



C-SUITE CHALLENGE™ 2020

# Colaborar para Competir

EDICIÓN CHILE



# Colaborar para Competir

---

EDICIÓN CHILE

<b>Colaborar para competir</b>	<b>2</b>
Resumen ejecutivo .....	3
El estado actual de la colaboración .....	5
<b>C-Suite Challenge 2020: Colaborar para competir</b>	<b>11</b>
Quién colabora con quién: el estado actual y los beneficios de la colaboración .....	14
Impulsores de la colaboración .....	19
Enfrentar las barreras para la colaboración externa .....	22
<b>Construyendo una organización colaborativa</b>	<b>29</b>
Privacidad de datos .....	33
Perfil de los encuestados .....	36

# Resumen Ejecutivo

---

Un entorno complejo exige colaboración: Perspectivas sobre lo que viene.

El C-Suite Challenge 2020 de The Conference Board descubrió que los CEO y ejecutivos senior C-Suite creen que colaborar externamente con socios no tradicionales es fundamental para mantenerse competitivos.

En la medida que las organizaciones y la economía global comienzan a recuperarse del caos desatado por la pandemia de Covid-19, una estrategia de colaboración externa inteligente que incluya a **socios tradicionales** como los proveedores y otros vendedores, **socios no tradicionales** desde startups a gobiernos y think tanks, e incluso **competidores**, puede poner en marcha el crecimiento y la innovación y cerrar las brechas que haya podido dejar la pérdida de habilidades y talentos. La “nueva normalidad” que está emergiendo, impulsada por nuevos métodos y hábitos de gasto de los consumidores, cambios en el modo en que se realiza el trabajo dentro de una organización y la necesidad de transformar los modelos de negocio, complicará la recuperación para muchas organizaciones. La incertidumbre sólo se verá amplificada por lo que los CEO y ejecutivos C-Suite ven como una preocupación constante en relación con el comercio global, la inestabilidad política global, clientes cada vez más exigentes y un riesgo creciente en relación con la ciberseguridad y el uso y la protección de datos. En medio de estas alteraciones, es probable que pocas organizaciones tengan el conocimiento interno o los recursos necesarios para asegurar el éxito futuro sin una estrategia de colaboración externa y redes sólidas.

**Sin embargo, para que una empresa obtenga un valor significativo a partir de la colaboración, debe crear una cultura que la valore. Las barreras internas y externas que alguna vez separaron (y algunas veces protegieron) a las empresas del volátil mundo exterior que las circundaba, y ayudaron a administrar y coordinar el flujo entrante, saliente y cruzado de ideas, recursos e información, ahora pueden trabajar en contra de la agilidad y resiliencia de una organización.**

Los ejecutivos C-Suite que respondieron la encuesta en Chile dicen que sus estrategias de colaboración externa están impulsadas por el deseo de crecimiento estratégico, de ganar exposición a las nuevas tecnologías y de expandir su oferta de productos y servicios, lo que contribuiría al objetivo de aumentar la rentabilidad. Pero para lograr sus objetivos deben superar obstáculos que incluyen reformar sus estructuras y culturas internas para colaborar de manera más eficaz, la dificultad a la hora de identificar a los socios correctos, la preocupación sobre posibles pérdidas

de información confidencial y la falta de comprensión del ecosistema en el que sus organizaciones deben colaborar.

Vale la pena el esfuerzo. Investigaciones de The Conference Board muestran que la colaboración externa, que va desde alianzas estratégicas a negocios conjuntos y crowdsourcing, lo que incluye la asociación entre competidores, sectores de la industria, empresas grandes y pequeñas, el gobierno, la academia, los clientes y las comunidades, puede crear un ecosistema que impulse resultados innovadores que superen con creces el alcance de lo que un sólo sector u organización puede lograr. Si bien este tipo de colaboración puede generar preocupaciones antimonopolio entre los reguladores, de acuerdo con nuestra encuesta, los ejecutivos a nivel global y en Chile no lo consideran una barrera importante.

### Definir la colaboración

En nuestra encuesta definimos tres tipos de colaboración externa:

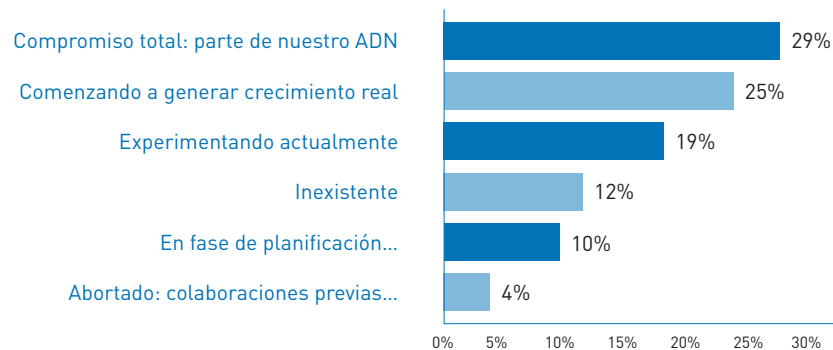
- **Con socios tradicionales:** compartir conocimientos, información, metas, ideas y objetivos con proveedores, vendedores y consultores para mejorar el desempeño del negocio.
- **Con socios no tradicionales:** lo mismo que lo anterior, pero con socios no tradicionales que incluyen a aquellos en sectores relacionados o complementarios, universidades, think tanks, startups y el gobierno.
- **Con la competencia:** asociarse con la competencia para lograr objetivos comerciales comunes.



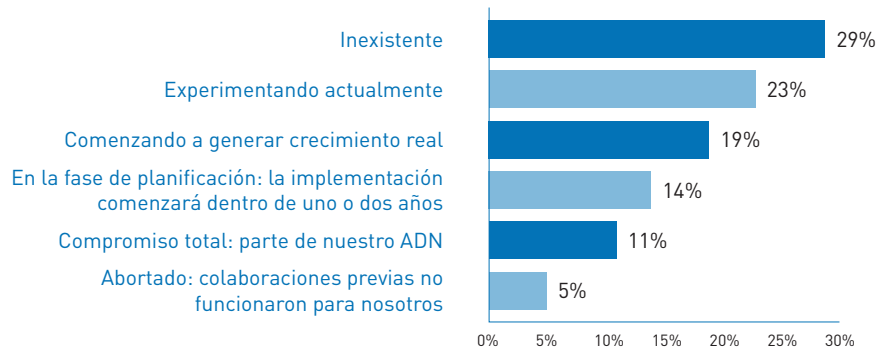
# El estado actual de la colaboración

Pocas organizaciones en Chile ven actualmente la colaboración externa con socios no tradicionales, lo que incluye a la competencia, como una parte integrada de su estrategia corporativa. Sin embargo, en la medida que se acumulan las presiones exteriores, debería existir una tendencia hacia una mayor experimentación.

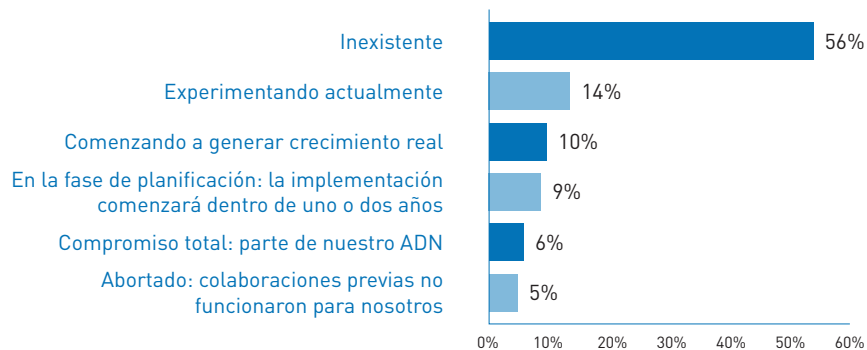
## Colaboración externa con socios tradicionales, incluidos proveedores, vendedores y consultores



## Colaboración externa con socios no tradicionales, es decir, sectores complementarios de la industria, academia, startups, gobierno



## Colaboración externa con competidores



No sólo en Chile, sino que a nivel global, una cantidad importante de organizaciones están experimentando o planean experimentar con los **socios no tradicionales**. Un estudio 2017 de Unilever Foundry, la plataforma de colaboración de dicha empresa, dice que alrededor de cuatro de cada cinco corporaciones a nivel global (79 por ciento) y startups (78 por ciento) prevén más trabajo colaborativo en el futuro y que los startups creen que están a la altura de la tarea, con casi nueve de cada diez (89 por ciento) que indican que son capaces de brindar soluciones comerciales escalables.

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

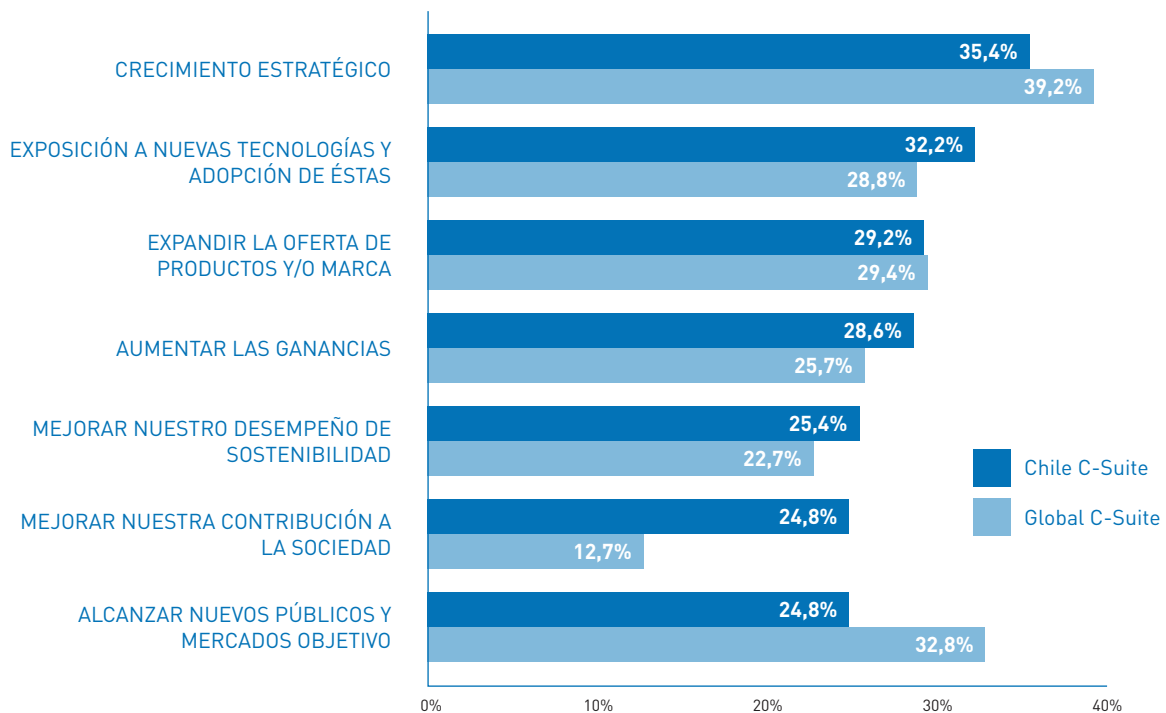
Embarcarse en una estrategia de colaboración con socios no tradicionales y competidores exige hacerse algunas preguntas difíciles sobre los supuestos operacionales básicos de la organización, sus modelos comerciales, talento y habilidades disponibles, tolerancia al riesgo y cultura organizacional. Aquí hay ocho preguntas que deben hacerse para dar el primer paso en el camino 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 un mayor valor para ellos mediante la colaboración externa e interna?
3. ¿Quiénes son nuestra competencia? ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Hay organizaciones que puedan ser ambos? ¿Podemos aprovechar la economía de red para impulsar el crecimiento?
4. ¿Qué capacidades nos faltan que sería imposible generar desde cero?
5. ¿Cómo seleccionamos al socio correcto? ¿Buscamos a alguien con una cultura similar o complementaria?
6. ¿Tenemos claras las oportunidades que brinda una asociación? ¿Tenemos claros nuestros propios objetivos y comprendemos las motivaciones e intereses estratégicos de nuestros socios? El plan operacional, ¿saca realmente el máximo provecho de las fortalezas de cada uno?
7. ¿Identificamos de manera clara las condiciones de los límites? ¿Es claro lo que está en discusión, incluida la propiedad intelectual y el acceso a clientes?
8. ¿Tenemos los recursos y el compromiso para sacar el mayor provecho posible de la asociación? ¿Comprendemos las implicaciones de no asociarnos?

## Impulsores de la Colaboración

Para los ejecutivos C-Suite en Chile, las estrategias de colaboración están relacionadas con impulsar el crecimiento, acceder a nuevas tecnologías y expandir las ofertas de la marca.

### Impulsores principales de la colaboración externa

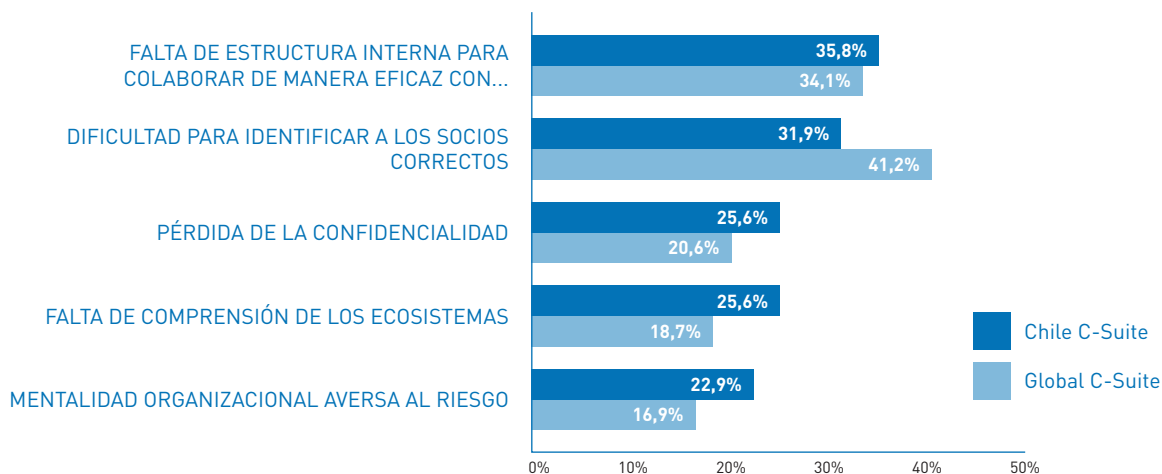


**Los ejecutivos C-Suite en Chile ven la mejora del desempeño en sostenibilidad y la contribución de la empresa a la sociedad como impulsores importantes de colaboración externa con socios no tradicionales.**

## Enfrentar las barreras para la colaboración externa

Los ejecutivos C-Suite en Chile declaran tener una cultura interna que no apoya ni premia la colaboración, la dificultad para encontrar el socio correcto, la pérdida de confidencialidad y la falta de comprensión sobre su ecosistema comercial general como los obstáculos principales para la colaboración en asociaciones no tradicionales. En comparación con sus pares globales, los ejecutivos C-Suite chilenos se muestran menos preocupados sobre la necesidad de superar diferencias culturales con los socios potenciales y la incapacidad de evaluar y medir los resultados comerciales relacionados con las colaboraciones externas.

## Barreras principales a la colaboración externa



**Seleccionar los socios adecuados y aprovechar al máximo las alianzas no tradicionales requiere claridad en relación con la oportunidad, la visión y los valores de cada uno.** Comience con una mentalidad de asociación, no sólo con un fuerte deseo de acceder a la tecnología o los activos del socio. Profile los campos de interés y mercados de ambos socios. Es importante comprender la cultura de un socio (tanto su cultura corporativa como, en el caso de las asociaciones internacionales, su cultura nacional) desde el comienzo, porque influirá en cómo se toman las decisiones estratégicas. Mire el trato desde el punto de vista del socio. Si la asociación apalanca sus negocios principales, pero toca sólo de manera tangencial los de su socio, el socio podría perder interés. Averigüe cómo el socio ha trabajado antes con socios similares a su organización.

**Desarrollar e implementar una estrategia de colaboración externa, especialmente con socios no tradicionales, requiere paciencia y una visión a largo plazo. Por esta razón, las estrategias y enfoques usados en la transformación digital de una organización pueden aplicarse a mejorar los esfuerzos de colaboración externa.** Alrededor de uno de cada cinco ejecutivos C-Suite en Chile dice que aún no ha visto un retorno de la inversión adecuado en relación con su colaboración con socios no tradicionales. Al igual que en la transformación digital, las organizaciones a menudo no reciben un beneficio inmediato de su inversión de tiempo y recursos en la formación de asociaciones. Como sucede con las estrategias de transformación digital, una colaboración externa exitosa requiere de un sinnúmero de cambios internos, lo que incluye una cultura más abierta y transparente, cambios en la tolerancia de riesgo, nuevas habilidades de liderazgo y empleados y un sistema de compensación que premie los comportamientos colaborativos. Para los ejecutivos responsables de la colaboración, es importante comunicar de manera eficaz los beneficios a largo plazo, en especial los menos tangibles que van más allá de los resultados, al CEO y sus colegas de la C-Suite.



Debido a que las políticas corporativas existentes relacionadas con la propiedad intelectual, compensación y la información compartida pueden convertirse en obstáculos para una colaboración externa eficaz, las organizaciones pueden aumentar el retorno de las colaboraciones externas si priorizan la complejidad multifacética de los problemas culturales internos.

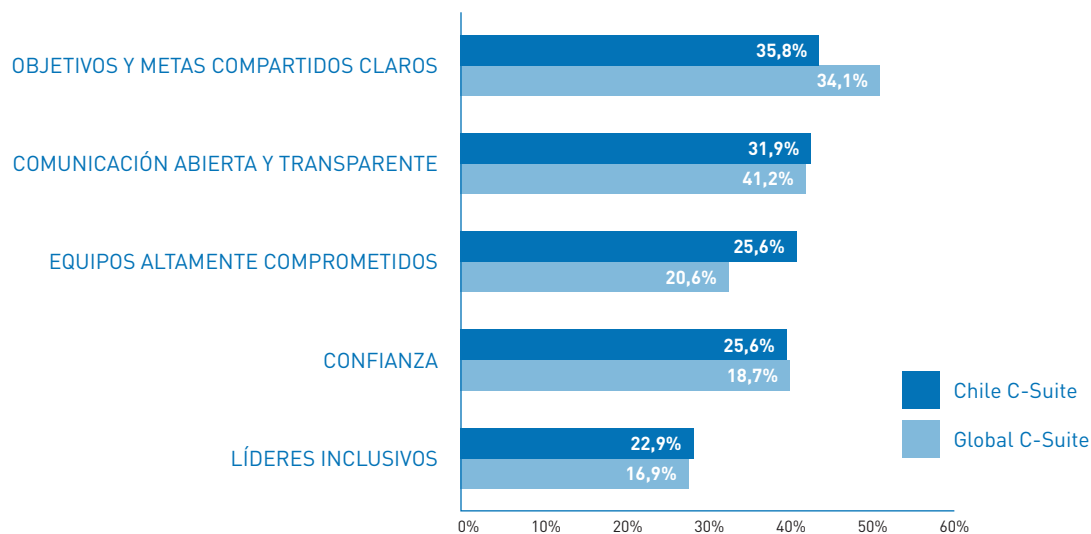
Tanto los CEO como los ejecutivos C-Suite en Chile se mostraron preocupados por el modo en que la resistencia al cambio puede afectar la capacidad de colaborar de sus organizaciones. Por ejemplo: los CEO y los ejecutivos C-Suite consideran la poca disposición de la gerencia a renunciar a sus modelos de negocio y productos actuales y una mentalidad organizacional reticente al riesgo dentro de las diez principales barreras para la colaboración externa eficaz. La resistencia de parte de las unidades de negocio es una de las diez principales barreras para los ejecutivos C-Suite (es la novena), sólo un poco por encima de la calificación que le dan los CEO en la decimoprimera posición. Dada la importancia de la cultura organizacional para el éxito de las asociaciones externas, estos hallazgos sugieren que los altos ejecutivos deben aumentar su comprensión de las estructuras y los cambios internos fundamentales necesarios para que la organización pueda convertirse en un colaborador eficaz. Para que una empresa obtenga un valor significativo a partir de la colaboración, debe crear una cultura que la valore.

## Construir una organización colaborativa

Los ejecutivos C-Suite en Chile creen que una organización altamente colaborativa establece objetivos y metas claramente compartidos, practica una comunicación abierta y transparente, crea equipos con un alto nivel de compromiso y genera confianza. Cuando se trata de las habilidades, características y competencias que sus organizaciones necesitan para convertirse en mejores colaboradores, los ejecutivos C-Suite piensan que los líderes y los empleados deben pensar de manera estratégica, fomentar el trabajo en equipo y enfocarse en las necesidades del cliente.

En definitiva, crear una cultura colaborativa requiere reconsiderar y rediseñar los sistemas de compensación y premios tradicionales. Los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile no están seguros de que su sistema de reconocimiento y premios actual apoye la cultura colaborativa. Además, las personas responden a metas bien definidas y a un propósito global. La colaboración es eficaz sólo en la medida que los objetivos son evidentes y que los empleados comprenden que beneficiará una causa mayor que cualquier persona.

## ¿Características que definen a un entorno colaborativo interno (dentro de la organización)?



## Una lista de verificación para la colaboración exitosa con socios no tradicionales

- La gerencia está involucrada de manera proactiva y continua. Sus acciones demuestran la importancia de la alianza.
- Se cuenta con el talento adecuado. El personal clave asignado tiene una amplia experiencia y habilidades de colaboración. Hay personal suficiente en ambos lados.
- Se comprenden los objetivos y las metas y se ajustan cuando las circunstancias cambian.
- Los roles, las responsabilidades y las expectativas están claros y se revisan de manera regular. Ambas partes deberían contribuir a la misión de la asociación de forma única.
- La comunicación es robusta. Existe una comunicación frecuente y colaborativa entre todos los grupos de trabajo, vertical y horizontal, formal e informal.
- Los sistemas de trabajo están alineados, lo que incluye los correos electrónicos, los datos de seguridad, el presupuesto, el aseguramiento de la calidad y las proyecciones.
- La resolución de conflictos es constructiva. Los problemas se reconocen de manera temprana y se tratan de inmediato de acuerdo con los principios establecidos.

# C-Suite Challenge 2020: Colaborar para Competir

---

## Un entorno complejo exige colaboración: Perspectivas sobre lo que viene

De acuerdo con la encuesta C-Suite Challenge™ 2020 de The Conference Board, los CEO y los ejecutivos senior C-Suite en Chile creen que la colaboración externa con socios no tradicionales es fundamental cuando se trata de la capacidad de su organización de mantenerse competitivos.

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 otros vendedores, socios no tradicionales desde startups a gobiernos y think tanks, e incluso competidores, puede poner en marcha el crecimiento y la innovación y rellenar los huecos que haya podido dejar la pérdida de habilidades y talentos. La “nueva normalidad”, impulsada por métodos y hábitos de gasto del consumidor alterados, cambios en cómo se realiza el trabajo dentro de una organización y la necesidad de transformar los modelos de negocio, complicará la recuperación para muchas organizaciones. La incertidumbre sólo se verá amplificada por lo que los CEO y ejecutivos C-Suite ven como una preocupación constante en relación con el comercio global, la inestabilidad política global, clientes más demandantes y un riesgo creciente en relación con la ciberseguridad y el uso y la protección de datos.

Nuestra encuesta descubrió que la intensificación de la competencia y la creación de nuevos modelos de negocio en respuesta a las tecnologías disruptivas son dos temas fundamentales que las organizaciones enfrentarán de acuerdo con los CEO y los ejecutivos C-Suite de Chile. Hoy en día, entre los impactos disruptivos y la velocidad de transformación de las tecnologías digitales, así como la rápida aparición de competidores nuevos, es probable que menos organizaciones cuenten con el conocimiento o los recursos internos para asegurar un futuro exitoso. Las barreras internas y externas que alguna vez separaron (y algunas veces protegieron) a una empresa del volátil mundo exterior que la circundaba, y ayudaron a administrar y coordinar el flujo entrante, saliente y cruzado de ideas, recursos e información, ahora pueden trabajar contra la agilidad y resiliencia de una organización.

Las asociaciones entre competidores y empresas grandes y pequeñas, con el gobierno, la academia, los clientes y las comunidades y a lo largo de los sectores de la industria, pueden crear un ecosistema comercial que impulse resultados innovadores que excedan con creces el alcance de lo que un solo sector u organización pueda lograr. Tomemos, por ejemplo, a la Toyota Motor Corpora-

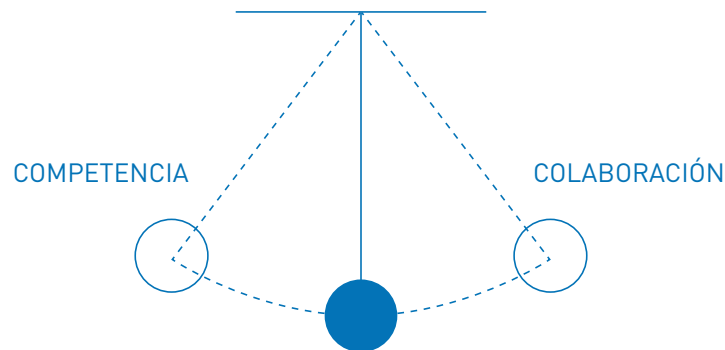
tion de Japón, el fabricante de automóviles más rentable del planeta en este momento, pero quien, de acuerdo con The Wall Street Journal, “no siente que pueda enfrentar el futuro de la industria automovilística por sí solo” y se ha unido en el último tiempo en una serie de alianzas con socios no tradicionales y competidores, una estrategia que llama “hacer amigos”, para compartir la pesada carga de las inversiones en tecnología.

Tradicionalmente, las empresas han visto la competencia como un juego de suma cero, en el que el éxito de uno a menudo viene a expensas del fracaso del otro. Pero la velocidad y la escala de los cambios exigen una respuesta más rápida, compleja, matizada e integral. En suma, los ejecutivos C-Suite creen que pensar de manera más estratégica es la habilidad más importante que necesitan las organizaciones para mejorar la colaboración interna y externa.

## La balanza de la competencia y la colaboración: ¿Cuál es el equilibrio correcto?

Fortalecer la colaboración, a la vez que se está alerta a la competencia y se mantiene la agilidad suficiente para cambiar de curso de manera rápida si las condiciones lo exigen, es un acto de malabarismo complejo. Las empresas tendrán que levantar barreras en ciertos momentos para proteger a la firma y su propiedad intelectual, y en otros momentos tendrá que derribarlas para alentar la innovación.

Este acto de malabarismo genera preguntas importantes. ¿Cuál es el equilibrio correcto entre el valor financiero y el impacto social? La velocidad necesaria para alcanzar mercados nuevos con productos nuevos, ¿también exige una mayor colaboración interna y organizaciones más horizontales, con procesos de toma de decisiones descentralizados? Una construcción vertical, ¿puede conducir a un crecimiento más rápido que una mentalidad de adquisición?



Considerar el ecosistema completo exige que las empresas mantengan una mentalidad abierta cuando eligen entre construir o comprar, ya sea que la elección implique tecnología, experiencia de marketing o talentos y habilidades. Hacia dónde se incline la balanza dependerá probablemente del sector y la ubicación geográfica de cada empresa.

### Acerca de los indicadores de la innovación

La colaboración es una parte fundamental de la estrategia de innovación de una empresa. En el modelo “Indicadores de Innovación” de The Conference Board, el sistema de innovación externo es uno de los seis indicadores que impulsan los resultados de una organización a partir de la innovación.

El Marco de Indicadores de Innovación identifica seis áreas clave (investigación y desarrollo, digitalización, experiencia del cliente y marca, sostenibilidad social y ambiental, cultura de innovación interna y ecosistema de innovación externo) y proporciona orientación sobre las métricas de innovación que se podrían desarrollar para completar cada una.

Consulte <https://www.conference-board.org/future-of-innovation/> para obtener actualizaciones regulares sobre este proyecto.

# Quién colabora con quién: El estado actual y los beneficios de la colaboración

A pesar de la urgencia y de las oportunidades de crecimiento, pocas organizaciones en Chile ven hoy en día la colaboración externa con socios no tradicionales como una parte integral de la estrategia corporativa o como impulsor de crecimiento real.

## Definir la colaboración

En nuestra encuesta definimos tres tipos de colaboración externa:

- **Con socios tradicionales:** compartir conocimientos, información, metas, ideas y objetivos con proveedores, vendedores y consultores para mejorar el desempeño del negocio.
- **Con socios no tradicionales:** lo mismo que lo anterior, pero con socios no tradicionales que incluyen a aquellos en sectores relacionados o complementarios, universidades, think tanks, startups y el gobierno.
- **Con la competencia:** asociarse con la competencia para lograr objetivos comerciales comunes.

## Ejemplos de colaboración con socios no tradicionales

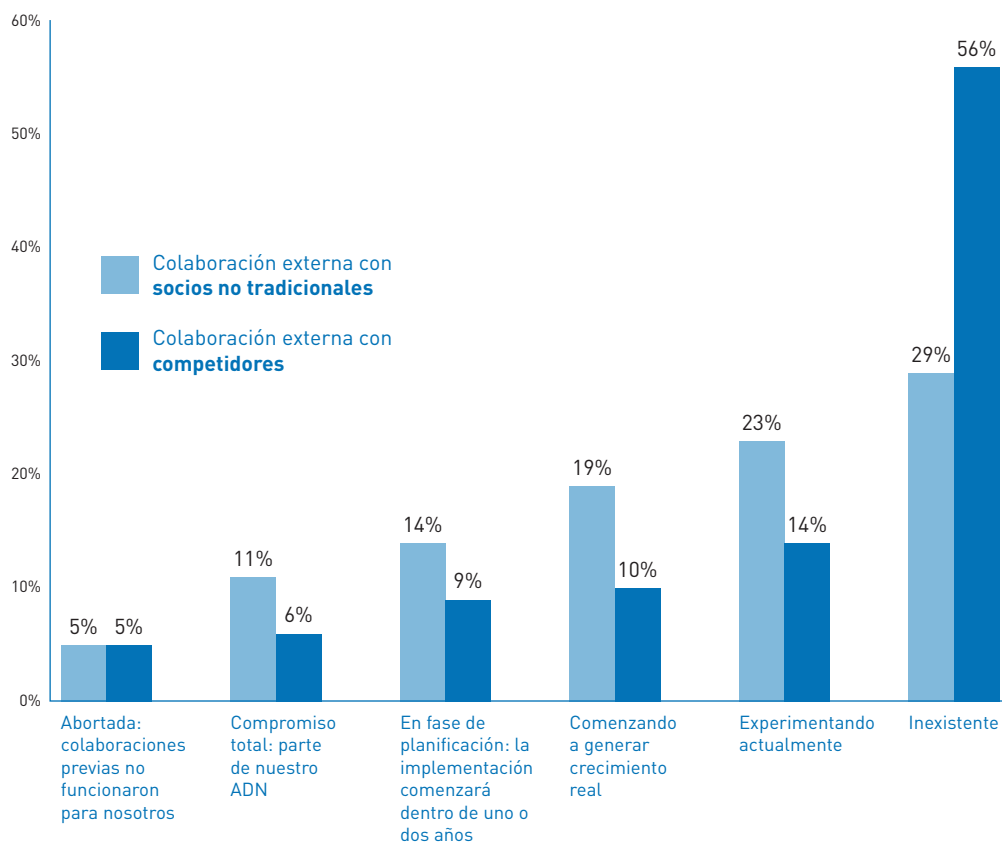
Colaboración externa con socios no tradicionales	Colaboración externa con competidores
Unilever creó un ecosistema completo de socios diversos para tratar un problema urgente de higiene que afectaba a más de 600 millones de pobres en la India. Actuó como socio de ONGs, bancos y escuelas para crear un mercado rentable de productos de limpieza en la India rural. Al mismo tiempo, ayudó a mujeres a salir de la pobreza con microcréditos y empleos, mejoró la salubridad y potenció la toma de conciencia sobre la salud pública mediante campañas educativas.	General Motors se asoció con Honda para acelerar la implementación de vehículos autónomos en las principales ciudades en 2019. Honda contribuirá alrededor de \$2 mil millones en un plazo de 12 años a la asociación y financiará una inversión de capital de \$750 millones en el Cruise, el vehículo autónomo de GM.
En 2015, Apple colaboró con la marca de ropa Hermes para dar estilo al Apple Watch.	Google dio soporte a Mozilla (el buscador de Firefox), un rival de Google Chrome, para poder limitar la expansión de la influencia de Microsoft Internet Explorer y Apple Safari.
En 2011, Versace colaboró con H&M para crear una versión más barata de sus colecciones.	La Universidad de Harvard y MIT formaron EDX, una organización sin fines de lucro que brinda cursos en línea gratuitos. Cada uno invirtió US\$ 30 millones.



Colaboración externa con socios no tradicionales	Colaboración externa con competidores
<p>The Roundtable on Sustainable Palm Oil es una organización sin fines de lucro que reúne a los grupos de interés de la industria del aceite de palma. Se fundó para minimizar el impacto negativo del cultivo del aceite de palma en el entorno y las comunidades de las regiones productoras de aceite de palma. Tiene más de 4.000 miembros alrededor del mundo que representan a todos los eslabones de la cadena de suministro del aceite de palma.</p>	<p>Los gigantes farmacéuticos Pfizer Inc., con sede en EE.UU. y Merck KGaA, con sede en Alemania, celebraron una asociación estratégica que combina sus fortalezas complementarias, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los pacientes con diversos tipos de cáncer y para llevar al mercado nuevos tratamientos de manera más rápida.</p>
	<p>La Alianza para la Seguridad de los Trabajadores de Bangladesh es un grupo de 28 empresas de vestuario, minoristas y marcas globales que reconocen la necesidad urgente de mejorar rápidamente las condiciones laborales de los trabajadores de la industria del vestuario y se han unido para ayudar a mejorar la seguridad de los trabajadores en las fábricas bangladesí de indumentaria confeccionada.</p>

Si bien más de la mitad de los ejecutivos C-Suite en Chile dicen que la colaboración externa con socios tradicionales como proveedores, vendedores y consultores es parte del ADN de su organización o está comenzando a impulsar un crecimiento real, su compromiso con la colaboración con socios no tradicionales aún es incipiente. Alrededor del 30 por ciento de los ejecutivos C-Suite chilenos que contestaron la encuesta dijeron que la colaboración con socios externos no tradicionales de áreas como sectores complementarios de la industria, academia, startups y el gobierno es parte del ADN de su organización o ha comenzado a impulsar crecimiento, pero menos de la mitad (37 por ciento) dijo que sus organizaciones se encuentran experimentando o planean experimentar con este tipo de colaboración externa. Aunque las asociaciones con competidores reciben atención de los medios, más del 60 por ciento de los ejecutivos C-Suite que respondieron a la encuesta en Chile, dicen que éstas no existen en sus organizaciones (56 por ciento) o que se abortaron debido a fracasos (5 por ciento). Sólo el 16 por ciento de los ejecutivos C-Suite chilenos dicen que dichas asociaciones son parte del ADN de su organización o que han comenzado a impulsar un crecimiento real.

## Barreras principales a la colaboración externa



## El caso de la confianza para la colaboración

Los CEO y ejecutivos C-Suite que respondieron a nuestra encuesta en Chile creen firmemente que sus organizaciones no pueden tener éxito en el futuro si no se aventuran en una colaboración externa con socios no tradicionales. Se les pidió calificar sus niveles de confianza sobre temas relacionados con la colaboración en una escala del 1 (bajo) a 10 (alto). El enunciado “podemos tener éxito en el futuro sin la colaboración externa con socios no tradicionales” recibió la calificación de confianza más baja, sólo 5.0 de 10 de parte de los ejecutivos C-Suite chilenos. Los ejecutivos C-Suite en Japón (4.5) y en Estados Unidos (4.6) está por debajo del promedio global de 5.2. Los ejecutivos C-Suite en China son los más confiados, con un nivel de 5.9, lo que de todos modos se considera un nivel de confianza relativamente modesto.

C-Suite Global	C-Suite Chile	C-Suite EE.UU.	C-Suite China	C-Suite Japón	C-Suite Alemania	C-Suite España
5.1	5.0	4.6	5.9	4.5	5.6	5.7

Como se puede ver, uno de los tipos de colaboración menos utilizado es aquella entre competidores, pero el 23 por ciento de los ejecutivos C-Suite en Chile dice que sus organizaciones están experimentando con este tipo de colaboración de amigos-enemigos o planean implementar dicha cooperación dentro de los próximos dos años. Este tipo de colaboración puede generar preocupaciones antimonopolio entre los reguladores, pero, de acuerdo con nuestra encuesta, los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile (así como en el mundo) no lo consideran una barrera importante.

## 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 preguntas que deben abarcar para iniciar su camino hacia la colaboración:

### El entorno del mercado

- ¿Cuáles son las tendencias clave en nuestros mercados objetivo y en nuestro entorno competitivo?
- ¿Qué tipo de empresas en nuestra industria, así como en industrias adyacentes y aparentemente no relacionadas, son las que más están creciendo?
- ¿Cómo se verá nuestra industria en cinco a diez años? ¿Cómo nos prepararemos para los escenarios futuros?
- Nuestro modelo de negocio actual, ¿es sostenible? ¿Cómo podemos servir mejor a nuestros clientes y crear un mayor valor para ellos mediante la colaboración externa e interna?
- ¿Quiénes son nuestra competencia? ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Hay algunas organizaciones que puedan ser ambos? ¿Podemos aprovechar la economía de red para impulsar el crecimiento?
- ¿Qué funcionalidades nos faltan, incluido el acceso a tecnología que cambiaría las reglas del juego, que sería imposible generar desde cero?
- ¿Cómo pueden ayudarnos los socios a atraer un nuevo público/mercado objetivo?
- ¿Cómo podemos transformar nuestro producto en un servicio? ¿Qué socio lo haría posible?

### Crear la asociación

- ¿Cómo seleccionamos al socio correcto? ¿Es importante tener una cultura similar o complementaria?
- ¿Tenemos claras las oportunidades que brinda una asociación? ¿Tenemos claros nuestros propios objetivos y comprendemos las motivaciones e intereses estratégicos de nuestros socios? ¿El plan operacional saca realmente el máximo provecho de las fortalezas de cada uno?

- ¿Qué tan bien comprendemos la cultura de un socio (tanto su cultura corporativa como, en el caso de las asociaciones internacionales, su cultura nacional), dado el impacto que tendrá en cómo cada parte toma decisiones estratégicas?
- ¿Identificamos los límites de manera clara? ¿Es claro lo que está en discusión, lo que incluye la propiedad intelectual y el acceso a clientes? ¿Sabemos cómo protegeríamos nuestros intereses si fuéramos a abandonar la asociación?
- ¿Tenemos los recursos y el compromiso para sacar el mayor provecho posible de la asociación? ¿Comprendemos las implicaciones de hacer este trato?
- ¿Podemos tener éxito en crear confianza antes de que surjan los problemas u ocurra algún desastre potencial? ¿Estamos comprometidos a dedicar tiempo y construir relaciones al comienzo, cuando todos estén aún entusiasmados con la novedad y el potencial de la asociación?
- ¿Cuántos recursos humanos y financieros deseamos dedicar a la asociación?

### **Problemas internos**

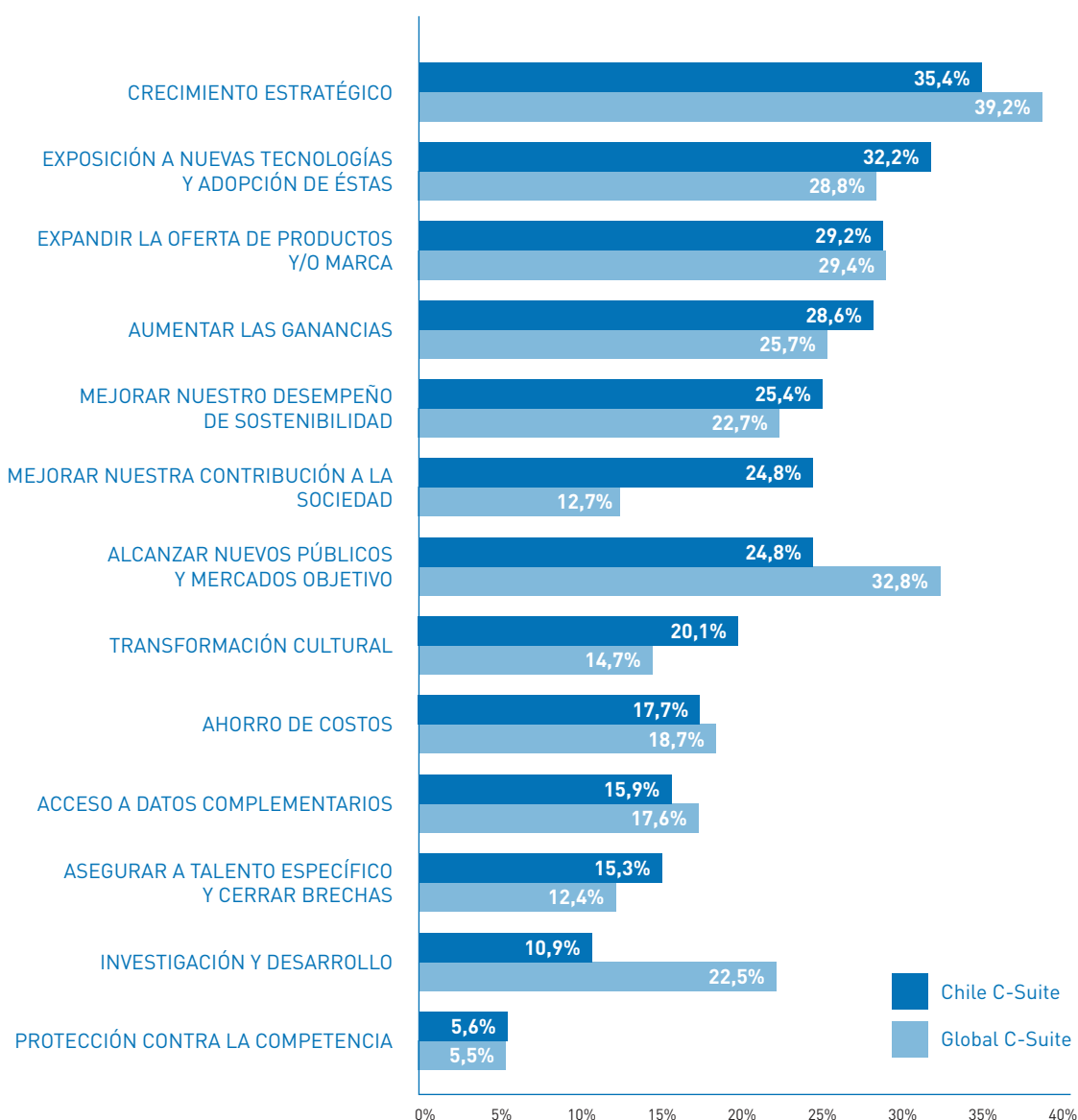
- Nuestros líderes, ¿tienen la visión, las habilidades y el coraje para liderar una organización verdaderamente colaborativa y gestionar asociaciones no tradicionales? Nuestros empleados, ¿tienen las habilidades de pensamiento estratégico y la resiliencia para comprender e integrar esta nueva forma de trabajar?
- Nuestra estructura actual, ¿facilita la colaboración de funciones cruzadas internas y externas, la toma de decisiones descentralizada, la innovación ágil, los equipos auto organizados y el acogimiento de socios no convencionales?
- ¿Qué personas, cargos y habilidades, etc., necesitaremos para la colaboración? ¿Cómo podemos obtenerlos? ¿Qué roles nuevos podríamos necesitar para llevar a cabo nuestra estrategia futura? Nuestro sistema de premios y compensaciones, ¿está en línea con nuestra nueva dirección?
- Para los ejecutivos C-Suite en Chile, las estrategias de colaboración están relacionadas con impulsar el crecimiento, acceder a nuevas tecnologías y expandir las ofertas de la marca. Las estrategias de defensa, que incluyen ahorro de costos y protección contra competidores, tienen calificaciones considerablemente más bajas.

Existe evidencia abundante de que la colaboración puede propulsar un verdadero crecimiento. Un informe de 2019 de Forrester Consulting descubrió que las asociaciones externas en las empresas con programas de asociación bien desarrollados (empresas de alta madurez) contribuían en promedio un 28 por ciento de los ingresos generales de la empresa en comparación con un 18 por ciento en el caso de las empresas de baja madurez (aquellas con programas de asociación limitados). Las empresas de alta madurez también informaron un crecimiento de los ingresos casi dos veces más rápido a nivel de empresa (30 por ciento vs. 16 a 17 por ciento), que las empresas de baja madurez.

# Impulsores de la colaboración

Los ejecutivos C-Suite en Chile ponen mucho más énfasis en la exposición a las nuevas tecnologías y la adopción de las mismas como razón para buscar la colaboración externa que sus pares globales. Lo posicionan como el segundo impulsor más importante de la colaboración, mientras que entre los ejecutivos C-Suite a nivel global es el cuarto, mientras que los CEO lo ponen aún más abajo en la lista, en el sexto lugar.

Los ejecutivos C-Suite Chile ponen mucho más énfasis en la exposición a las nuevas tecnologías como factor impulsor de la colaboración en comparación con sus pares globales



Las razones para la alta calificación local pueden ser dobles: se espera que los ejecutivos C-Suite se enfoquen en las capacidades estratégicas a través de la organización y que tengan un conocimiento claro de las brechas tecnológicas que afectan a la empresa en general y a las unidades de negocio individuales. Además, en la medida que la estructura y los modos de trabajar de las empresas se vuelven más fluidos, los ejecutivos C-Suite reconocen que varias unidades de negocio y funciones pueden carecer de la tecnología necesaria para cumplir con el desafío digital de transformar modelos de negocios y respaldar una estrategia corporativa más colaborativa. Una forma de acortar la brecha es mediante la colaboración externa con socios no tradicionales.

En la medida que las organizaciones, en especial las más grandes, buscan socios, deben enfocarse en aquellos que usan innovaciones tecnológicas que pueden cambiar sus industrias. Incluso si estas soluciones no están completamente listas para el mercado, la clave es el potencial que representan. Una vez que estén trabajando juntas, las organizaciones pueden compartir la responsabilidad de solucionar los problemas y generar desarrollos adicionales.

**Los ejecutivos C-Suite en Chile ven la mejora del desempeño en sostenibilidad y la contribución de la empresa a la sociedad como impulsores importantes de colaboración externa.** Los ejecutivos C-Suite en Chile eligieron “mejorar nuestro desempeño de sostenibilidad” como uno de los cinco impulsores principales de la colaboración externa, quizás no es una sorpresa en un país que depende de la explotación de los recursos naturales como un impulsor económico clave. También califican “mejorar la contribución de nuestra organización a la sociedad” en el sexto lugar, lo que es considerablemente más alto que sus pares globales, que lo calificaron en el decimosegundo lugar. Este es un indicador de que muchos negocios en Chile reconocen que integrar prácticas y políticas de responsabilidad social en su cultura corporativa y operaciones cotidianas puede tener un impacto positivo en sus retornos y reafirmar su licencia social para operar.

Los esfuerzos de colaboración de Procter & Gamble (P&G) ilustran el vínculo entre la sostenibilidad y el crecimiento estratégico, la expansión del mercado y el aumento en las ganancias. La empresa estableció un modelo para impulsar redes colaborativas para la innovación y la sostenibilidad. Su modelo de Connect+Develop usa una plataforma tecnológica para obtener contribuciones de diversos públicos de interés (ej., académicos, clientes, personas, pequeñas y medianas empresas, startups) para la co-creación y el crowdsourcing. Este enfoque ha permitido a P&G establecer más de 2.000 acuerdos exitosos con socios de innovación. Como resultado, más del 35 por ciento de sus nuevos productos tiene elementos que se originaron fuera de P&G.

Unilever ha conducido pilotos con cientos de startups, creando asociaciones estratégicas que ayudan a escalar las tecnologías, acelerar la innovación y crear productos, servicios y tecnologías



disruptivos. Sus marcas de vida sustentable crecieron un 69 por ciento más rápido que el resto de los negocios en 2018 y generaron el 75 del crecimiento de la empresa.

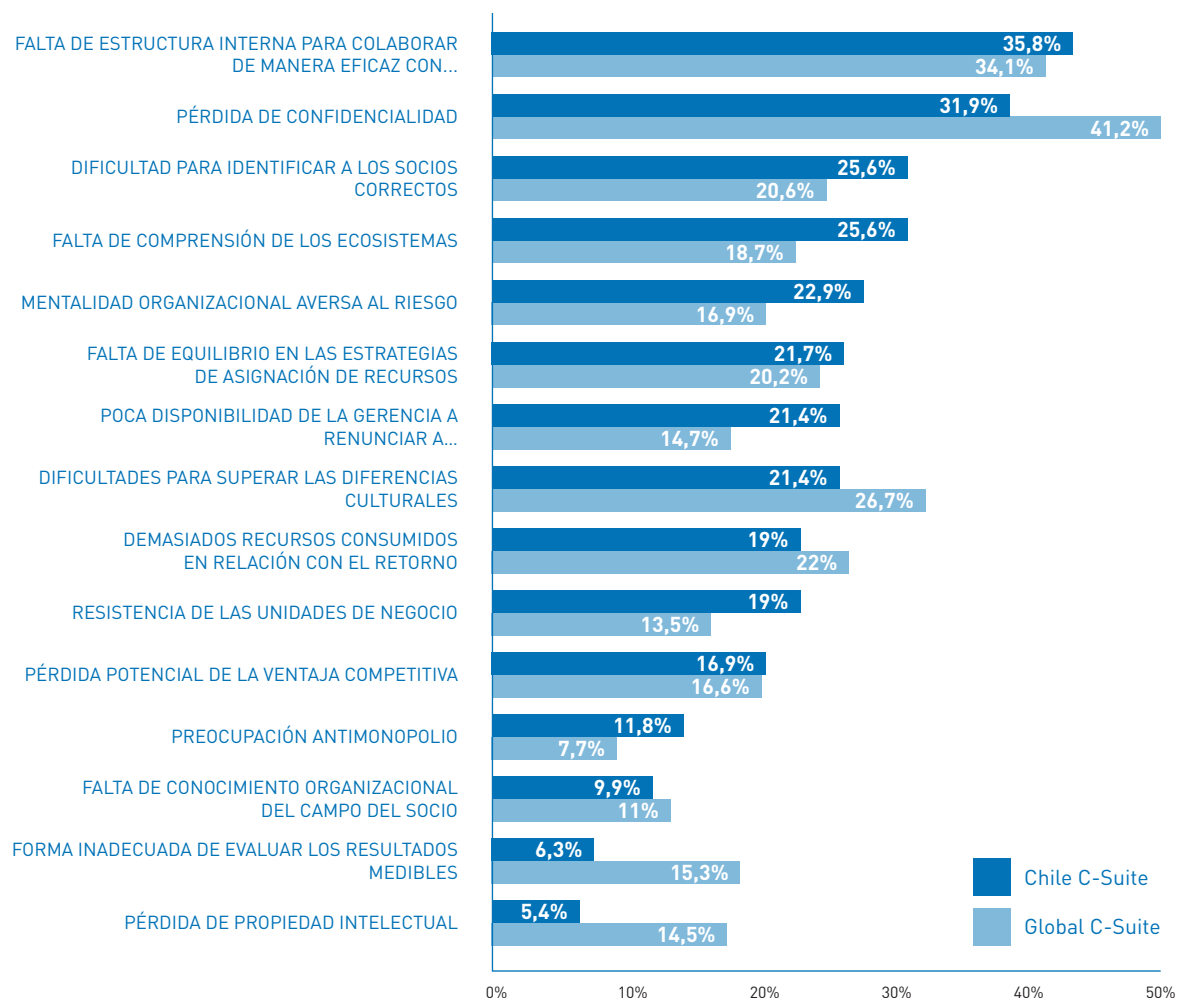
La escala, el alcance y la complejidad asociados con mejorar el desempeño de sustentabilidad, independientemente de la ubicación geográfica, significan que ningún sector—gobierno, comercio, sociedad civil o academia—será capaz de gestionar la transformación por sí solo. Las empresas pueden colaborar a través de su industria para reducir costos y aprovechar el poder de una red mayor para beneficio mutuo. Las iniciativas pueden incluir programas en toda la industria; por ejemplo, para desarrollar materiales sostenibles o ponerse de acuerdo sobre ciertos estándares de producción que faciliten el reciclaje o poner a disposición de otras empresas las nuevas tecnologías. En un ejemplo que ilustra cómo una organización puede contribuir a una economía circular más sustentable, Dell, Arup (un laboratorio de investigación británico) y Renault están colaborando para generar soluciones circulares para la reparación de productos, el reciclaje de plásticos y el entorno construido. Han compartido los resultados de su investigación colaborativa para inspirar a otros a adoptar los principios de la economía circular en sus propias operaciones.

**¿Oportunidad perdida para cerrar brechas de talentos?** En un mundo donde las habilidades digitales a menudo se vuelven obsoletas con rapidez, pagar una prima por habilidades tecnológicas específicas puede no tener sentido y las contrataciones pueden no resolver todas las necesidades de habilidades. Formar negocios conjuntos, crear asociaciones externas e invertir en startups independientes pueden ser formas rentables para encontrar el talento y las habilidades necesarias para aumentar el crecimiento y la competitividad. Sin embargo, sólo el 15 por ciento de los ejecutivos C-Suite en Chile citan la capacidad de asegurar talento específico y cerrar las brechas de habilidades como un impulsor de la colaboración externa.

# Enfrentar las barreras para la colaboración externa

Los ejecutivos C-Suite en Chile declaran el tener una cultura interna que no apoya ni premia la colaboración, la dificultad para encontrar el socio correcto, la pérdida de confidencialidad y la falta de comprensión de los ecosistemas comerciales en los que sus empresas operan como los obstáculos principales para implementar asociaciones no tradicionales exitosas. Las políticas corporativas relacionadas con la propiedad intelectual, la compensación, el intercambio de información y los acuerdos de no competencia a menudo están en desacuerdo con muchas de las capacidades estratégicas y la mentalidad necesaria para una colaboración externa eficaz y puede limitar la habilidad de la empresa para trabajar con dichos socios.

## Barreras para la colaboración externa



## Enfoques que contribuyen a una asociación externa exitosa

Los miembros de The Conference Board Councils on Applied Innovation & Innovation Leadership—organizaciones con vasta experiencia en la creación de asociaciones no tradicionales—creen que algunos enfoques comunes contribuyen a exitosas asociaciones de ecosistemas de innovación externas. Estos enfoques también se han tratado en las conferencias de The Conference Board sobre las alianzas estratégicas y joint ventures.

Para empezar, es importante hacer una lluvia de ideas de lo que podría salir mal, como cambios en el entorno comercial o cambios en el personal de un socio, y desarrollar planes de contingencia para saber cómo lidiar con esto. Genere la flexibilidad para renegociar el acuerdo de ser necesario, para salvarlo.

### **Identificar socios y nutrir la relación con ellos**

El tiempo que se gasta en la planificación antes del lanzamiento es tiempo bien invertido. Comience con una mentalidad de asociación, no sólo con un fuerte deseo de acceder a la tecnología o los activos del socio. Durante la etapa de la negociación, considere la gobernanza, las estrategias de salida, el modo de tratar los cambios y los detalles pequeños del modelo operativo y el plan de negocios. Si las decisiones sobre la intención estratégica, los objetivos, los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de resolución de disputas no se toman de manera temprana, tendrán que tomarse más adelante, cuando será mucho más difícil.

- Piense en lo que desea lograr con los socios potenciales. Al seleccionar a un socio, asegúrese de que tiene clara la oportunidad, la visión y los valores de cada uno. Averigüe cómo se ha comportado antes el socio en colaboraciones similares a la que está planeando.
- Reconozca que su socio no compartirá todos sus objetivos estratégicos. Esto está bien, si identifica sus diferencias.
- Negocie para que ambos obtengan lo que desean. El socio que se sienta tratado de manera injusta encontrará alguna forma de socavar la asociación o salir de la misma. Las negociaciones establecen el tono para la solución de problemas futuros entre los socios.
- Si bien la confianza es importante, también es fundamental tener una relación contractual sólida. Identificar las condiciones de los límites: determine lo que está en discusión, lo que incluye la propiedad intelectual y el acceso a clientes. Protéjase legalmente mediante la creación de un mecanismo de gobernanza sólido.

### **Sabiduría adicional de los Consejos**

Las alianzas entre grandes empresas y startups pueden estar dentro de las más desafiantes

- Sea sensible a las necesidades del startup. A menudo están cortos de dinero y tienen un deseo urgente de generar ingresos rápido. Por lo tanto, están dispuestos a correr más riesgos para hacerlo.
- Optimice los acuerdos legales y proyecte la toma de decisiones lo más posible.
- escoja alinearse con startups que tengan experiencia corporativa. Las que han trabajado con empresas grandes en el pasado ofrecen más posibilidades de éxito.
- La repetición funciona: el éxito a menudo aumenta con un segundo o tercer proyecto con el mismo startup.
- Las alianzas con clientes pueden estar entre las más productivas.

**Considere primero las colaboraciones con clientes.** ¿Por qué? Las partes están familiarizadas entre ellas y tienen una fuerte motivación para tener éxito (ya que un proyecto fallido podría dañar la relación). La administración y los empleados en general se muestran más comprometidos en proyectos en los que participan clientes. Además, las alianzas con clientes proporcionan una retroalimentación constante del cliente. Sin embargo, aunque un cliente pueda ser un socio atractivo, se debe tener cuidado, porque:

- El cliente podría convertirse en un competidor.
- La relación podría enfadar a otros clientes.
- Dependiendo demasiado de la retroalimentación de una sola empresa podría perjudicar la innovación potencial.

**Desarrollar e implementar una estrategia de colaboración externa, especialmente con socios no tradicionales, requiere paciencia y una visión a largo plazo. Por esta razón, las estrategias y enfoques usados en la transformación digital de una organización pueden aplicarse a mejorar los esfuerzos de colaboración externa. Es probable que esto haga que las organizaciones ajusten sus lineamientos y mejoren la comunicación interna.** Los ejecutivos C-Suite en Chile califican la falta de equilibrio en las estrategias de asignación de recursos para la implementación de estrategias colaborativas (es decir, que se favorezca el desempeño a corto plazo en vez del crecimiento a largo plazo) como la sexta mayor barrera para una colaboración externa eficaz con socios no tradicionales. Los CEO la ubican en la novena posición.

Una explicación para esta diferencia de percepción puede ser que los ejecutivos que están más cerca de las operaciones cotidianas y la implementación de una estrategia de colaboración no gestionan bien las expectativas del CEO y no comunican de manera eficaz los beneficios potenciales o reales (el caso de negocio) de la colaboración externa. Esto levanta una pregunta interesante, entendible, sobre los horizontes de tiempo y la presión externa de parte de los grupos de interés y los inversionistas. Los CEO a menudo están bajo presión externa para generar retornos inmediatos, mientras que otros ejecutivos C-Suite pueden tener horizontes de tiempo mayores y visualizar un beneficio a largo plazo en la medida que la organización se transforma culturalmente (un proceso relativamente lento) y construye la estructura interna, conjunto de habilidades y mentalidad que conducirá a los beneficios de la asociación. La solución es un caso de negocios sólido que justifique la paciencia necesaria de parte de los grupos de interés, tanto internos como externos.

Los CEO en mercados maduros ven un mayor riesgo y un precio a pagar potencial mayor en relación con la colaboración externa, que aquellos en los mercados emergentes. Para los CEO en los mercados maduros, parece haber una percepción de que sus organizaciones probablemente obtendrán menos de lo que dan en una colaboración externa con un socio no tradicional a menos que se planifique, implemente y gobierne de manera adecuada. Cuando se trata de las barreras de la colaboración, los CEO en los mercados maduros califican las preocupaciones por pérdidas de Propiedad Intelectual en el sexto lugar (el quinto en Estados Unidos y Europa)—esta pérdida está calificada en las últimas posiciones en los mercados emergentes, en el número catorce y es la decimoquinta en Chile. Los CEO en mercados maduros califican la pérdida de confidencialidad (quinto lugar) y la pérdida potencial de la ventaja competitiva (octavo lugar) como barreras para la colaboración mucho mayores de lo que lo hacen los CEO de los mercados emergentes, quienes califican estos dos temas en los lugares séptimo y decimotercero, respectivamente.

## Barreras para la colaboración: visión del CEO

Barreras para la Colaboración	CEO de mercados maduros	CEO de mercados emergentes	CEO de Chile
Dificultad a la hora de identificar a los socios correctos	1	1	2
Falta de estructura interna para colaborar de manera eficaz con los socios externos	2	2	1
Demasiados recursos consumidos en relación con el retorno	3	5	8
Dificultad para superar las diferencias culturales	4	3	4
Pérdida de la confidencialidad	5	7	3
Pérdida de propiedad intelectual	6	14	15
Pérdida de equilibrio en las estrategias de asignación de recursos	7	12	9
Pérdida potencial de la ventaja competitiva	8	13	10
Pérdida de comprensión del ecosistema	9	4	6
Mentalidad organizacional reacia al riesgo	10	10	7
Resistencia de parte de las unidades de negocio	11	9	11
Forma inadecuada de evaluar los resultados	12	6	14
Poca disposición de la gerencia a renunciar a sus modelos de negocio y productos actuales	13	8	5
Preocupación antimonopolio	14	15	12
Falta de conocimiento organizacional en el campo del socio	15	11	13

**Las organizaciones pueden ser capaces de aumentar los retornos de las colaboraciones con socios no tradicionales al recordar la complejidad multifacética de los problemas de cultura interna.** Tanto los CEO como los Ejecutivos C-Suite en Chile se mostraron preocupados por el modo en que la resistencia al cambio puede afectar la capacidad de colaborar de sus organizaciones. Por ejemplo: los CEO y los ejecutivos C-Suite consideran la poca disposición de la gerencia a renunciar a sus modelos de negocio y productos actuales y la mentalidad organizacional adversa al riesgo dentro de las diez principales barreras para la colaboración externa eficaz. La resistencia de parte de las unidades de negocio es una de las diez principales barreras para los ejecutivos C-Suite (es la novena), sólo un poco por encima de la calificación de los CEO en la decimoprimer posición. Dada la importancia de la cultura organizacional para el éxito de las asociaciones externas, estos hallazgos sugieren que los altos ejecutivos deben aumentar su comprensión de las estructuras y los cambios internos fundamentales necesarios para que la organización pueda convertirse en un colaborador eficaz. Una empresa que obtiene un valor importante de una colaboración debe tener una cultura que la valore. En última instancia, las empresas deben evaluar su cultura y alentar el



valor de tomar riesgos y de colaborar de manera interna y externa. La colaboración es una actividad centrada en las personas y comienza desde la cima. Los líderes del negocio deben abogar visiblemente por las estrategias de colaboración de la organización, para establecer el tono cultural correcto dentro de sus organizaciones. También deberían destacar la importancia que dan a las colaboraciones y ser modelos a seguir para la colaboración externa.

Las siguientes medidas pueden ayudar a las organizaciones a construir una cultura más colaborativa:

- Identificar las unidades de negocio o las funciones corporativas que pueden beneficiarse de trabajar con socios externos y las razones clave por las que deberían buscar generar asociaciones externas.
- Involucrar a los ejecutivos empoderados de ambos lados de la alianza y a los líderes que ejecutarán la colaboración desde el inicio. Para asegurar la rendición de cuentas, una persona debería supervisar todos los aspectos de la colaboración, con el fin de asegurar la continuidad.
- Al planificar el acuerdo, considere una visión transversal a las funciones. Haga participar a equipos de distintas áreas, como tecnologías de la información, desarrollo de productos, marketing y comunicaciones, salud y seguridad y legal, junto con el equipo tradicional del acuerdo.
- Enfóquese en la comunicación. Haga que los empleados de ambas partes se comprometan en mente y corazón y explique cómo los afectará la colaboración.
- Verifique el compromiso. Para monitorear y reforzar más aún la cultura, algunas organizaciones realizan encuestas de compromiso de los empleados a las personas que participan en la colaboración y también crean un sistema de compensación, incentivos y reconocimiento para ellos.
- Asegúrese de que el equipo legal comprenda la importancia de la colaboración y los riesgos potenciales a largo plazo si su organización no realiza la colaboración externa. El trabajo de este equipo es la defensa: proteger a la empresa, no necesariamente impulsar un crecimiento estratégico o motivar a los clientes. El equipo legal puede ver las negociaciones como una transacción que se gana o se pierde, no como el comienzo de una asociación. Ayúdeles a ver las oportunidades antes que los riesgos.

**Las organizaciones en Chile ven que las economías de mercado avanzadas y emergentes presentan una oportunidad para colaboraciones externas.** Se les preguntó a los ejecutivos C-Suite en qué región sus organizaciones concentran sus esfuerzos de colaboración externa. Los ejecutivos en Chile dividen estos esfuerzos de manera equitativa entre las economías avanzadas y emergentes. Sólo el 10 por ciento dice que se están enfocando en China. Sin embargo, a nivel global la visión es que no todas las regiones son iguales cuando se trata de asociaciones. A nivel global, aquellos que adhieren a la colaboración externa parecen ver un riesgo percibido menor en el trabajo en equipo con socios de “economías pares”. Las colaboraciones más cercanas a casa poseen menos desafíos que los que surgen de los distintos idiomas, culturas y zonas horarias, así como de la distancia geográfica.

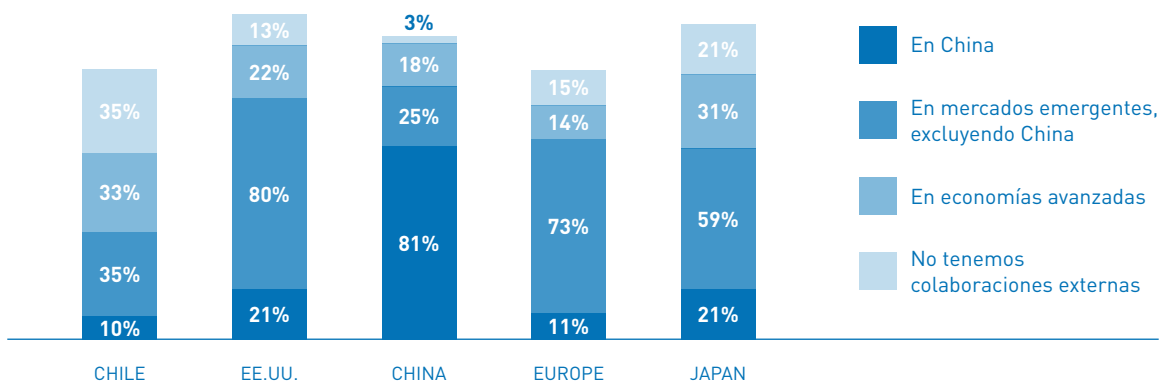
Los ejecutivos en Europa (73 por ciento) y en Estados Unidos (80 por ciento) citaron en gran medida a las “economías avanzadas” como el área objetivo principal para sus iniciativas de colaboración, y aquellas economías también fueron la preferencia de los ejecutivos en Japón (59 por ciento). Menos de un cuarto de los ejecutivos en Europa (11 por ciento), Estados Unidos (21 por ciento) y Japón (21 por ciento) citaron a las empresas chinas como objetivos de colaboración. Sin embargo, el 81 de los ejecutivos en China mencionaron a su propio país como su principal objetivo para las iniciativas de colaboración. Que los ejecutivos en las economías maduras de Europa, Estados Unidos y Japón se sienten más cómodos en colaboraciones con empresas en otras economías avanzadas más que en China no debería sorprendernos. Los temas que podrían frenarlos incluyen el miedo a perder propiedad intelectual y confidencialidad, junto con la preocupación sobre las leyes y lo que muchos consideran un campo de juego injusto para las multinacionales y los negocios conjuntos en China. Al crear alianzas a través de geografías y culturas, las organizaciones deberían:

- Familiarizarse con el país que se está considerando, lo que incluye regulaciones y políticas, tendencias demográficas y normas culturales.
- Conocer la participación de mercado y la demanda de sus productos y servicios y los de su socio.
- Al hacer tratos internacionales, asegúrese de que sus socios operarán cumpliendo las leyes de su país de origen y las regulaciones de salud y seguridad de este. No considere atajos como sobornos o comportamientos poco éticos que sean contrarios a los valores de su empresa como una forma aceptable de hacer negocios. No subestime la agilidad de su socio. Las empresas en los mercados emergentes a menudo están acostumbradas a cambiar de gobiernos y regulaciones.
- Cuando hay barreras de idioma, reconozca que las alianzas y las colaboraciones probablemente se tardarán más en completarse.

# Construyendo una organización colaborativa

## Los ejecutivos C-Suite en Chile piensan que las economías de mercado avanzadas y emergentes presentan una oportunidad para las colaboraciones externas

¿En qué región se concentran sus esfuerzos para establecer iniciativas de colaboración externas?

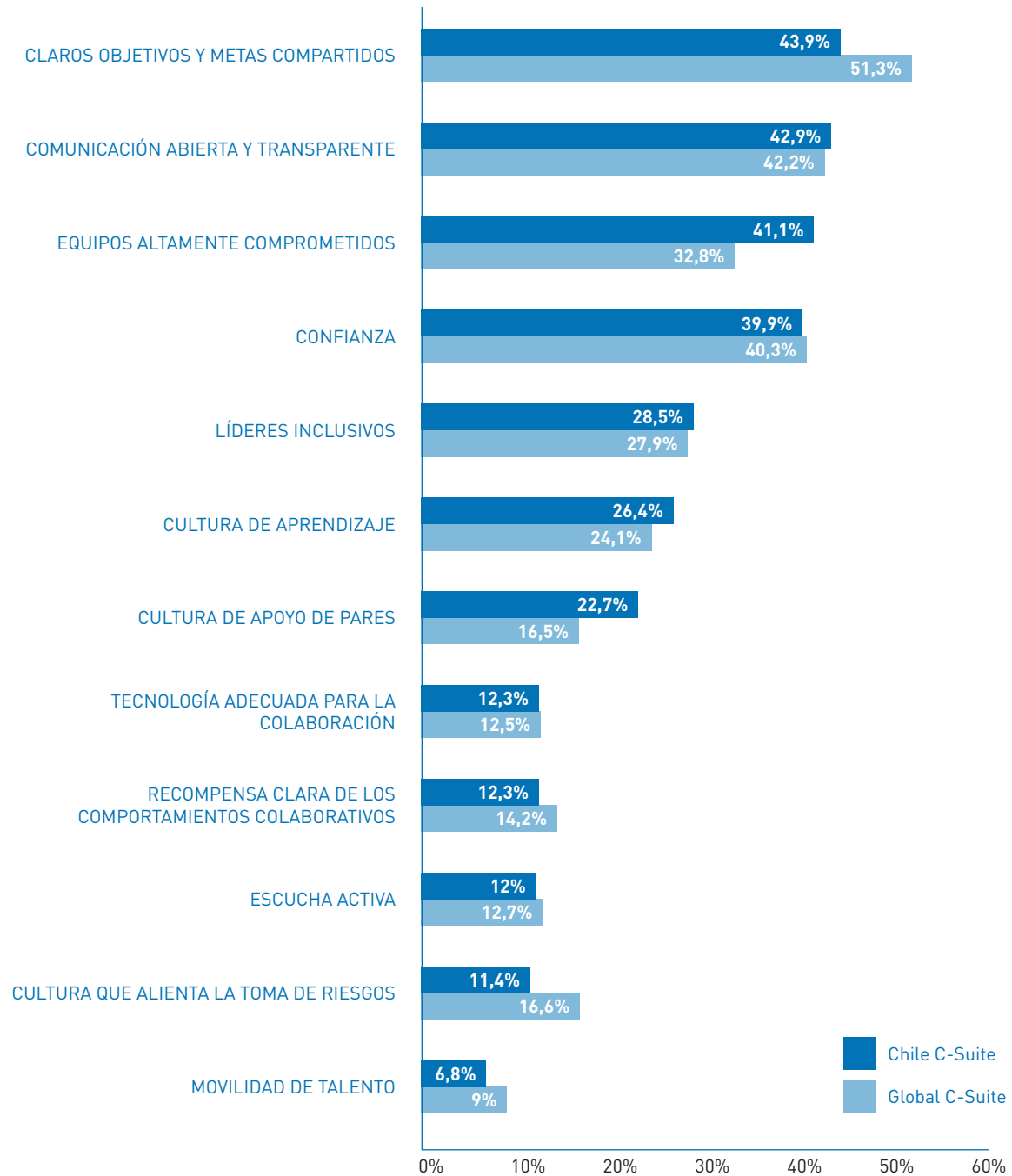


Los ejecutivos C-Suite en Chile identifican la falta de una estructura interna que les permita una colaboración externa más eficaz como un obstáculo principal. Cuando se les pregunta qué características definen a una organización con una cultura interna sólida, citan objetivos y metas compartidos claros; una comunicación abierta y transparente; equipos altamente comprometidos y confianza como elementos esenciales. Cuando se trata de las habilidades, características y competencias que sus organizaciones necesitan para convertirse en mejores colaboradores, los ejecutivos C-Suite citan la necesidad de que los líderes y los empleados piensen de manera estratégica, para fomentar el trabajo en equipo y enfocarse en las necesidades del cliente.

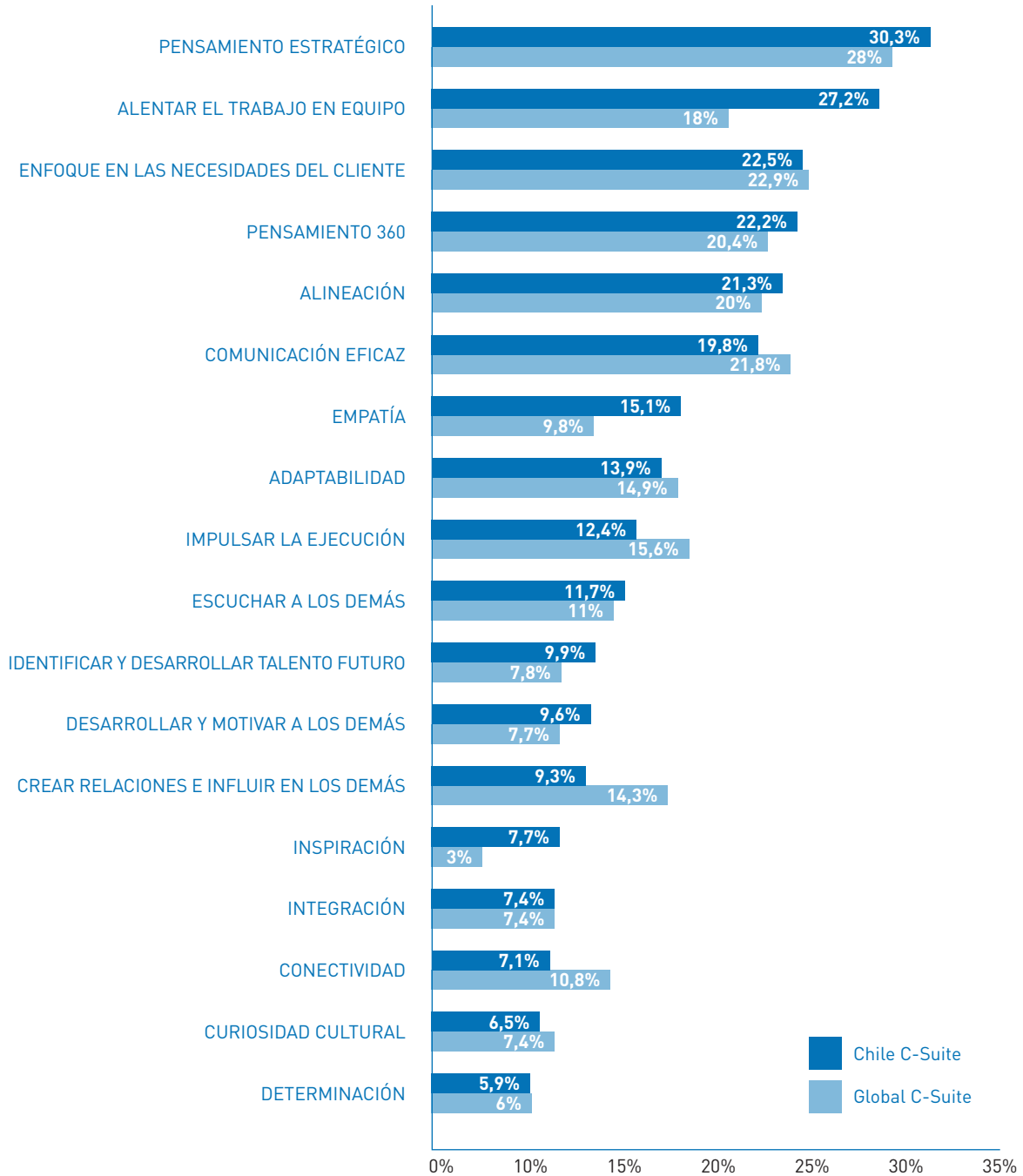
En definitiva, crear una cultura colaborativa requiere reconsiderar y rediseñar los sistemas de compensación y premios tradicionales. Los CEO y los ejecutivos C-Suite en Chile dudan que sus sistemas actuales apoyen la cultura colaborativa. Tradicionalmente, las organizaciones diferencian las recompensas en base al desempeño individual. La pregunta para la organización es: nuestros sistemas de recompensa y gestión del desempeño, ¿alientan una verdadera colaboración o estamos premiando comportamientos y paradigmas anticuados que promueven la competencia interna en vez de la colaboración interna? Posicionar a los empleados en competencias uno a uno tiende a ahuyentar la colaboración.

En la actualidad, capacitamos a los gerentes, pero debemos capacitar a los equipos. Existe una diferencia entre un líder y un gerente. El rol de la gerencia está definido por la estructura formal de la organización. En la medida que las jerarquías dan paso a una forma de trabajo colaborativo y equipos fluidos y a menudo autogestionados, la necesidad de un gerente como supervisor del trabajo da paso al rol de un coach de desempeño para equipos.

**Los ejecutivos C-Suite en Chile ven los objetivos compartidos y la comunicación abierta como características esenciales de una organización colaborativa** ¿Qué características definen a un entorno colaborativo interno (dentro de la organización)?



**Los ejecutivos C-Suite chilenos consideran que el pensamiento estratégico y un mejor trabajo en equipo mejora la capacidad de colaboración** ¿Cuáles son las habilidades/características/competencias más importantes para las personas en su organización?



## Una lista de verificación para la colaboración exitosa con socios no tradicionales

- La gerencia está involucrada de manera proactiva y continua. Sus acciones demuestran la importancia de la alianza.
- Se cuenta con el talento adecuado. El personal clave asignado tiene una amplia experiencia y habilidades de colaboración. Hay personal suficiente en ambos lados.
- Se comprenden los objetivos y las metas y se ajustan cuando las circunstancias cambian.
- Los roles, las responsabilidades y las expectativas están claros y se revisan de manera regular. Ambas partes deberían contribuir a la misión de la asociación de forma única.
- La comunicación es robusta. Existe una comunicación frecuente y colaborativa entre todos los grupos de trabajo, vertical y horizontal, formal e informal.
- Los sistemas de trabajo están alineados, lo que incluye los correos electrónicos, los datos de seguridad, el presupuesto, el aseguramiento de la calidad y las proyecciones.
- La resolución de conflictos es constructiva. Los problemas se reconocen de manera temprana y se tratan de inmediato de acuerdo con los principios establecidos.



# Privacidad de datos y ciberseguridad: La visión de C-Suite

---

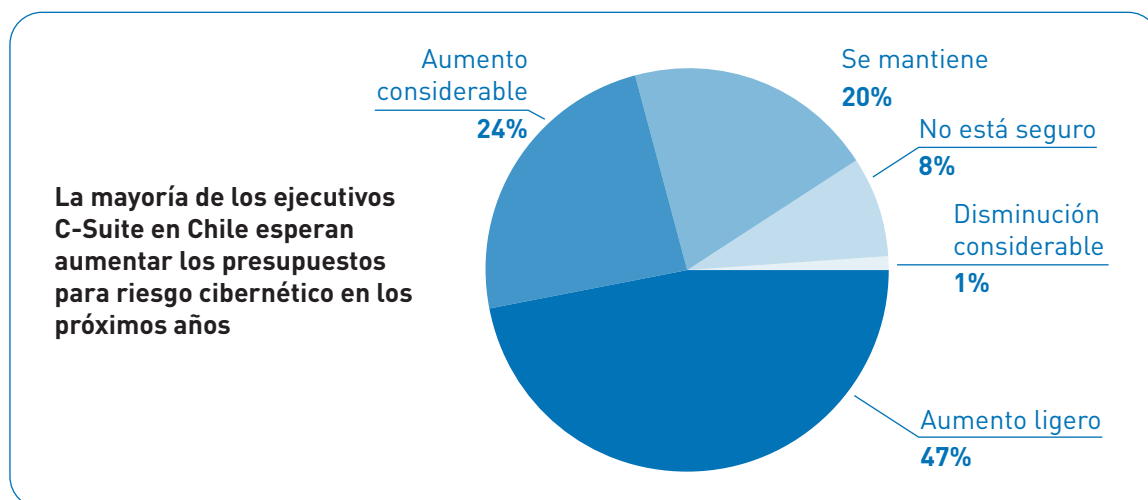
En la medida que la pandemia de Covid-19 obliga a muchas organizaciones a mejorar sus capacidades de trabajo remoto, el aumento en el acceso remoto a las redes corporativas y a datos confidenciales crea un importante riesgo adicional. La pandemia también está aumentando los problemas de privacidad de datos relacionados con el seguimiento de movimientos y salud. Como parte de la encuesta C-Suite Challenge de este año, preguntamos sobre la visión de los participantes acerca de la privacidad de datos y la ciberseguridad y los riesgos y oportunidades que ven asociados a estos dos asuntos críticos. Una mayoría abrumadora (85 por ciento) de los ejecutivos C-Suite que respondieron la encuesta en Chile, creen que un enfoque ético hacia la privacidad de datos puede traducirse en una ventaja competitiva, pero dos tercios de los participantes dicen que los gobiernos deben liderar la regulación de la privacidad de datos. En relación con la ciberseguridad, los ejecutivos C-Suite en Chile ven los ataques de hackers externos como la principal amenaza, seguido por los empleados internos y una protección desactualizada.

Los miembros de The Conference Board responsables de la ciberseguridad en sus organizaciones creen que los humanos son el eslabón más débil en la cadena de la ciberseguridad. Las organizaciones pueden mejorar su gestión de riesgo de datos y cibernética mediante un enfoque en las personas, los procesos y la tecnología. Mitigar el riesgo requiere un enfoque especial en el comportamiento humano y la creación de una cultura de seguridad de la información dentro de la organización, dos cosas que las organizaciones no siempre priorizan. Debido a que los ciberataques actuales se enfocan más en explotar los defectos humanos que los defectos del sistema, una estrategia de gestión de riesgo cibernético que dependa de la tecnología como primera defensa será inadecuada.

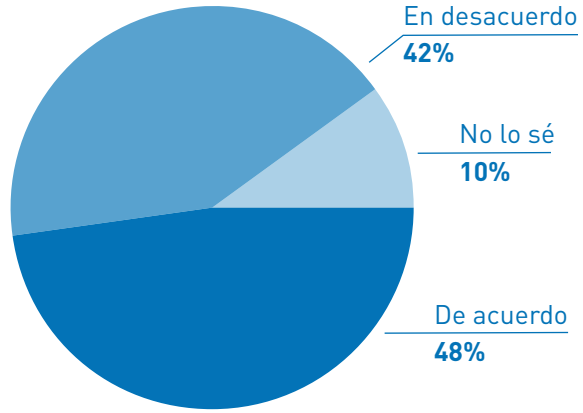
La colaboración con socios externos no tradicionales para mitigar el riesgo cibernético y desarrollar estándares de privacidad de datos de auto regulación está infrautilizada a juzgar por las respuestas de la encuesta. Sólo el 42 por ciento de los ejecutivos C-Suite chilenos dicen que sus organizaciones colaboran de manera proactiva y comparten información con la comunidad de seguridad exterior, incluidos grupos de la industria y agencias gubernamentales, para desarrollar estrategias de ciber defensa y sólo el 23 por ciento dice que sus organizaciones participan en iniciativas de varios grupos de interés para compartir las prácticas recomendadas relacionadas con la privacidad de datos.

¿De dónde provienen los principales riesgos cibernéticos de su empresa? (elija máximo tres)

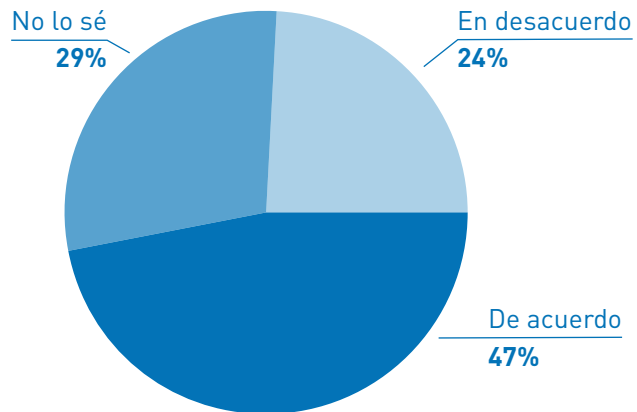
Amenazas	C-Suite Chile	C-Suite Global	C-Suite EE.UU.	C-Suite China	C-Suite Japón	C-Suite Alemania
Hackers externos	76%	64%	67%	30%	71%	65%
Empleados internos	45%	46%	41%	50%	42%	65%
Protección desactualizada	41%	36%	32%	43%	55%	33%
El Internet de las cosas: miles de millones de dispositivos conectados	32%	34%	35%	17%	43%	30%
Crimen con fines de lucro	27%	32%	32%	50%	31%	42%
Espionaje industrial	22%	17%	15%	18%	8%	9%
Proveedores/socios	17%	26%	26%	43%	20%	9%
Terrorismo	7%	6%	4%	5%	9%	5%
Gobiernos extranjeros	2%	8%	20%	4%	3%	2%



**Mi organización colabora de manera proactiva y comparte información con la comunidad de seguridad externa, que incluye a grupos de la industria y agencias gubernamentales, para desarrollar estrategias compartidas de defensa contra el riesgo cibernético**

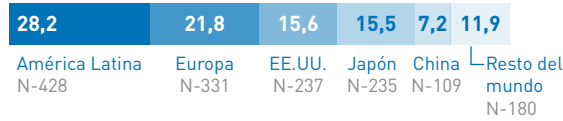


**Mi organización participa en iniciativas de múltiples grupos de interés para compartir prácticas recomendadas sobre privacidad de datos**

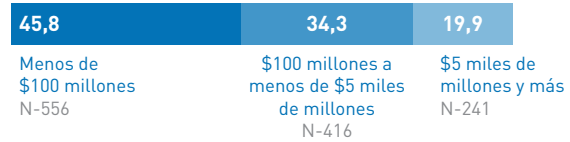


# Perfil de los encuestados

## POR REGIÓN



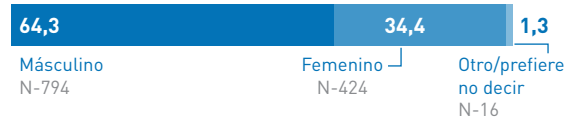
## POR INGRESOS ACTUALES



## POR CARGO



## POR GÉNERO



## POR SECTOR DE LA INDUSTRIA



## Sobre THE CONFERENCE BOARD

**The Conference Board** es un think tank en EEUU que proporciona una perspectiva confiable sobre lo que viene en el futuro. Fundado en 1916, es una entidad no partidista y sin fines de lucro con código 501(c)(3) exenta de impuestos en Estados Unidos.

## 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 varios sectores de la actividad económica nacional con el propósito de promover la excelencia empresarial en Chile.

[www.icare.cl](http://www.icare.cl)

## Sobre el Autor

**Charles Mitchell**, Director Ejecutivo, de Contenido y Calidad del Conocimiento, en The Conference Board. Es el responsable del desarrollo del contenido generado y de asegurar la objetividad, independencia, precisión y relevancia de la investigación realizada por la organización.

## Socios Regionales

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.

## Reconocimientos

Queremos agradecer a nuestros socios, sin los que este informe no habría sido posible. Agradecemos a Ilaria Maselli, Economista sénior para Europa de The Conference Board y Panitsas Konstantinos, Analista de investigación, Europa, por su ayuda invaluable.

## Sobre la encuesta

Desde 1999, la encuesta The Conference Board CEO Challenge® ha pedido a CEO, presidentes y directores alrededor del mundo identificar las estrategias clave que pretenden usar para cumplir con sus desafíos comerciales. Este año participaron 1.520 ejecutivos C-Suite, que incluyen a 375 de Chile, y 740 CEO encuestados (165 de Chile). La encuesta anónima se llevó a cabo entre septiembre y octubre de 2019. Para brindar una visión representativa de los participantes de la encuesta a nivel global, ponderamos las respuestas 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. Las clasificaciones “Top 3” no se ponderaron, sino que se basan en una cuenta directa de la frecuencia con la que se seleccionó esa opción.

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 competitiva en el mercado global.