuerdo con la revisión de febrero de 2021 del Global Economic Outlook de The Conference Board, el pronóstico depende en gran medida de:

- La evolución de la pandemia
- Las políticas gubernamentales para controlar los brotes
- Las políticas de apoyo monetario y fiscal; y
- La disponibilidad generalizada de tratamientos y vacunas para el coronavirus.

Debido a la dificultad de predecir estas variables, existirán disparidades importantes en términos de qué economías impulsarán la recuperación y el ritmo al que las distintas industrias, negocios y hogares se recuperarán.

## ANEXO 1

Los CEO en Chile esperan que la inestabilidad política global, la menor confianza en el gobierno y la continuación de la pandemia por COVID-19 sean los factores con mayor impacto en sus organizaciones en el año entrante. Los riesgos de recesión aún perduran.

---

<sup>3</sup> For the latest information on The Conference Board Global Consumer Confidence Index please go to <https://conference-board.org/expertBriefing/Consumer-Confidence-Recent-Evolution-Implications>



**Seleccione los desafíos o problemas fuera del control de la administración que piensa que tendrán el mayor impacto en su negocio el próximo año. (Seleccione hasta cinco)**

	CEO Chile	CEO Global	China	Canadá	Alemania	CCG*	Japón	EE.UU.	C-Suite Chile
Inestabilidad política global	1	5	5	6	5	8	4	10	3
Declive en la confianza en el gobierno	2	12	18	T3	15	22	18	13	1
COVID-19	3	1	3	1	1	2	1	1	2
Riesgo de recesión	T4	2	1	T2	2	14	2	3	7
Disponibilidad de la vacuna para el COVID-19	T4	3	9	T2	4	3	5	2	4
Habilidades de la fuerza laboral	6	8	11	7	8	12	9	8	16
Cambio en el comportamiento de compra del consumidor/cliente	T7	4	4	5	3	9	3	5	6
Problemas de justicia social	T7	18	9	18	20	21	T20	11	7
Expectativas de los stakeholders sobre el rol de la empresa en los problemas sociales/ambientales	9	20	15	20	25	16	12	T14	9
Compresión de márgenes	10	9	T21	8	6	4	11	9	10
Tasas de impuestos corporativas	11	17	T21	13	13	T24	T23	5	22
Desigualdad de ingreso/riqueza	12	21	T15	17	T22	T24	18	20	14
Regulación	13	6	8	9	6	1	T6	4	4
Competencia	14	10	T15	16	9	19	T6	12	18
Nivel de deuda del gobierno	T15	13	T24	4	12	5	20	T14	19
Competidores más ágiles	T15	15	7	T23	19	10	13	T18	13
Interrupciones del comercio global	17	7	2	10	11	6	10	7	12
Acceso al capital/costo de préstamos	T18	11	6	12	16	11	T20	T18	19
Volatilidad de la divisa	T18	16	T11	T23	21	17	13	22	11
Impacto del cambio climático	T18	14	23	18	9	18	8	T14	15
Falta de inversión en infraestructura	T21	19	T18	T13	13	12	15	21	17
Otros	T21	23	26	10	16	15	16	17	21
Desigualdad de género	T23	27	T24	25	27	T24	27	T26	T25
Activismo de los accionistas	T23	25	T11	27	25	T24	T25	T26	27
Inflación	T25	22	T11	22	T22	19	T23	23	T25
Falta de acceso a cuidado infantil	T25	26	26	26	24	22	T25	T24	22
Volatilidad en los precios de la energía	T25	24	T18	20	16	7	16	T24	24
	n=124	n=909	n=59	n=155	n=132	n=23	n=118	n=123	n=102

**Nota:** T indica puestos empatados

\*CCG: Consejo de Cooperación del Golfo

**2021—¿Luz al final del túnel de la pandemia?** Los CEO en Chile creen que la distribución de las vacunas tendrá un impacto importante en su negocio en 2021 y que probablemente contribuirá a una visión más positiva del crecimiento futuro, al eliminar los peores escenarios económicos. La distribución efectiva de las vacunas debería proporcionar una mayor claridad y predictibilidad en la planificación y las operaciones a corto plazo como cuando podrán abrir los espacios de trabajo físicos, la fiabilidad de las cadenas de suministro y la intención de gasto de los clientes.

En comparación con sus pares globales, sólo los CEO en China, donde los confinamientos han sido estrictos y las vacunas experimentales estuvieron disponibles para un público selecto desde agosto de 2020, ven la aparición de una vacuna efectiva como algo de menor impacto en el entorno económico local en 2021. Califican su impacto en el noveno puesto como un problema fuera del control de la administración, el puesto más bajo para cualquier región o país en nuestra encuesta. A nivel global, es el tercero y en Chile empata en el cuarto, siendo los CEO de EE. UU. y Canadá quienes le dan la mayor calificación a nivel global, en el puesto número dos.

## Hallazgos adicionales

- Los ejecutivos C-Suite en Chile expresan mayor preocupación por la regulación que los CEO del país. Empata en cuarto lugar (con la disponibilidad de la vacuna) para los ejecutivos C-Suite de Chile, pero se encuentra sólo en el lugar número 13 para los CEO.
- Si bien más de un cuarto de los CEO chilenos creen que las habilidades de la fuerza laboral son un desafío fuera del control de la administración, sólo uno de cada diez de los ejecutivos C-Suite piensan de igual manera.
- Las interrupciones en el comercio global son de mucho menor importancia para los CEO en Chile en comparación con sus pares globales. Los CEO en Chile califican las interrupciones del comercio en un puesto relativamente bajo en su lista de impactos externos, en el lugar 17. Los CEO a nivel global lo califican en el puesto número 7, siendo los CEO de China quienes expresan la mayor preocupación de cualquier región o país. Lo califican en el segundo lugar.
- La inequidad de ingresos/riqueza es un problema que se posiciona mucho más arriba (número 12) en las mentes de los CEO chilenos en comparación con sus pares en otros países y regiones. A nivel global se posiciona en el lugar 21.
- Las expectativas de los grupos de interés sobre el rol de la empresa en los problemas sociales/ambientales está dentro del top 10 de los CEO y los ejecutivos C-Suite de Chile. Califica en el puesto número 20 a nivel global para los CEO y un poco más alto para los ejecutivos C-Suite globales en el 11.

# Enfoque de estrategia interna para 2021

Las estrategias en las que los CEO en Chile dicen que se enfocarán en 2021 son una mezcla de gestión financiera prudente y cambios culturales para impulsar el crecimiento y un mejor desempeño. A corto plazo, prepararse para el crecimiento y la recuperación requerirá encontrar el equilibrio adecuado entre resguardar el flujo de caja e invertir en innovaciones y programas necesarios para tener éxito en el nuevo contexto económico y social.

## ANEXO 2

Los problemas internos en los que los CEO en Chile dicen que se enfocarán en 2021 son acelerar la transformación digital, mejorar la innovación y los procesos y rediseñar los modelos de negocio a la vez que disminuyen los costos y mejoran los flujos de caja.

**Seleccione los desafíos o problemas dentro del control de la administración en los que su empresa se enfocará en el año entrante. (Seleccione hasta cinco)**

	CEO Chile	CEO Global	China	Canadá	Alemania	CCG	Japón	EE.UU.	C-Suite Chile
Acelerar el ritmo de la transformación digital	1	1	5	3	1	4	3	1	1
Mejorar la innovación	2	2	1	1	4	3	1	2	3
Optimizar procesos	3	5	8	3	2	7	2	4	4
Reducir los costos	4	4	5	T6	3	1	7	3	2
Modificar el modelo de negocio	5	3	2	2	5	2	4	6	5
Mejorar el flujo de caja	6	6	4	T6	8	6	12	7	6
Mejorar el gobierno corporativo	7	10	10	T15	7	13	9	18	8
Expandir la innovación mediante alianzas estratégicas	8	8	7	5	10	5	8	8	10
Emplear fusiones, adquisiciones, desinversión	9	9	9	8	11	10	12	5	14
Enfocarse más en la sostenibilidad	9	7	3	9	6	11	5	9	7
Refinar la misión corporativa con foco multi-stakeholders	11	14	12	11	18	T18	10	T13	11
Aumentar la ciudadanía corporativa	12	18	T17	20	17	T18	17	T13	13
Reducir el impacto ambiental	13	17	T17	17	T14	17	15	T13	14
Mejorar la transparencia en las comunicaciones internas	T14	12	15	T15	9	8	6	12	17

**Nota:** T indica puestos empatados

	CEO Chile	CEO Global	China	Canadá	Alemania	CCG	Japón	EE.UU.	C-Suite Chile
Mitigar el riesgo cibernético	T14	11	16	10	11	14	15	10	11
Descentralizar la toma de decisiones	T16	16	T13	T18	T14	9	14	20	T18
Actualizar los planes de contingencia para crisis	T16	13	T13	14	16	15	10	11	9
Reducir la dotación	18	15	10	12	13	12	19	18	16
Acelerar migración a proveedores locales	19	19	T17	T18	19	T18	20	T13	20
Otros	20	20	T17	13	20	16	17	T13	T18
	n=124	n=909	n=59	n=155	n=132	n=23	n=123	n=150	n=102

**Nota:** T indica puestos empatados

**Los CEO en Chile dicen que sus organizaciones se enfocarán en acelerar la transformación digital, mejorar la innovación y optimizar los procesos existentes a la vez que buscan contener los costos. Más de un tercio cita el rediseño de los modelos de negocio existentes como un foco principal para 2021. Las organizaciones se dan cuenta de que la pandemia por COVID-19 y la desaceleración económica resultante pusieron fin al lujo de tener años para adaptarse a la revolución digital.** Si bien los CEO ven la transformación digital como una de sus prioridades estratégicas principales para 2021 (puede ser a su vez una estrategia de crecimiento al mejorar la experiencia del usuario y una estrategia de eficiencia de costos, al crear procesos y funciones más eficientes), muchas organizaciones tienen dificultades para lograrlo. Es importante recordar que la inversión en tecnología digital es sólo una pieza del puzzle de la transformación. La cultura organizacional, un liderazgo capaz y el talento son los que en última instancia crearán una ventaja competitiva sostenible. Los beneficios de la transformación digital jamás se podrán obtener sin una inversión simultánea en la estructura de la organización y el aspecto de capital humano de la transformación y la innovación. Para muchos también requiere un cambio cultural que permita a las organizaciones cuestionar de manera abierta sus supuestos y creencias más básicos.<sup>4</sup> Las respuestas a nuestra encuesta muestran que los CEO en Chile están en el camino correcto para impulsar la transformación digital dentro de sus organizaciones. Están priorizando las bases fundamentales de la transformación como la integración de la tecnología digital en su estrategia de negocio al modificar sus modelos de negocio, crear equipos más ágiles, adoptar el análisis de datos para tomar decisiones y participar en alianzas y colaboraciones externas para prosperar en un mundo transformado digitalmente.

<sup>4</sup> Xiaohui (Janet) Hao, PhD, Sean Hicks, Charles Popper, and Chander Velu, [Realizing the Full Potential of Digital Transformation: Three Areas of Focus](#), The Conference Board, June 2020.

## Definir la transformación digital

The Conference Board define la transformación digital como: el uso de tecnologías digitales (como banda ancha ubicua y almacenamiento en nube, tecnologías móviles, inteligencia artificial y blockchain) y los datos que producen para conectar a las organizaciones, las personas, los activos físicos, los procesos, etc., con el fin de desarrollar productos, servicios, mercados y modelos de negocio nuevos y de manera rápida, con el fin de capitalizar las necesidades emergentes de los clientes. También vuelve los procesos más eficientes y mejora la eficacia de la toma de decisiones a lo largo de la organización. Dentro de una empresa, a menudo conduce a cambios importantes en la estrategia de negocio que pueden dar nueva forma a la empresa o alterar una industria completa.

**La transformación del modelo de negocio, si bien es un foco importante para los CEO y la C-Suite en Chile en 2021, es una de las cosas más difíciles de obtener para una organización.** El viaje hacia la transformación del modelo de negocio es desafiante y requiere ir más allá de un cambio incremental de cómo se venden las cosas para pasar a un cuestionamiento y una redefinición que alterarán qué es lo que hace, qué es lo que vende (¿es un producto, un servicio, ambos?) y cómo se vende. Requiere hacer preguntas difíciles sobre los supuestos operacionales básicos de la organización, el talento y las habilidades disponibles y la cultura. Su impacto en una organización va más allá de la relación externa con los clientes y cómo un negocio sale al mercado. Las organizaciones deben pivotar de manera rápida en respuesta a los nuevos riesgos y oportunidades que aparecieron en la pandemia y que exigen un nivel extraordinario de alineación a través de la empresa, así como cambios en la cultura, la estructura, el liderazgo y una evolución continua del talento y la mejora de sus habilidades.

## Preparación de la organización para la transformación

Aquí hay cinco preguntas para ayudarlo a iniciar la conversación sobre la transformación digital y del modelo de negocio.

1. Nuestra organización, ¿tiene una estrategia digital y de modelo de negocio integral que va más allá de sólo implementar tecnologías?
2. Nuestros líderes, ¿tienen la visión, el conocimiento y las habilidades para conducir la transformación? ¿Pueden comunicar la visión estratégica, el caso de negocio y los cambios operacionales a la fuerza laboral?
3. ¿Cuáles son las funcionalidades organizacionales que necesitamos para ejecutar nuestro nuevo modelo de negocio? ¿Contamos con la experiencia y los procesos para determinar el mejor modo de crear esas funcionalidades, por ejemplo, usando el talento, la tecnología o una combinación de ambos; crowdsourcing; o socios del ecosistema?

4. Nuestra cultura organizacional actual, ¿apoya los elementos de un modelo de negocio transformado digitalmente, como la colaboración entre fronteras externas e internas, agilidad, toma de riesgos, etc.?
5. ¿Tenemos el talento y las habilidades necesarias donde las necesitamos?

**Fuente:** [Beyond Technology: Building a New Organizational Culture to Succeed in an Era of Digital Transformation](#), The Conference Board, octubre 2016.

**¿Es la complacencia un problema?** Uno de los problemas que puede señalar la complacencia de los CEO en medio de la pandemia de COVID-19 es su relativa falta de preocupación por actualizar los planes de contingencia. Sólo el siete por ciento de los CEO citan esto como un área de foco interno en 2021 (califica cerca del final de sus listas, empatado en el puesto número 16), pero casi uno de cada cinco ejecutivos C-Suite (la califican en su top 10 en el número nueve) ven esto como un área importante de enfoque interno. Esto surge preguntarse: Los CEO, ¿creen que los planes que tienen en marcha actualmente son suficientes para enfrentar crisis futuras (lo que incluye otra pandemia)? Está claro que menos miembros de la C-Suite creen que sea así. Dichas evaluaciones deben realizarse de manera regular, considerando nuevos conocimientos sobre la naturaleza de los riesgos y los planes de contingencia deben ajustarse de manera continua a las exposiciones actuales de la organización. Las empresas de clase mundial comprenden el valor de la planificación estratégica para riesgos y reacciones y aprecian que sea un proceso en curso con entradas, salidas y entregables que se actualizan de manera frecuente.

# Palancas para el crecimiento:

## El mayor uso de analítica de datos para alcanzar nuevos clientes, junto con alianzas estratégicas, impulsará el crecimiento

---

Comprender los matices detrás de los cambios en el comportamiento de compra y saber cuáles persistirán en un mundo post COVID-19, será lo que dicte la nueva forma de imaginar y crear los productos y servicios con los que un negocio va al mercado y el modo en que lo hace, en la medida que las organizaciones aceleran la transformación digital. La capacidad de colaborar con socios externos será probablemente un factor decisivo en el éxito futuro y los CEO de Chile lo ven como el impulsor número uno del crecimiento futuro.<sup>5</sup>

Entre los impactos disruptivos y la velocidad de transformación de las tecnologías digitales, así como la rápida aparición de nuevos competidores, los líderes empresariales en Chile reconocen que es probable que pocas organizaciones cuenten con el conocimiento o los recursos internos necesarios para asegurar un éxito futuro en solitario. De acuerdo con la encuesta C-Suite Challenge 2020, los ejecutivos en Chile dicen que sus estrategias de colaboración externa están impulsadas por un deseo de crecimiento estratégico, para ganar exposición a nuevas tecnologías y para expandir su oferta de productos y servicios.

### ANEXO 3

Los CEO de Chile ven los nuevos segmentos de clientes, las alianzas estratégicas y el desarrollo de nuevos productos y servicios impulsado por un mayor uso del analítica de datos como los mecanismos fundamentales para el crecimiento futuro.

---

<sup>5</sup> Vaccine roll-outs will be unequal in Peru and Chile, Oxford Analytica, Febrero 2021.

**¿Qué cambios son necesarios para que su empresa crezca en los próximos años? (Seleccione hasta cinco)**

	CEO Chile	C-Suite Chile	CEO Globales
Expandirse a nuevos segmentos de clientes	<b>T1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Expandir las alianzas estratégicas	<b>T1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
Desarrollar/ofrecer nuevos productos/servicios	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Usar analítica de datos	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Ofrecer experiencias adicionales a los clientes, más allá de los productos y servicios centrales	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Desarrollar una cultura más centrada en el cliente	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
Transformación del modelo de negocio	<b>T7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
Expandirse a nuevos canales	<b>T7</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
Expandirse a nuevas regiones	<b>T7</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
Cambiar la estrategia de marketing	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
Aumentar los productos con venta de soluciones	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Aumentar la transparencia en los procesos relacionados con clientes	<b>T12</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
Aumentar la velocidad de salida de productos y servicios al mercado	<b>T12</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
Incorporar una oferta social y medioambientalmente sustentable	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Tener un rol más activo en los problemas sociales	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
Fortalecer la participación del Directorio y el gobierno corporativo	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
Crear más productos/servicios de personalización masiva	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
Otros	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
	<i>n=114</i>	<i>n=98</i>	<i>n=845</i>

**Nota:** T indica puestos empatados

## Preguntas para ayudar a crear una estrategia de colaboración externa

Embarcarse en una estrategia de colaboración con socios no tradicionales y competidores exige hacerse algunas preguntas difíciles sobre los supuestos operacionales básicos de la organización, sus modelos comerciales, talento y habilidades disponibles, tolerancia al riesgo y cultura organizacional. Aquí hay ocho preguntas que deben responderse para comenzar el viaje hacia la colaboración:



1. ¿Cómo se verá nuestra industria en cinco a diez años? ¿Cómo nos prepararemos para los escenarios futuros?
2. Nuestro modelo de negocio actual, ¿es sostenible? ¿Cómo podemos servir mejor a nuestros clientes y crear mayor valor para ellos mediante la colaboración externa e interna?
3. ¿Quiénes son nuestra competencia? ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Hay algunas organizaciones que puedan ser ambos? ¿Podemos aprovechar la economía en red para impulsar el crecimiento?
4. ¿Qué funcionalidades/habilidades nos faltan en la organización que sería imposible generar desde cero?
5. ¿Cómo seleccionamos al socio correcto? ¿Buscamos a alguien con una cultura similar a la nuestra o complementaria?
6. ¿Tenemos claras las oportunidades que brinda una alianza? ¿Tenemos claros nuestros propios objetivos y comprendemos las motivaciones e intereses estratégicos de nuestros socios? ¿El plan operacional saca realmente el máximo provecho a las fortalezas de cada uno?
7. ¿Hemos identificado de manera clara las condiciones límite? ¿Está claro lo que está en discusión, por ejemplo aspectos de propiedad intelectual y el acceso a los clientes?
8. ¿Tenemos los recursos y el compromiso para sacar el mayor provecho posible de la alianza? ¿Comprendemos las implicaciones de no hacer este acuerdo?

**Preguntas para alinearse:** Existen desacuerdos sobre las prioridades en términos de los mecanismos de crecimiento entre los CEO chilenos y sus colegas de la C-Suite. Para los CEO en Chile las estrategias de crecimiento se enfocan en las demandas cambiantes de los clientes y en el desarrollo de alianzas potenciadas con una analítica de datos robusta. *Expandir las alianzas estratégicas y expandirse hacia nuevos segmentos de clientes* están empatados en lo más alto de sus listas, seguidos de cerca por *desarrollar/ofrecer nuevos productos/servicios, usar analítica de datos y ofrecer una experiencia del cliente adicional más allá de los productos y servicios centrales*. Para sus colegas de la C-Suite, *el uso de analítica de datos* se ve como el mecanismo de crecimiento número uno, *el desarrollo de nuevos productos y servicios* va en segundo lugar y *la expansión a nuevos canales de distribución* en el tercer lugar. *La expansión de las alianzas estratégicas*, número uno para los CEO, cae en el séptimo lugar para los ejecutivos C-Suite. Casi un cuarto de los ejecutivos C-Suite chilenos también piensan que se debe *aumentar la velocidad de salida al mercado de los productos y servicios*. Sólo un 14 por ciento de los CEO chilenos ve esto como un mecanismo de crecimiento fundamental.

## Hallazgos adicionales

- Japón es el único país en nuestra encuesta en el que los CEO ven la adición de *más ofertas sostenibles a nivel medioambiental y social* como el mecanismo de crecimiento más importante. Está en el lugar de importancia número 14 para sus contrapartes de EE. UU. y Chile, aunque califica en una posición levemente superior para los ejecutivos C-Suite en el décimo lugar.

## Superar obstáculos:

Los CEO ven las interrupciones debidas al COVID, las tecnologías heredadas y la falta de una cultura innovadora como las principales barreras internas

---

Si bien los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile están bastante alineados en relación a los problemas que afectarán el entorno competitivo externo en 2021, tienen visiones diferentes sobre los principales obstáculos internos que sus organizaciones deben enfrentar para lograr el éxito. Esta divergencia puede exigir una mirada más cercana a la alineación interna y una identificación más clara de las áreas de problema para asegurar que los recursos tengan el máximo impacto posible en los resultados. Si bien ambos grupos ven las interrupciones relacionadas con el COVID-19 como el mayor obstáculo el año entrante, los CEO creen que las tecnologías heredadas son la segunda principal barrera interna, una visión que empata con la urgencia que ponen en la transformación digital y el mayor uso de analítica de datos. Los ejecutivos C-Suite, por otra parte, están menos preocupados por las tecnologías heredadas y la falta de talento de calidad y ven las limitaciones en los recursos, las estructuras en silos y la débil alineación organizacional como las barreras internas más importantes dentro de sus organizaciones.

### ANEXO 4

Los CEO en Chile ven las interrupciones debidas al COVID, las tecnologías heredadas y la falta de una cultura innovadora como las barreras internas más importantes que sus organizaciones deben superar en los años venideros

**¿Cuáles son los obstáculos más importantes que su empresa enfrenta al cumplir con sus desafíos para el año entrante? (Seleccione hasta cinco)**

	<b>CEO Chile</b>	<b>Otros C-Suite Chile</b>	<b>CEO Globales</b>
Interrupciones relacionadas con el COVID-19	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Tecnologías heredadas	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
Falta de cultura innovadora	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Regulación	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Falta de habilidades de análisis de datos	<b>T5</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
Falta de talento de calidad	<b>T5</b>	<b>18</b>	<b>2</b>
No aprovechar el uso de datos para crecer	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
Empleados resistentes al cambio	<b>T8</b>	<b>T7</b>	<b>12</b>
Asignación de recursos que favorece el corto plazo	<b>T8</b>	<b>T7</b>	<b>16</b>
Limitaciones de recursos en relación con las necesidades del cliente	<b>T8</b>	<b>T4</b>	<b>3</b>
Estructuras internas en silos	<b>T8</b>	<b>T4</b>	<b>8</b>
Falta de visión estratégica	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
Incapacidad de medir los resultados del desempeño	<b>13</b>	<b>T19</b>	<b>20</b>
RR.HH. sin enfoque estratégico	<b>T14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Gerencia media resistente al cambio	<b>T14</b>	<b>T19</b>	<b>13</b>
Estructura de compensación desalineada	<b>16</b>	<b>T16</b>	<b>22</b>
Falta de alineación organizacional	<b>T17</b>	<b>7</b>	<b>17</b>
Negativa al cambio	<b>T17</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
Comunicación interna débil	<b>T17</b>	<b>T16</b>	<b>21</b>
Compromiso con el modelo de negocios actual	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
Cultura insular	<b>T21</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
Bajos niveles de compromiso de los empleados	<b>T21</b>	<b>22</b>	<b>18</b>
Falta de diversidad	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>19</b>
Otros	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
	<i>n=122</i>	<i>n=100</i>	<i>n=891</i>

**Nota:** T indica puestos empatados

## Hallazgos adicionales

- La C-Suite ve la falta de una alineación organizacional como un desafío interno mucho mayor en comparación con los CEO. Califica en el puesto número siete en la lista de C-Suite de barreras internas y en el diecisiete de los CEO. Esto debería ser una señal de alerta para muchas organizaciones ya que el grado de alineación en general es un indicador sólido del

desempeño del negocio. La alineación organizacional es una competencia que las empresas pueden mejorar de manera deliberada y que se refleja de manera directa en los resultados del negocio. Se basa en una visión compartida y una comprensión común, así como en que todas las partes interesadas se hagan responsables personalmente de lo que la organización quiere lograr y por qué. Las empresas forjan la alineación de distintas maneras, al echar abajo los silos, integrar los sistemas y coordinar las actividades de las unidades de negocio para lograr objetivos.

- La falta de habilidades para el análisis de datos está dentro de los cinco obstáculos principales para los CEO chilenos, pero califica sólo en el puesto número trece para los ejecutivos C-Suite. En varias organizaciones las conversaciones sobre el análisis de datos comienzan por enfocarse en la tecnología. Tener las herramientas adecuadas tiene una importancia fundamental, pero muy a menudo los ejecutivos pasan por alto o subestiman la importancia de las personas y la estructura organizacional necesaria para construir una función de análisis de datos exitosa. Cuando esto sucede, las iniciativas pueden flaquear, al no entregar las perspectivas profundas necesarias para impulsar hacia adelante la organización o inspirar confianza en las medidas necesarias para hacerlo.

# Gestión de Capital Humano

---

A pesar de las preocupaciones sobre la recesión y los desafíos que enfrenta el crecimiento económico, los CEO en Chile se mantienen enfocados en la contratación y la retención de talento de alto nivel. Una razón: ven la falta de talento de calidad como un obstáculo interno importante que sus organizaciones deben superar para asegurar la competitividad futura. (Es interesante que, mientras que los CEO califican la falta de talento de calidad dentro de las principales cinco barreras internas, los ejecutivos C-Suite en Chile sólo la posicionan en el puesto número 18, una indicación de que estos ejecutivos tienen un mayor grado de confianza en la capacidad de su fuerza laboral actual y sus habilidades que los CEO). Otro foco de la gestión de capital humano en 2021 para los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile es la adopción de políticas laborales más flexibles y la creación de equipos ágiles, siendo este último un elemento fundamental de una organización transformada digitalmente. El enfoque en los elementos centrales de la gestión de talento: contratación, retención y desarrollo, es un indicador de que los líderes empresariales en Chile comienzan a reconocer el capital humano -alguna vez definido estrechamente como el aporte de la mano de obra al modelo de negocio de una organización y categorizado como un gasto - como un activo intangible valioso y el verdadero motor de una empresa sostenible.<sup>6</sup> Para mejorar las habilidades, la productividad y la resiliencia de su fuerza de trabajo actual, los CEO en Chile dicen que se enfocarán en proporcionar más coaching en toda su organización el año entrante.

La pandemia de COVID-19 aceleró el movimiento de muchas empresas hacia un entorno de trabajo digital y remoto y los CEO en Chile buscan apoyar a sus fuerzas laborales reconfiguradas con políticas de trabajo más flexibles, aumentando las funcionalidades de trabajo virtual y el compromiso de sus trabajadores remotos.

## ANEXO 5

A pesar de las preocupaciones sobre la recesión, los CEO en Chile se mantienen enfocados en la contratación y retención de talento, las políticas de trabajo flexible y más coaching para apoyar a los equipos ágiles que planean crear.

---

<sup>6</sup> Paul Washington, Rebecca L. Ray, PhD, Solange Charas, PhD, and Amy Lui Abel, PhD, [Brave New World: Creating Long-term Value through Human Capital Management and Disclosure](#), The Conference Board, December, 2020.

**Seleccione los temas de gestión de capital humano en los que se enfocará su empresa en el año entrante. (Seleccione hasta cinco)**

	CEO Chile	Otros C-Suite Chile	CEO Globales
Contratar, retener talento	1	1	1
Adoptar políticas de trabajo flexible	2	2	4
Crear equipos ágiles	3	3	3
Coaching para mejorar el desempeño de los empleados	4	T4	5
Aumentar la capacidad de trabajo virtual	5	T4	6
Desarrollar líderes de próxima generación	T6	7	2
Aumentar los niveles de compromiso en trabajadores remotos	T6	15	14
Abordar las necesidades de salud mental de los empleados	T8	12	12
Aumentar la capacitación en línea	T8	8	10
Traer a los empleados de vuelta al lugar de trabajo	10	T10	9
Crear un lugar de trabajo seguro	11	6	11
Construir una cultura más inclusiva	T12	T10	8
Aumentar los niveles de compromiso en trabajadores presenciales	T12	T19	16
Aumentar el uso de trabajo temporal / part time	T12	17	18
Crear un lugar de trabajo psicológicamente seguro	T15	9	15
Reclutar una fuerza laboral más diversa	T15	14	7
Rediseñar la estructura de compensaciones	T15	12	13
Asegurar el mismo pago por el mismo trabajo	18	18	19
Aumentar la cantidad de trabajadores remotos	19	15	17
Disminuir la cantidad de trabajadores remotos	T20	21	21
Otros	T20	T19	20
	n=124	n=102	n=909

**Nota:** T indica puestos empatados

## Entrenar a los líderes para el futuro con empatía e inteligencia emocional

Los CEO en Chile ven el coaching para mejorar el desempeño de los empleados como un foco principal en sus estrategias de gestión de capital humano para el año entrante. Para que las organizaciones tengan éxito en el mundo post COVID-19, los líderes necesitan saber cómo comunicarse con sus equipos y liderarlos a la vez que demuestran empatía, compasión y conciencia de sí mismos. Uno de los principales desafíos para los líderes es trasladar la empatía y la compasión a un mundo virtual

donde las interacciones están limitadas a reuniones estructuradas mediante distintas plataformas de video. El coaching puede ayudar a los líderes a desarrollar y mejorar de manera rápida habilidades sociales y emocionales al ofrecer un desarrollo enfocado, personalizado y puntual en estas áreas. Los líderes tendrán que conectarse con su empatía para tener una imagen integral de sus empleados con el fin de apoyarlos cuando surjan problemas de compromiso y productividad. Los coaches deben replantearse cómo crear oportunidades para que los líderes demuestren su empatía y fortalezcan las relaciones con sus empleados sintonizando con las necesidades actuales que los empleados en estos tiempos de complejidad tienen. Para expresar una verdadera empatía, los líderes deben reconocer de manera continua en sus comunicaciones internas y externas las tensiones personales y profesionales que enfrentan sus empleados.

**Fuente:** Amy Lui Abel, PhD y Vivian Jaworsky, [Reset & Recovery COVID-19: Coaching Leaders into the Future with Empathy and Emotional Intelligence](#), The Conference Board, próximamente, febrero 2021.

**A un año del inicio de la pandemia, el trabajo remoto puede haber logrado un equilibrio. Pocos CEO entrevistados en Chile planean realizar cambios importantes en la cantidad actual de trabajadores remotos. Esto indica que las empresas pueden haber encontrado un nivel de comodidad cuando se trata de la cantidad de trabajadores remotos.** Sólo el cuatro por ciento de los CEO en Chile citan el aumento en la cantidad de trabajadores remotos como un foco del capital humano en 2021 (califica en el puesto número 19 de 21 opciones), mientras que menos del uno por ciento cita una disminución de la cantidad de trabajadores remotos como un foco en 2021 (califica como último en la lista de opciones). La urgencia detrás del trabajo remoto ha disminuido de manera importante desde nuestra encuesta de mitad de año en junio de 2020, cuando el 44 por ciento de los CEO en Chile citaron el aumento en la cantidad de trabajadores remotos como el impacto más probable del COVID-19.

En nuestra última encuesta, para 2021, alrededor del 10 por ciento de los CEO en Chile citaron el traer a los trabajadores de vuelta al espacio de trabajo físico como una prioridad para el año entrante, mientras que la vasta mayoría (68 por ciento) espera ver oficinas y espacios de trabajo físicos más pequeños tras la pandemia.

En el futuro, todos los líderes empresariales tendrán que tomar decisiones estratégicas importantes en relación al trabajo remoto. La primera decisión es determinar si el trabajo remoto realmente funciona, es decir, si los trabajadores son más o menos productivos. Para realizar una evaluación más precisa, las empresas tendrán que mejorar sus análisis de desempeño interno, aspectos como la cantidad y la calidad del trabajo, la retroalimentación de los clientes y de los colegas, para determinar las tasas de trabajo remoto óptimas. Es probable que surja un modelo híbrido, en el que algunos empleados no necesiten estar en la oficina para nada, otros deban ir algunas veces y otros



trabajen principalmente en las dependencias de la empresa. Para algunas empresas, en especial para las que ya tenían una gran fuerza laboral trabajando de manera remota antes de la pandemia, el impacto en la cultura corporativa será mínimo. En otras, el impacto será importante, en especial en las empresas con altos niveles de colaboración, donde los empleados se consideran "una gran familia". Dichas empresas deben ser más cuidadosas en el cambio a un trabajo remoto y ser más proactivas al mitigar la alteración en la cultura, o incluso reconsiderar si la cultura actual en curso (incluso si es una cultura sólida) es la correcta para avanzar y si es compatible con el trabajo remoto.<sup>7</sup>

El COVID-19 también da pie a que algunas organizaciones reevalúen su enfoque hacia la gestión de compensaciones. El 71 por ciento de los CEO en Chile y el 74 por ciento de los ejecutivos C-Suite citan que el trabajo remoto requiere beneficios y compensaciones diferentes como un legado a largo plazo muy probable de la pandemia, a pesar de que muy pocos ven un cambio en su estrategia de compensaciones como un foco en 2021. Las organizaciones tendrán que reevaluar su estrategia de atracción y retención de talento y su estrategia general de compensación al diseñar las políticas de pago para los trabajadores remotos. Por ejemplo, brindar el mismo pago a los miembros del equipo del proyecto con las mismas responsabilidades, independientemente de donde vivan, promueve que todos realicen la misma contribución al proyecto. Por otra parte, si una empresa con sede en un área menos costosa desea atraer talento que reside principalmente en grandes ciudades con mayores costos de vida, puede tener más sentido compensar a los nuevos empleados en base a donde viven más que en base al lugar donde se encuentra la sede de la empresa.

## Hallazgos adicionales

- Con más personas trabajando desde casa debido al COVID-19, los CEO en Chile ven el aumento en los niveles de compromiso entre los trabajadores remotos como un área de enfoque mayor el año entrante en comparación con los ejecutivos C-Suite. Los CEO chilenos califican esto dentro de sus seis prioridades principales para 2021, pero los ejecutivos C-Suite lo tienen en el puesto número quince, un indicador de que pueden sentir que ya están haciendo un buen trabajo en relación con el compromiso durante la pandemia. Este es una desalineación aparente de las prioridades que podría reflejar percepciones organizacionales distintas sobre la productividad de la fuerza laboral remota.

**Lo que hay que tener: Los CEO en Chile buscan innovadores con la capacidad de liderar e inspirar a los equipos durante la recuperación post COVID.** Los desafíos que se avecinan para los líderes son muchos. Deben retener, motivar, comprometer e inspirar a una fuerza laboral desgastada tras el COVID-19 que intenta mantenerse conectada cultural y tecnológicamente con la organización. Muchos desean trabajar para un líder que se preocupe por ellos como personas, no sólo de su productividad.

---

<sup>7</sup> Aad Levanon, et al, [COVID-19's Biggest Legacy: Remote Work and Its Implications in the US Post-Pandemic Labor Market](#), The Conference Board, Febrero 2021.

Los ejecutivos C-Suite chilenos ponen mucho más énfasis que los CEO en la empatía como una característica fundamental del liderazgo. La empatía les permite a los líderes dejar de enfocarse en sí mismos y conectarse con otros a un nivel mucho más profundo, una cualidad que reafirma no sólo el compromiso de los trabajadores, sino que también la productividad. La capacidad y la disponibilidad para escuchar con empatía potencia las habilidades de un líder, en especial durante la actual pandemia.

## ANEXO 6

Los CEO en Chile buscan innovadores con la capacidad de liderar e inspirar a los equipos durante la recuperación post COVID.

**¿Qué habilidades y características son las más importantes hoy en día para que sus directivos/ ejecutivos lideren el cambio en los próximos años? (Seleccione hasta tres)**

	CEO Chile	C-Suite Chile	CEO Globales
Pensamiento innovador	1	2	1
Liderazgo de equipo	2	3	3
Liderazgo inspirador	3	1	6
Capacidad para construir confianza e integridad	4	T6	4
Capacidad de ejecución	5	T6	2
Credibilidad/Confiabilidad	6	4	10
Habilidades de negocios/gestión	7	12	12
Habilidades de pensamiento crítico	T8	11	5
Empatía	T8	5	8
Destreza tecnológica	10	9	11
Iniciativa	11	T13	14
Gestión de proyectos	12	T16	16
Visión global y cultural	13	8	7
Efectividad interpersonal	14	T19	9
Conciencia de sí mismo	15	T16	17
Reforzar la visión de la organización	16	T13	13
Relaciones con pares	T17	15	19
Desarrollo de la marca personal	T17	T16	20
Habilidades de gestión con grupos de interés	T17	10	15
Habilidades cuantitativas	20	21	18
Otros	21	T19	21
	<i>n=113</i>	<i>n=97</i>	<i>n=839</i>

**Nota:** T indica puestos empatados

# Recuperación tras COVID-19:

## El legado a largo plazo

---

Los CEO en Chile ven una reducción en los viajes de negocios, la automatización de tareas (una consecuencia clara de su prioridad de transformar digitalmente sus organizaciones y rediseñar los modelos de negocio), y la necesidad de ajustar la compensación y las estructuras de beneficios para acomodar el trabajo remoto entre los legados a largo plazo más probables del COVID-19. Entre los resultados menos probables: una fuerza laboral menor y menos opciones para los consumidores debido a la consolidación de la industria. Para planificar una estrategia a largo plazo efectiva, los líderes empresariales deben identificar las tendencias clave a largo plazo más importantes para su negocio y considerar la planificación de escenarios para probar su agilidad y resiliencia a largo plazo.

### ANEXO 7

Los CEO en Chile ven una reducción en los viajes de negocios, la automatización de tareas y el acceso desigual a los mercados de capital como los legados a largo plazo más probables de la pandemia. El trabajo remoto requerirá que se reconsideren las políticas de compensación y beneficios.

**Califique la probabilidad de que los resultados siguientes se vuelvan una parte permanente (por tres años o más) del entorno económico, comercial o social en el mundo modificado por la pandemia de COVID-19. Califique de 1 a 5, siendo 1 lo menos probable y 5 lo más probables.**

	CEO Chile	CEO Global	China	Canadá	Alemania	CCG	Japón	EE.UU.	C-Suite Chile
Reducción en los viajes de negocios	82%	74%	58%	73%	77%	69%	76%	78%	89%
Mayor automatización de tareas	81%	70%	58%	62%	58%	84%	80%	75%	82%
Empresas grandes con mejor acceso a los mercados de capital que las empresas pequeñas	78%	70%	68%	73%	70%	62%	49%	73%	70%
El trabajo remoto exige compensaciones y beneficios distintos	71%	59%	54%	58%	41%	67%	68%	61%	74%
Los sistemas de salud mejor preparados para futuras pandemias	70%	58%	54%	56%	46%	47%	67%	57%	71%
Se espera cada vez más que las empresas aborden temas sociales	69%	55%	28%	52%	46%	54%	68%	62%	63%
Oficinas/espacios de trabajo menores; reducción de la huella física	68%	67%	40%	75%	52%	75%	70%	79%	75%
Aumento en el enfoque en el cambio climático	66%	67%	40%	68%	78%	52%	74%	71%	66%
El Directorio tiene un rol mayor en dar forma a la ciudadanía corporativa	64%	43%	48%	37%	29%	44%	37%	42%	58%
Cadenas de suministro más resilientes (ej., mercados más cercanos a casa, integrados)	64%	69%	65%	68%	61%	72%	66%	73%	53%
Disminución en la confianza en las instituciones democráticas	59%	30%	39%	34%	32%	28%	28%	23%	46%
Mayor eficiencia en las cadenas de suministro (ej., más largas, distribuidas)	58%	52%	57%	51%	38%	60%	64%	44%	56%
Disminución en la confianza en el capitalismo y los mercados	45%	26%	32%	26%	31%	33%	26%	20%	36%
Aumento de la globalización	41%	36%	34%	36%	37%	49%	39%	35%	51%
El empleo con contrato indefinido será menor	31%	34%	37%	39%	26%	65%	25%	31%	25%
Menos opciones para los clientes debido a la consolidación de la industria	22%	32%	33%	43%	42%	49%	23%	30%	18%
Disminución de la globalización	20%	24%	36%	28%	20%	20%	28%	18%	14%

**Acceso a los Mercados de Capital:** Más del 80 por ciento de los CEO en Chile (y el 70 por ciento a nivel global) ve que las empresas grandes tendrán un mayor acceso a los mercados de capital en comparación con las empresas más pequeñas, como un legado a largo plazo de la pandemia. Esto señala desafíos al igual que oportunidades para la comunidad empresarial. En igualdad de circunstancias, las empresas más grandes tienen más probabilidades de sobrevivir las dificultades de la pandemia debido a su más fácil acceso a los mercados de capital. Ya que las empresas grandes normalmente dependen de las pequeñas para hacer I+D y desarrollar productos nuevos, el acceso limitado de las empresas pequeñas a los mercados de capital podría tener efectos negativos en la innovación, en especial si se usa la actividad de fusiones y adquisiciones para sofocar a la competencia. Debido a que las empresas pequeñas son a menudo el segmento empleador más importante en el país, como sucede en Chile, la viabilidad de los negocios pequeños se vuelve fundamental. Además, el acceso reducido al crédito podría tener un impacto desigual en los grupos demográficos. En Chile, según la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la vasta mayoría de la cantidad total de empresas. Un 98,5 por ciento del total de las empresas en Chile se clasifican como PYMES, lo que incluye empresas empleadoras y no empleadoras en todas las industrias, de acuerdo con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.<sup>8</sup>

**Hablar sobre los problemas de justicia social y lidiar con el riesgo climático:** En comparación con la pandemia y el riesgo de recesión, los CEO en Chile ven que los temas de la justicia social y cambio climático tendrán sólo un impacto moderado en su entorno competitivo en el año entrante. Sin embargo, la mayoría ve como un foco creciente en la mitigación del cambio climático y la necesidad de lidiar con los temas sociales como probables legados a largo plazo de la pandemia por COVID-19. Esta perspectiva se sustenta probablemente en el cambio en las expectativas de los grupos de interés o stakeholders y el aumento en los requerimientos regulatorios. De manera interesante, sólo el 28 por ciento de los CEO en China ven el hecho de que se espere cada vez más que las empresas abarquen objetivos sociales como un legado a largo plazo del COVID-19 en comparación con el 69 por ciento en Chile y el 55 por ciento a nivel global. A pesar de sus beneficios potenciales, los que incluyen una mejor reputación y mayor compromiso de los empleados, existen desafíos a la hora de lidiar con los asuntos sociales. Las organizaciones deben considerar a sus distintos grupos de interés a la hora de responder a dichos asuntos. Si bien una respuesta a un problema puede satisfacer a algunas partes interesadas, puede a la vez alienar a otras. Las empresas deben estar preparadas para romper esquemas a la hora de conversar sobre los asuntos de justicia social y económica. Muchas empresas tienen una positiva historia que contar acerca de cómo su negocio, y la filantropía, ayudan a ampliar el círculo de las oportunidades. Las empresas deberían reunir la data para contar la historia de cómo están haciendo la diferencia. Si las empresas no identifican sus propias deficiencias, alguien más lo hará y el daño a la reputación puede ser importante.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> [Financing SMEs and Entrepreneurs 2016](#), OECD Scoreboard, 2016

<sup>9</sup> Paul Washington and Merel Spierings, [Insights for Investors and Companies in Addressing Today's Social Issues](#), The Conference Board, Octubre 2020.

Si bien unos pocos CEO en Chile ven que el cambio climático tiene un impacto importante en su negocio en el largo plazo, dos tercios esperan que haya un aumento en el foco en los problemas relacionados con el cambio climático como parte del panorama competitivo post COVID-19.

**Mejoras en la cadena de suministro:** A pesar de que las preocupaciones sobre la interrupción del comercio mundial han disminuido a nivel global de acuerdo con nuestra encuesta, la pandemia expuso vulnerabilidades en las cadenas de suministro. La mayoría de los CEO en Chile y a nivel global creen que la necesidad de abordar la eficiencia y la resiliencia de la cadena de suministro estará dentro de los legados a largo plazo más importantes del COVID-19. Incluso antes de la pandemia, investigaciones de The Conference Board mostraron que los fabricantes estaban migrando de proveedores extranjeros a otros más locales. Los datos confirman que la tendencia es una desviación clara desde los días de apogeo del outsourcing: La participación del valor agregado local ha aumentado en las economías maduras en los últimos años. La decisión de optar por lo local se extiende a través de industrias y países. Las empresas que cambian a proveedores locales están mejor posicionadas para lograr una personalización masiva y responder rápido a los gustos cambiantes de los consumidores.<sup>10</sup> El cambio también es una respuesta a las preocupaciones sociales sobre la sostenibilidad.

Durante la pandemia, muchas empresas aprendieron que una cadena de suministro altamente optimizada a menudo carecía de la agilidad para sustituir fuentes alternativas de suministro. Los CEO creen que las cadenas de suministros se reexaminarán, tanto el movimiento físico de los bienes y materiales, como los sistemas digitales que gestionan estos flujos. Se debe incorporar más agilidad y e introducir insights humano a los sistemas que están completamente automatizados. Las diversas vulnerabilidades de la cadena de suministro global expuestas por la crisis de COVID-19 forzarán probablemente a las empresas a reexaminar su dependencia en la manufactura de China, lo que conducirá a un probable desacople de China para una amplia gama de empresas en distintas industrias. Sin embargo, dado que los principales productores multinacionales de bienes tienen un interés material en el mercado chino, el desacople no significa abandonar a China como una base de producción. En vez de esto, para la mayoría significará crear una cadena de suministro redundante fuera de China.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Ilaria Maselli, Klaas de Vries, and Abdul Erumban, Ataman Ozyildirim, and Erik Lundh, [Going Local: Changing Global Value Chains and the Impact on Revenue and Jobs](#), The Conference Board, February 2019.

<sup>11</sup> David Hoffman, [Market Bifurcation and Supply Chain Decoupling Will Accelerate in the Wake of COVID-19](#), The Conference Board China Center, Mayo 2020.

## Respondiendo a la crisis de COVID-19: Ideas para quienes lideran la cadena de suministro<sup>12</sup>

Cada empresa con una cadena de suministro se ha visto afectada por la crisis de COVID-19, algunas hasta el punto de la parálisis. En este tiempo de desafíos complejos y en cascada para los profesionales de la cadena de suministro, The Conference Board sugiere estas medidas para abordar los desafíos que se avecinan:

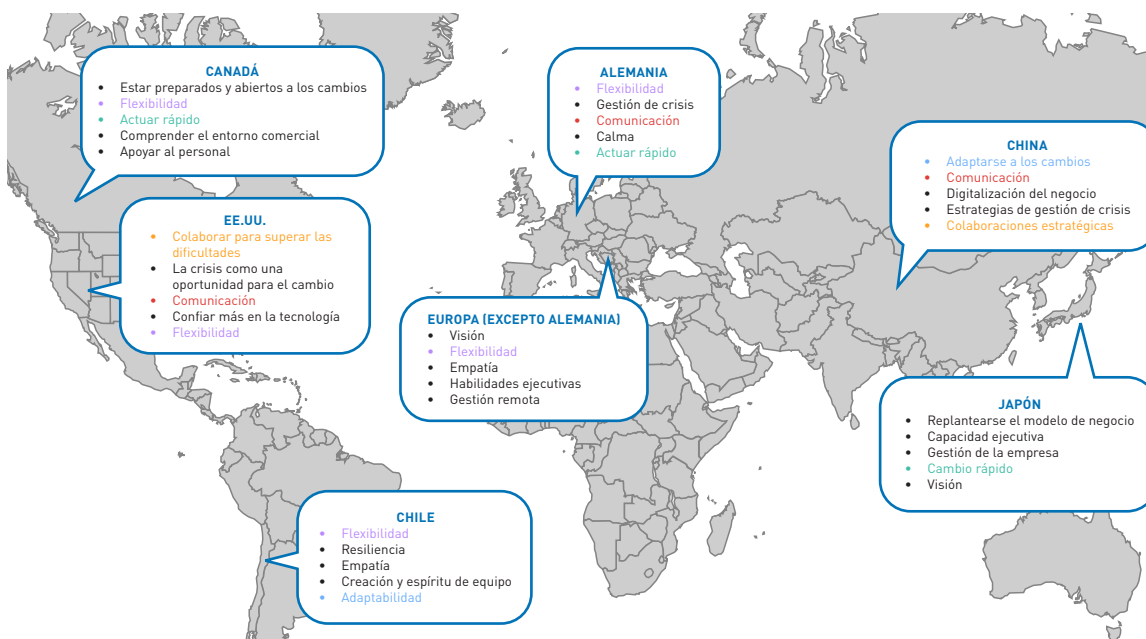
- **Obtenga los datos.** Reúna los datos más importantes y granulares sobre todas las fuerzas generadoras de riesgo en la cadena de suministro. Algunos serán datos no tradicionales para las actividades normales de optimización de la cadena de suministro, como observaciones informales de parte de fuentes locales fiables e intermediarios confiables.
- **Actualice su evaluación de riesgo organizacional.** El COVID-19 trae consigo distintos riesgos para distintas áreas y procesos de manera simultánea, con lo que cambia por completo el mapa de riesgo. Junto con los nuevos riesgos, el mapa puede revelar oportunidades que pueden ayudar a minimizar el impacto negativo general de la crisis, así como ayudar en la preparación para la nueva normalidad, tras la pandemia.
- **Trabaje por la redundancia.** Invierta en redundancia bien diseñada para los componentes de la cadena de suministro de ruta crítica y procesos ágiles para gestionarlos, para mitigación de riesgos y gestión de costos.
- **Mejore las herramientas y procesos.** Esto quiere decir instalar las mejores herramientas en su tipo para la seguridad de la cadena de suministro y el compliance de los proveedores, cooperación digital para una gestión de cadena de suministro en tiempo real y respuesta a crisis, trabajo a distancia y software para trabajo en grupo para los empleados de oficina inmovilizados, y adquisición de inteligencia en tiempo real para las crisis de salud, desastres naturales y revueltas políticas y sociales.

---

<sup>12</sup> Responding to the Coronavirus Crisis: Insights for Supply Chain Management Leaders, The Conference Board, Junio 2020

## Lecciones aprendidas

La adaptabilidad, la flexibilidad, la resiliencia y el desarrollo de una cultura de equipo se encuentran dentro de las principales lecciones aprendidas durante la pandemia que los CEO en Chile indican les ayudarán a gestionar los desafíos que se avecinan en el 2021.



## Es sus propias palabras

Las siguientes son una muestra de respuestas textuales de los CEO y ejecutivos C-Suite de Chile a la pregunta: ¿Qué aprendió en 2020 que le ayudará a navegar el 2021?

*“El cambio es lo único constante; adaptarse, dejar de lado los prejuicios y entender que las personas, con sus realidades individuales, son lo que generan los resultados. La cercanía y la empatía son claves en el proceso de cambio. No todas las personas necesitan lo mismo para trabajar a su máximo potencial, descubrir eso es clave para todos los líderes”.*

*“El cambio es inevitable, y aprendimos que podemos adaptarnos más rápido de lo que pensábamos.”*

*“Uno de nuestros aprendizajes clave es que la mayor riqueza de nuestro negocio es el capital humano”.*

*“Tómame el tiempo para el análisis y la toma de decisiones, pero sé ágil en la aplicación”.*



*“Enfoca los recursos de manera estratégica, tienes que hacer un análisis mucho más profundo para eliminar las ineficiencias y mejorar los procesos”.*

*“La confianza en el equipo es clave, y también lo es el compromiso. Hoy con el trabajo remoto a tiempo completo hemos funcionado muy bien. Dudamos que hubiera sido posible incluso hace un año.”*

*“Es necesario hacer grandes esfuerzos para comprender los problemas de la sociedad con el fin de contrarrestar la creciente falta de confianza en los emprendedores y el mundo de los negocios en general.”*

*“No es el más fuerte ni el más inteligente el que sobrevive, sino que aquel capaz de adaptarse mejor y más rápido al cambio”.*

# Conclusión: Mirar hacia adelante

---

Los líderes empresariales en Chile comprenden la necesidad urgente de crear organizaciones verdaderamente ágiles construidas sobre la base de un cambio efectivo en el liderazgo, la resiliencia de los empleados y una cultura de expresión más abierta y transparente. Esta transformación está respaldada por una función de análisis de datos de clase mundial y se asienta sobre las bases de la calidad del talento y la eficacia del liderazgo.

Las estrategias en las que los líderes empresariales de Chile y el mundo se enfocarán en el año entrante crearán organizaciones resilientes, con responsabilidad social y un mejor desempeño para el futuro. Las respuestas a la encuesta C-Suite Challenge 2021 sugieren que los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile están preparados para recibir los desafíos y aprovechar las oportunidades.

## Sobre este informe

La encuesta anónima se llevó a cabo en noviembre hasta inicios de diciembre de 2020 tras las elecciones de EE. UU. en noviembre. Para brindar una visión representativa de los participantes de la encuesta a nivel global, ponderamos las 1.538 respuestas (909 CEO y 629 ejecutivos C-Suite) en totales (como global o regiones principales) por la raíz cuadrada de la participación del país del encuestado en el producto global (PIB) dividido por la participación del encuestado en la cantidad total de respuestas de su país. Si bien las prioridades de los CEO y la C-Suite son distintas para las distintas empresas, creemos que este informe puede ayudar a iniciar conversaciones y promover ideas dentro de las organizaciones para asegurar que la empresa comprenda los desafíos que enfrenta, los objetivos estratégicos que debe establecer para cumplir con dichos desafíos y las estrategias y tácticas necesarias para mantenerse competitivos en el mercado global. El proyecto, coordinado por The Conference Board, fue posible gracias a la colaboración con 14 institutos alrededor del mundo que invitaron a sus miembros y contactos a contestar el cuestionario para mejorar la cobertura global.

	Global		Chile	
	CEO	C-Suite	CEO	C-Suite
<b>INDUSTRIA</b>	<i>n=765</i>	<i>n=534</i>	<i>n=105</i>	<i>n=84</i>
Servicios financieros	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>
Manufacturas	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>	<b>23%</b>
Servicios distintos a los financieros	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>70%</b>	<b>65%</b>
<b>INGRESOS</b>	<i>n=821</i>	<i>n=571</i>	<i>n=112</i>	<i>n=92</i>
Menos de \$100 millones	<b>63%</b>	<b>31%</b>	<b>68%</b>	<b>41%</b>
\$100 millones a menos de \$5 mil millones	<b>27%</b>	<b>36%</b>	<b>24%</b>	<b>37%</b>
\$5 mil millones y más	<b>10%</b>	<b>32%</b>	<b>8%</b>	<b>22%</b>
<b>REGIÓN</b>	<i>n=909</i>	<i>n=629</i>		
China	<b>6%</b>	<b>5%</b>		
Chile	<b>14%</b>	<b>16%</b>		
Canadá	<b>17%</b>	<b>3%</b>		
Europa	<b>31%</b>	<b>34%</b>		
Región del Golfo	<b>3%</b>	<b>3%</b>		
Japón	<b>13%</b>	<b>11%</b>		
EE. UU.	<b>14%</b>	<b>23%</b>		
Resto del mundo	<b>3%</b>	<b>3%</b>		

## Sobre The Conference Board

Fundada en 1916, **The Conference Board** es un think-tank que proporciona una visión profunda y confiable sobre lo que se avecina. Nuestro propósito es simple: ayudar a los líderes a sortear los problemas que enfrentan las empresas y servir de mejor manera a la sociedad. Creemos en enfoques innovadores que hagan pensar y actuar de manera diferente. Y todo lo que hacemos refleja el input de nuestros miembros y sus desafíos en el mundo real. Conectamos a ejecutivos sénior a través de industrias y regiones para compartir ideas, y nuestros expertos proponen políticas impulsadas por consensos e investigaciones basadas en hechos. Somos independientes, no partidista y sin fines de lucro.

## Sobre ICARE

**ICARE** es una corporación privada sin fines de lucro e independiente de intereses gremiales y políticos, fundada en 1953 por empresarios y profesionales vinculados a diversos sectores de la actividad económica nacional con el propósito de promover la excelencia empresarial en el país. Proporciona a los niveles directivos información relevante sobre el medio nacional e internacional, facilitando la comprensión y oportuna evaluación de las fuerzas que mueven los mercados y las tendencias que influyen en el funcionamiento de las empresas. Además sirve de punto de encuentro para la reflexión sistemática sobre la gestión empresarial y su enfoque presente y futuro. [www.icare.cl](http://www.icare.cl)

## Reconocimientos

Queremos agradecer a nuestros socios, sin los que este informe no habría sido posible. Agradecemos a **Konstantinos Panitsas**, Analista de Investigación, Europa, por su ayuda invaluable en el análisis de datos. También agradecemos al equipo de investigación central que contribuyó enormemente a este proyecto. Incluyen a:

**Judit Torok**, Analista de Investigación Sénior de The Conference Board y coautora de este informe.

**Charles Mitchell**, Director Ejecutivo, Calidad de Contenido, de The Conference Board y coautor de este informe.

**Ataman Ozyildirim**, Director Sénior de Investigación Económica y Jefe de Investigación Global de The Conference Board.

**Rebecca L. Ray**, PhD, Vicepresidenta Ejecutiva, Capital Humano de The Conference Board.

**Dana Peterson**, Vicepresidenta Ejecutiva y Economista Líder de The Conference Board.

**Ilaria Maselli**, Economista Sénior para Europa de The Conference Board Europe.

**Denise Dahlhoff**, Investigadora Sénior, Investigación de Consumo de The Conference Board.

SOCIOS REGIONALES



THE CONFERENCE BOARD

