

## Presentación del estudio



Valencia  
**Reacciona**

**Evolución de las empresas en entornos complejos y cambiantes**

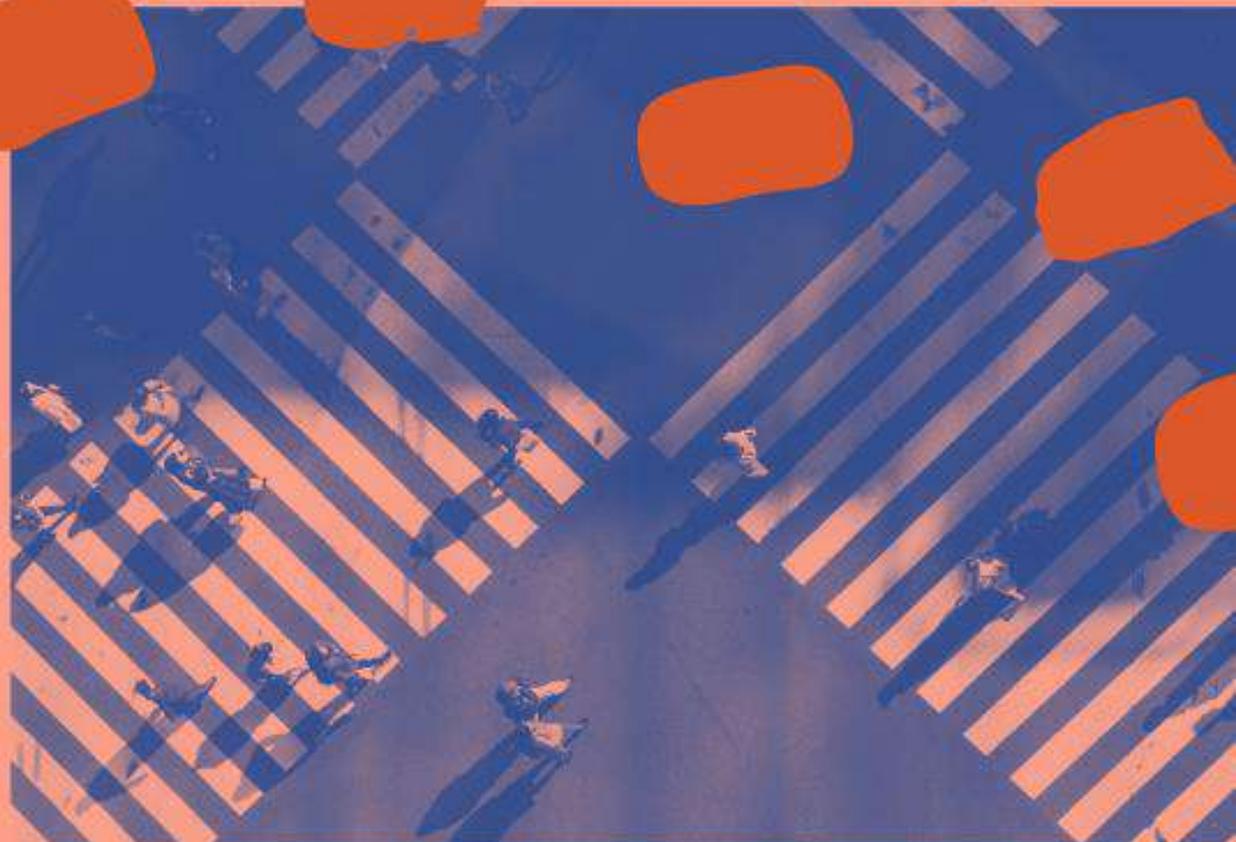
Más info e inscripciones:  
**organizacionesdefuturo.es**



AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

Missions  
València 2030

**LAS NAVES**





# Reacciona

La Transformación de las organizaciones es un objetivo claro. **El mercado ha cambiado y debemos valorar si las organizaciones lo hacemos al mismo ritmo y sobre qué ejes.**

El estudio **REACCIONA** está basado en un modelo del Grupo Cegos orientado a **determinar cómo las organizaciones están respondiendo a las nuevas realidades**, en este entorno VUCA-BANI, a través de los mecanismos de gestión desplegados en sus cuatro alcances de estructura organizativa esencial: **Cliente, Talento, Operaciones y Liderazgo** relacionadas con las tres realidades imprescindibles en este momento en la gestión: **nuevas Tecnologías, nuevos Valores de las Personas y nuevas Oportunidades de Negocio.**

**Más de 600 responsables y un total de 200 organizaciones** analizadas permiten un importante análisis de cómo el tejido empresarial valenciano está respondiendo a los **12 Retos del Futuro** que las organizaciones deben considerar en su evolución.

Más info e inscripciones:  
[organizacionesdefuturo.es](http://organizacionesdefuturo.es)



AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

Missions  
València 2030

**LAS NAVES**



ORGANIZACIONES  
de **FUTURO**

Un espacio inspirador para conversar sobre nuevas realidades y prácticas organizacionales en empresas e instituciones

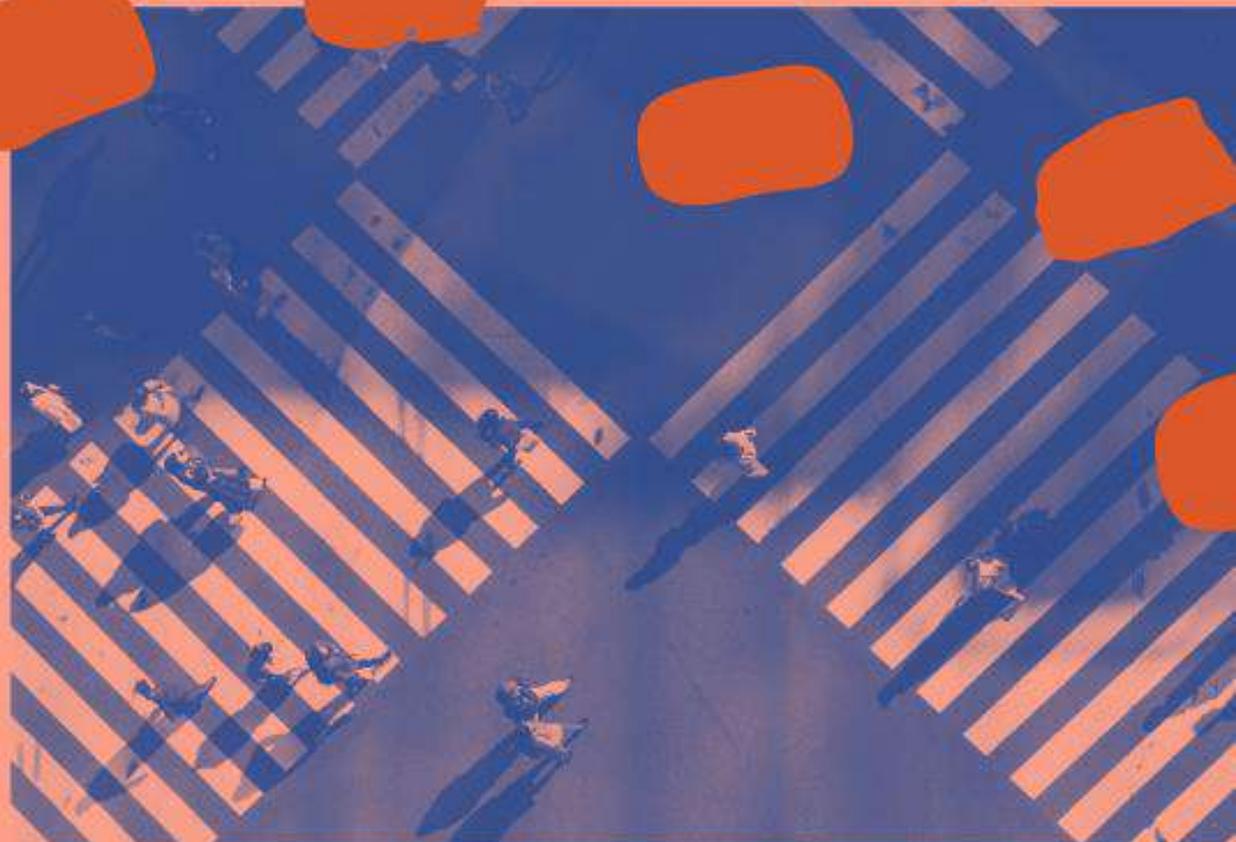
Missions  
València 2030

# Resultados Valencia Reacciona



Valencia  
**Reacciona**

**Evolución de las empresas en entornos  
complejos y cambiantes**



Más info e inscripciones:  
**organizacionesdefuturo.es**

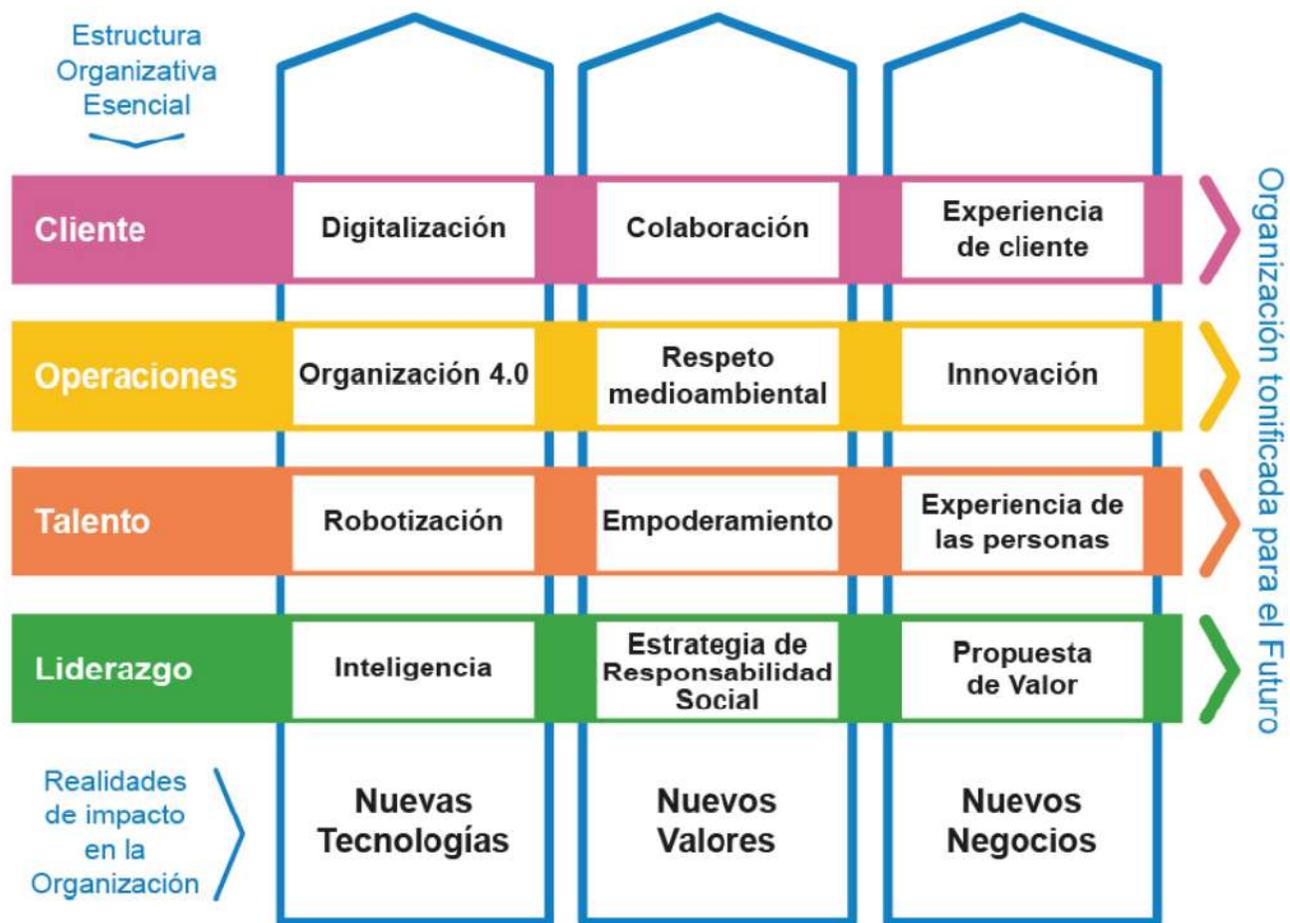


AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

Missions  
València 2030

**LAS NAVES**





Más info e inscripciones:  
[organizacionesdefuturo.es](http://organizacionesdefuturo.es)



AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

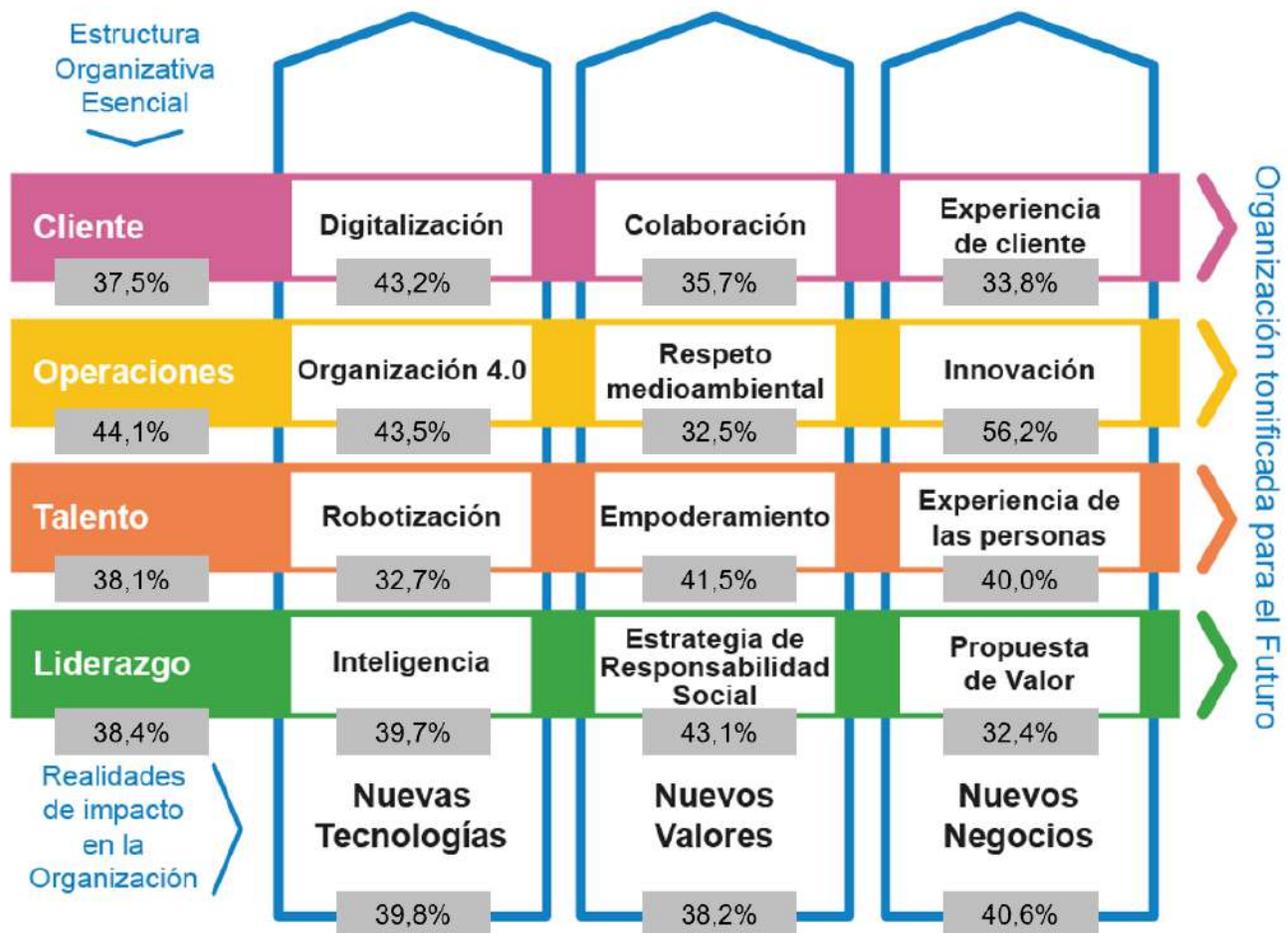
Missions  
València 2030

**LAS NAVES**





## Resultado Global REACCIONA 39,5%



Más info e inscripciones:  
[organizacionesdefuturo.es](http://organizacionesdefuturo.es)



AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

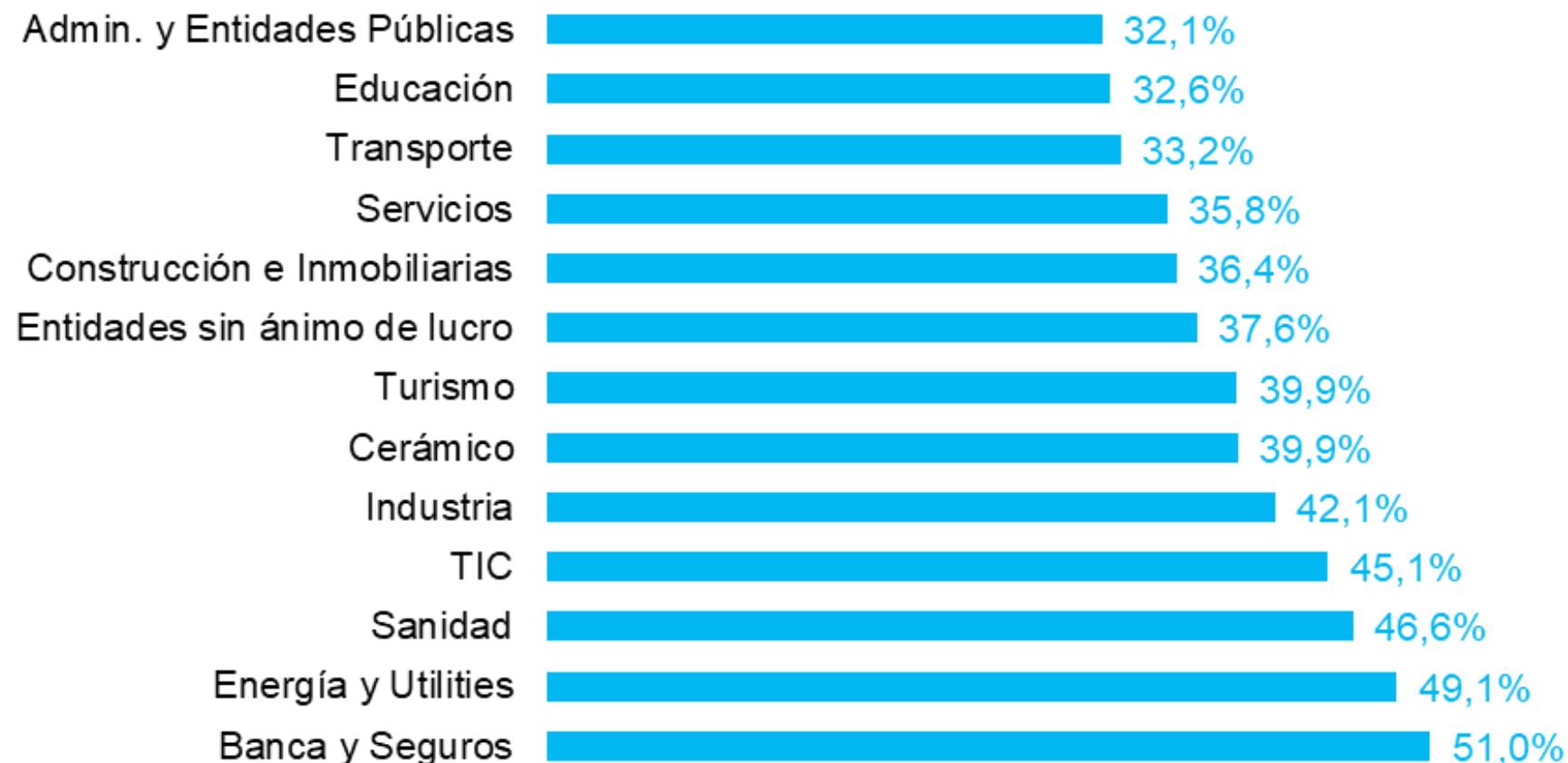
Missions  
València 2030

LAS NAVES





## REACCIONA por sectores





## REACCIONA por tamaño de organización



ORGANIZACIONES  
de **FUTURO**

Un espacio inspirador para conversar sobre nuevas realidades y prácticas organizacionales en empresas e instituciones

Missions  
València 2030

# Resultados Impacto realidades



Valencia  
**Reacciona**

**Evolución de las empresas en entornos  
complejos y cambiantes**



Más info e inscripciones:  
**organizacionesdefuturo.es**



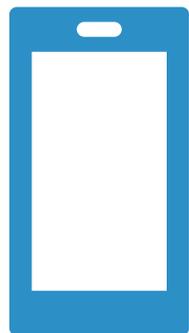
AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

Missions  
València 2030

**LAS NAVES**



# 4 recomendaciones relacionadas con las nuevas tecnologías



## Implicación requerida en los retos



## 1

En la **selección de personas** desarrollar:

- Gestión de currículums y proceso de selección en plataforma electrónica
- Análisis en redes sociales del candidato
- Pruebas de destrezas digitales a los candidatos

5/10 utilizan plataforma electrónica

Menos de 2/10 realiza pruebas de destreza digital

## 2

Ampliar el **uso de las nuevas tecnologías** en la producción; pe. realidad virtual o blockchain

Alta implantación de nuevas tecnologías para la gestión de datos

Baja implantación de blockchain, impresión en 3D y realidad virtual / aumentada

## 3

Gestionar el impacto de la robotización en las personas yendo **más allá de la formación de uso de las nuevas tecnologías**; reubicación de las personas o replanteando objetivos de productividad

Más de 4/10 forman a las personas en la nuevas tecnologías

Más de 4/10 no realiza ninguna acción relevante

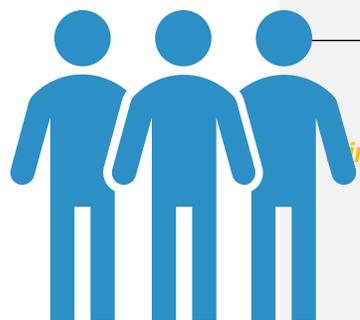
## 4

Ampliar el uso de **datos predictivos** yendo más allá de los económicos y operacionales; pe. comerciales, de marca o de percepción de clientes y empleados

7/10 predicen datos económicos

Menos de 2/10 lo realiza

# 4 recomendaciones relacionadas con los nuevos valores de las personas



*Implicación requerida en los retos*



1

Incrementar la capacitación de las personas con mando **para empoderar** a sus equipos y personas

6/10 desarrollan la capacidad a través de formación de los líderes

2/10 no realizan esta capacitación

2

Aprovechar los nuevos hábitos de los clientes **relacionados con la colaboración** (pe. compartir coche en BlaBlaCar o alojamiento en Airbnb) por ejemplo, comenzando por un análisis de impacto en su actividad

7/10 no hacen ninguna acción concreta

3

Extender acciones de **desarrollo medioambiental** a través de modelos contrastados (ISO, EMAS)

4/10 despliegan sistemas ISO 14001

1/10 despliega Certificado EMAS

4

**Proporcionar más información** a los Grupos de Interés yendo más allá de los datos corporativos básicos

1/10 publica información financiera y no financiera siguiente estándares como GRI

Más info e inscripciones:  
[organizacionesdefuturo.es](http://organizacionesdefuturo.es)



AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

Missions  
València 2030

LAS NAVES



# 3 recomendaciones relacionadas con los nuevos negocios



Implicación requerida en los retos



1

Avanzar en **desarrollo de la experiencia de cliente** yendo más allá de la medición de satisfacción; pe. diseñando experiencias o capacitando los procesos internos que las generan

6/10 miden la satisfacción a través de encuestas

1/10 diseñan Journey Maps para generar la mejor experiencia

2

Complementar los actuales mecanismos de medición de percepción de las personas con **medidas de su experiencia** y de la calidad del servicio interno recibido

5/10 miden la satisfacción de acciones formativas

2/10 valoran sus servicios internos

3

**Calibrar con datos la Propuesta de Valor** que contrasten su utilidad para el cliente, su diferenciación vs. competidores, su apalancamiento en un punto fuerte de la Compañía y su rentabilidad

3/10 calibran la diferenciación frente a otras propuestas de valor del empleado

3/10 miden el grado de utilidad para el cliente

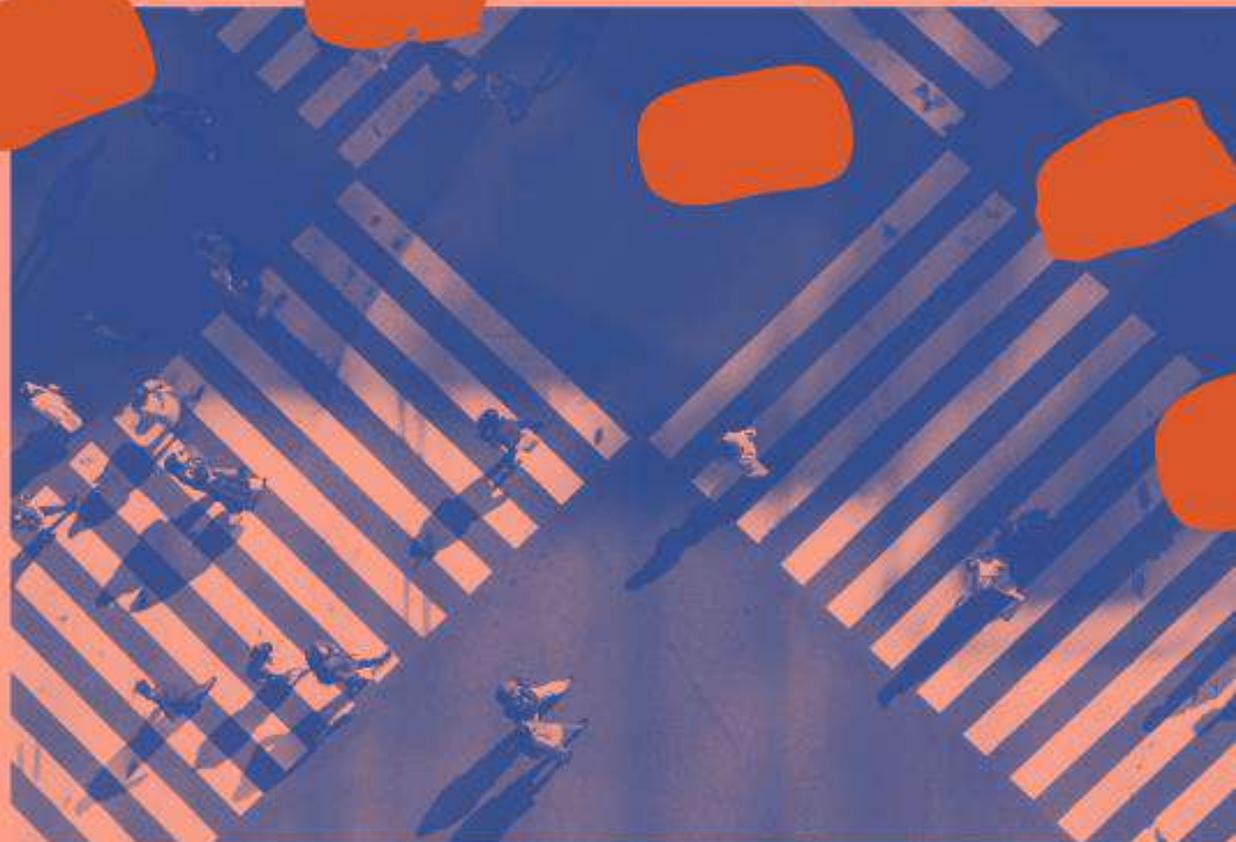
# Resultados

## Estructura organizativa



Valencia  
**Reacciona**

**Evolución de las empresas en entornos complejos y cambiantes**



# Top 5 ámbitos mejor gestionados entre todos los Retos del Futuro



Ámbito de gestión	Función			
<b>1. Gestión de comentarios en Redes Sociales</b> <i>Uso, no extendido, de la figura de Community Manager</i>	Dirección Comercial			
<b>2. Enfoque para el desarrollo de la innovación</b> <i>Extendida conceptualización de la innovación en productos, procesos y tecnología</i>	Dirección Operaciones			
<b>3. Descripción de las funciones de las personas</b> <i>Extendida normalización de sus atribuciones de las personas</i>	Dirección Personas			
<b>4. Relación con el cliente a través de canales digitales</b> <i>El canal más utilizado es la página web corporativa</i>	Dirección Comercial			
<b>5. Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa</b> <i>Algunas organizaciones desarrollan iniciativas de Sostenibilidad integradas con su estrategia</i>	Dirección General			

# Relación de principales recomendaciones por Dirección



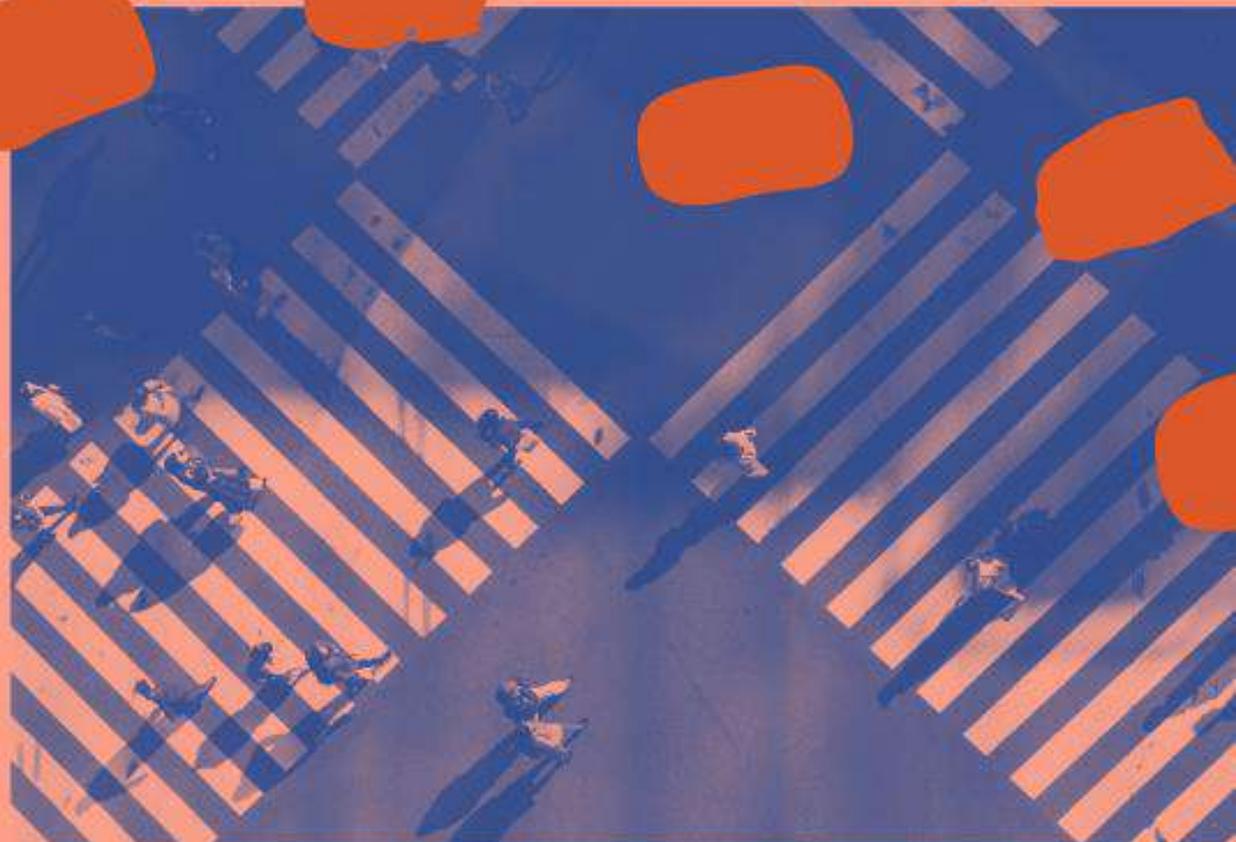
Reto		
<b>D. Comercial</b>		
Aprovechar los nuevos hábitos de los clientes <b>relacionados con la colaboración</b> (pe. compartir coche en BlaBlaCar o alojamiento en Airbnb) por ejemplo, comenzando por un análisis de impacto en su actividad		✓
Avanzar en desarrollo de la experiencia de cliente <b>yendo más allá de la medición de satisfacción</b> ; pe. diseñando experiencias o capacitando los procesos internos que las generan		✓
Avanzar en complementar los actuales mecanismos de medición de percepción de las personas con <b>medidas de su experiencia y de la calidad del servicio</b> interno recibido		✓
<b>D. Operaciones</b>		
Ampliar el <b>uso de las nuevas tecnologías</b> en la producción; pe. realidad virtual o blockchain	✓	
Extender acciones de <b>desarrollo medioambiental</b> a través de modelos contrastados (ISO, EMAS)		✓
<b>D. Personas</b>		
En la <b>selección de personas</b> desarrollar: Gestión de currículums y proceso de selección en plataforma, electrónica, Análisis en redes sociales del candidato, Pruebas de destrezas digitales a los candidatos	✓	
Gestionar el impacto de la robotización en las personas <b>yendo más allá de la formación de uso de las nuevas tecnologías</b> ; reubicación de las personas o replanteando objetivos de productividad	✓	
Incrementar la capacitación de las personas con mando <b>para empoderar</b> a sus equipos y personas		✓
Avanzar en complementar los actuales mecanismos de medición de percepción de las personas con <b>medidas de su experiencia y de la calidad del servicio</b> interno recibido		✓
<b>Dirección General</b>		
Ampliar el uso de <b>datos predictivos</b> yendo más allá de los económicos y operacionales; pe. comerciales, de marca o de percepción de clientes y empleados	✓	
Avanzar en proporcionar información a los Grupos de Interés <b>yendo más allá de los datos corporativos básicos</b>		✓
<b>Calibrar con datos la Propuesta de Valor</b> que contrasten su utilidad para el cliente, su diferenciación vs. competidores, su apalancamiento en un punto fuerte de la Compañía y su rentabilidad		✓

## Resultados 12 retos



Valencia  
**Reacciona**

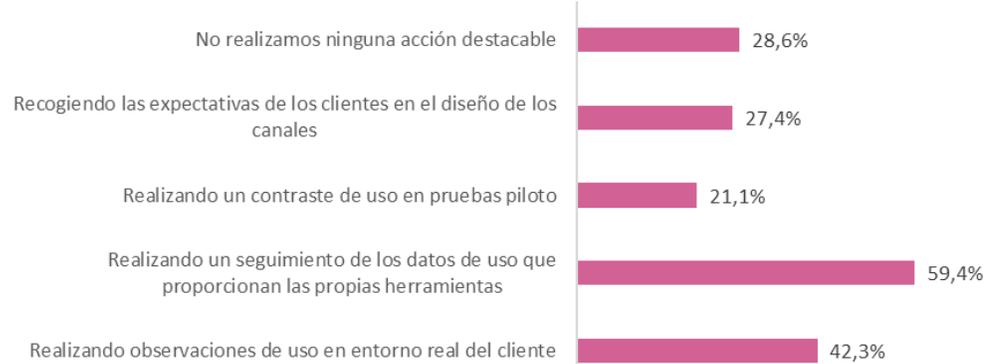
**Evolución de las empresas en entornos complejos y cambiantes**



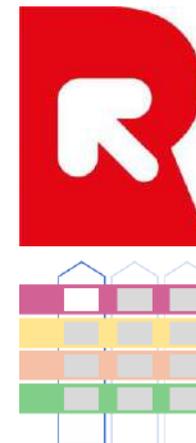
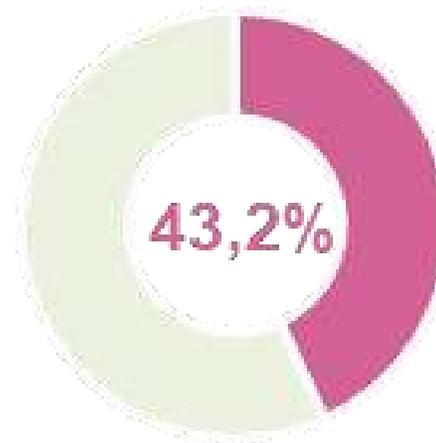
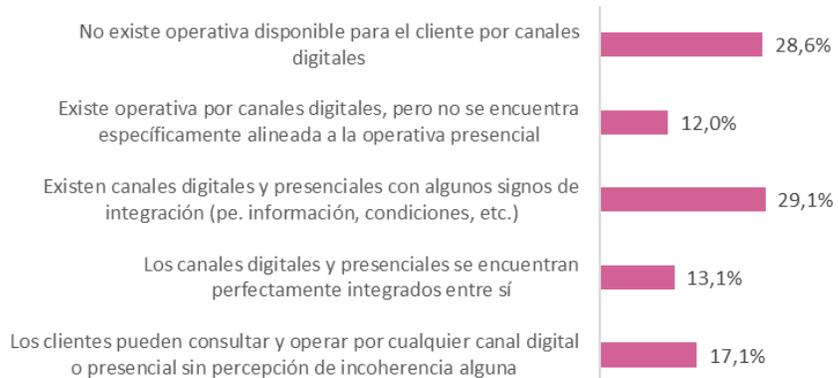
## ¿A través de qué canales digitales puede relacionarse el cliente con su Organización?



## ¿De qué manera se desarrolla la mejor usabilidad de los canales digitales?



## ¿Cómo se integran entre sí los canales no presenciales y presenciales en la relación con el cliente?

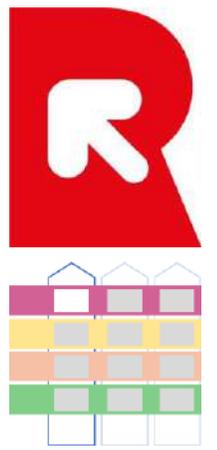
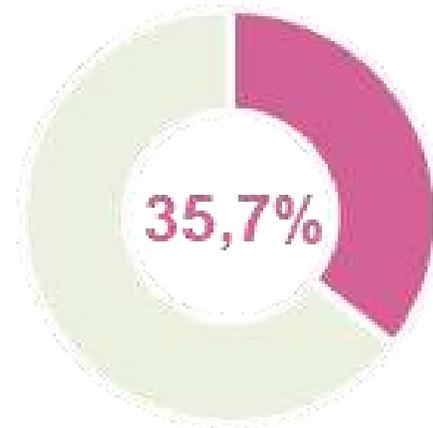


# Digitalización

*La nueva manera de relación del cliente con las Organizaciones*

- De manera masiva, las organizaciones utilizan el canal web para relacionarse con el cliente. Es clave avanzar hacia el despliegue de entornos donde el cliente pueda, además de consultar, operar y realizar transacciones. En este sentido, en el diseño de estos canales es fundamental implicar al cliente observando sus necesidades, contemplando sus opiniones y contrastando sus gustos.
- Por otro lado, es fundamental avanzar en la integración de operativas entre los canales digitales y no digitales de tal manera que el cliente perciba homogeneidad y coherencia.

### ¿De qué manera gestiona tu organización los comentarios en las redes sociales?



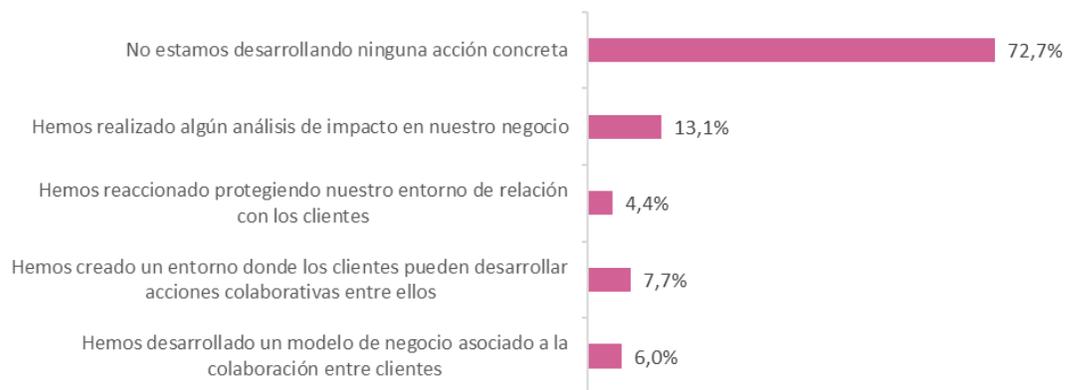
### ¿En qué grado el cliente se integra en la cadena de valor de tu Organización?



# Colaboración

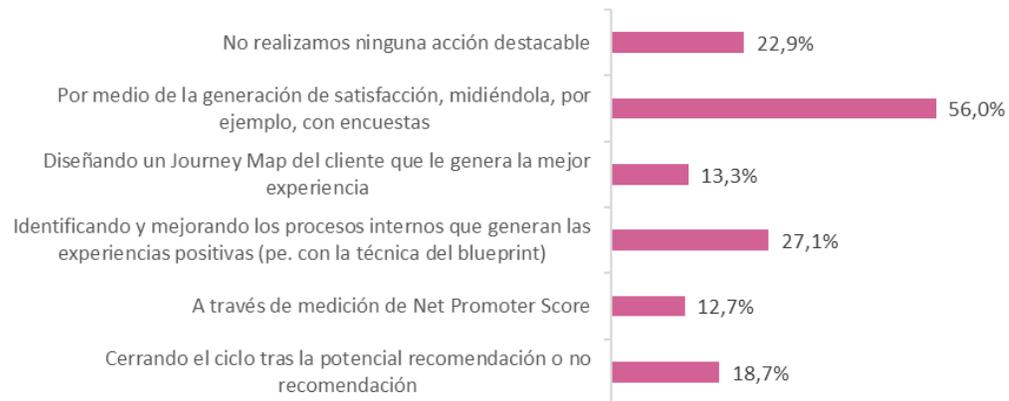
*Los clientes están más conectados entre sí*

### ¿Cómo está aprovechando tu Organización los nuevos hábitos de los clientes relacionados con la colaboración?



- Los Valores de los clientes han cambiado y ya es una realidad que cada vez colaboran y colaborarán más entre sí. En este contexto es muy relevante:
- Analizar cómo puede impactar esta dinámica en nuestro negocio
- Integrando al cliente en mayor medida en nuestra cadena de valor; pe. en el diseño de productos y servicios
- Aumentar la interacción y respuesta en la Redes Sociales

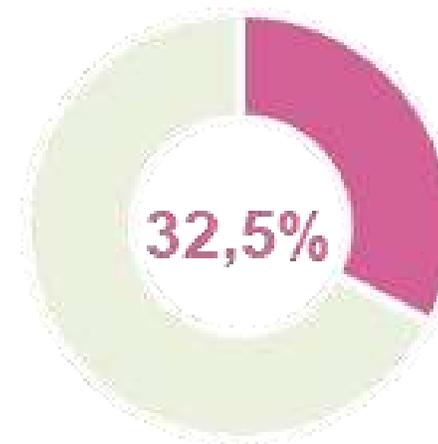
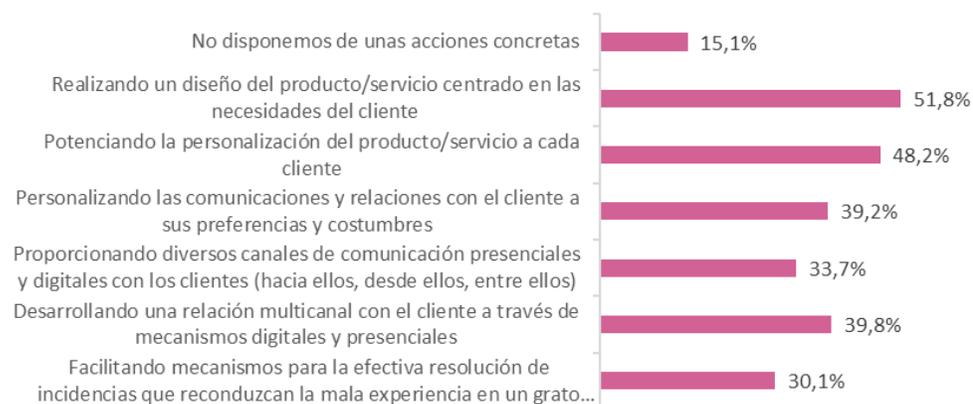
### ¿De qué manera suele gestionar tu Organización la experiencia del cliente?



### ¿De qué manera se desarrolla la Cultura de Experiencia de Cliente en tu Organización?



### ¿Qué acciones se encuentran desplegadas para el desarrollo de una experiencia de cliente memorable?

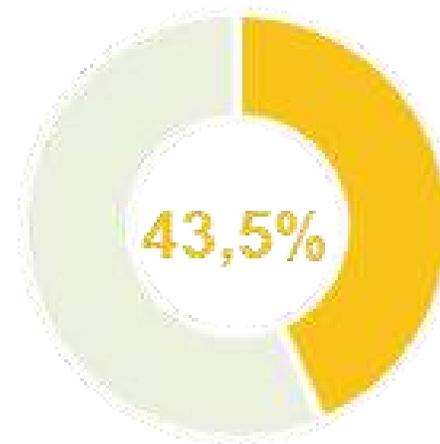


# Experiencia Cliente

*Generar satisfacción es condición necesaria para permanecer en el mercado, provocar experiencias es condición suficiente para ser diferencial*

- La Cultura de Experiencia se ha convertido en uno de los motores de cambio y generación de competitividad y diferenciación en las organizaciones. En consecuencia, su desarrollo y sostenibilidad implica la necesidad de disponer de una Cultura Corporativa centrada en la experiencia. En este sentido, entre otros aspectos, es clave:
- Evolucionar las mediciones de percepción, completando las mediciones de satisfacción con relativas a la medición de experiencias
- Avanzar en la personalización de los productos/servicios y comunicaciones con los clientes (tanto en canales presenciales como digitales)

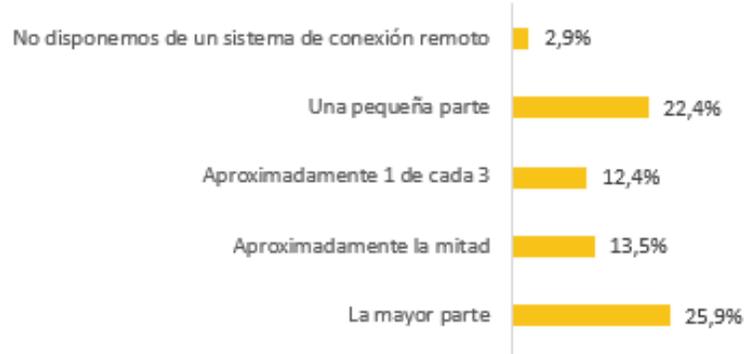
### ¿En qué ámbitos tu Organización instala sensores para identificar posibles errores o incidencias?



### ¿Cuáles de las siguientes medidas se encuentran desplegadas en tu Organización?



### ¿Qué porcentaje de personas de tu Organización pueden realizar su trabajo en remoto?

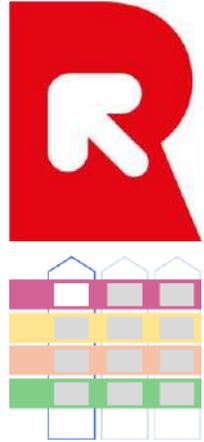
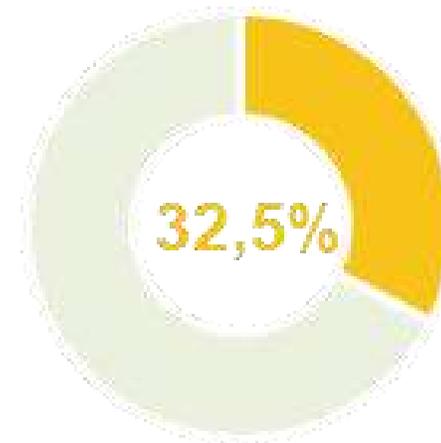
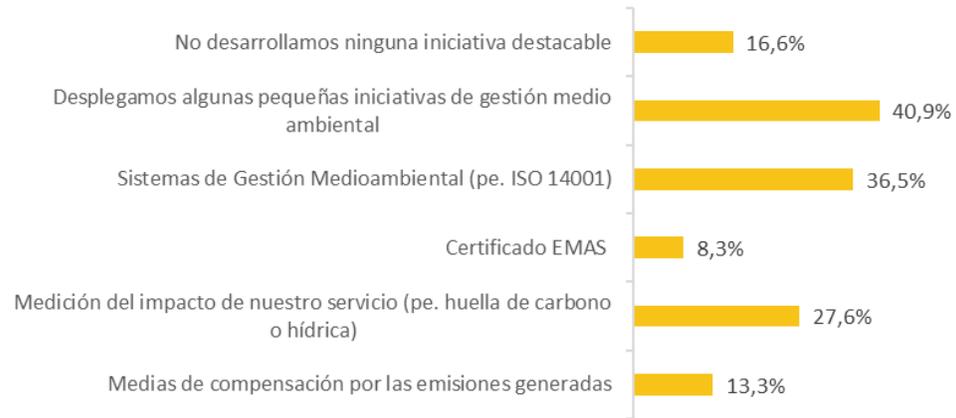


# Organización 4.0

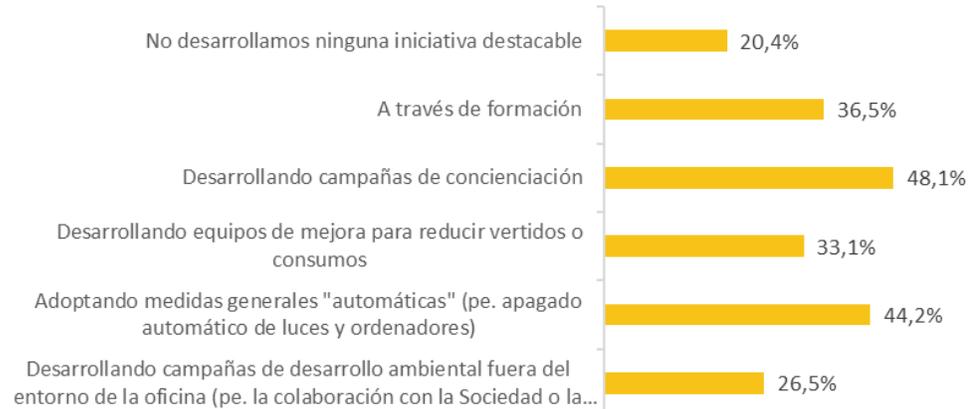
La nueva manera de organizar la producción y las operaciones basada en las nuevas tecnologías

- Avanzar en la “sensorización” de la organización, yendo más allá del proceso productivo o de desarrollo del servicio, especialmente en los aspectos que generan impacto en el cliente.
- Si bien el uso de la nube para el almacenamiento de datos se encuentra extendido, es clave analizar qué otras prestaciones tecnológicas asociadas a la Organización 4.0 pueden aportar valor en la organización y concentrar esfuerzos en su despliegue. En este sentido, por ejemplo, es relevante aumentar las posibilidades de trabajo remoto por parte de las personas de la Organización.

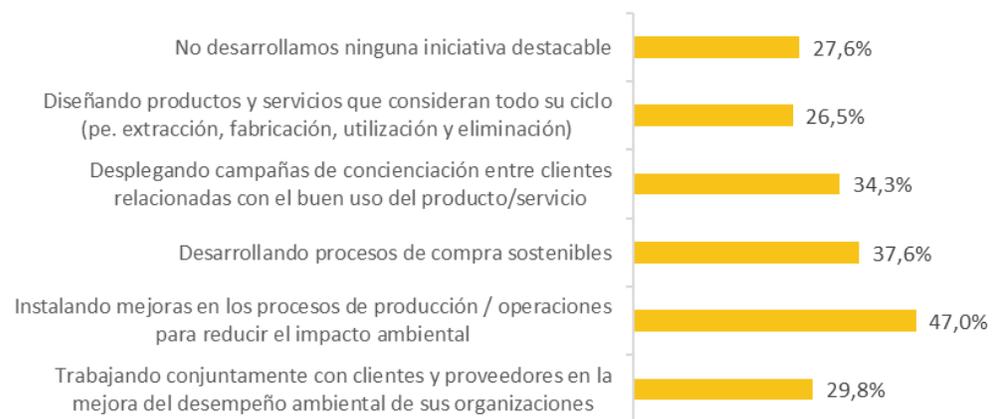
## ¿Qué tipo de mecanismo ha desplegado tu Organización para la gestión medioambiental?



## ¿De qué manera se desarrolla entre las personas un adecuado comportamiento medioambiental?



## ¿De qué manera se desarrolla la mejora ambiental en tu Organización?

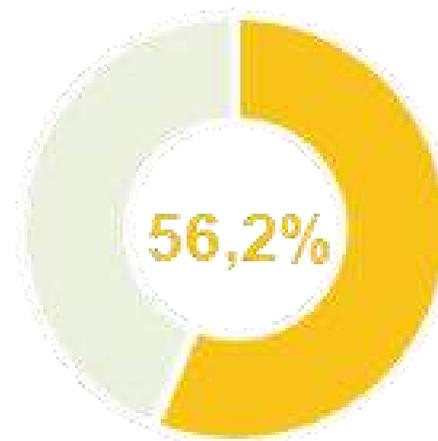


# Respeto Medioambiental

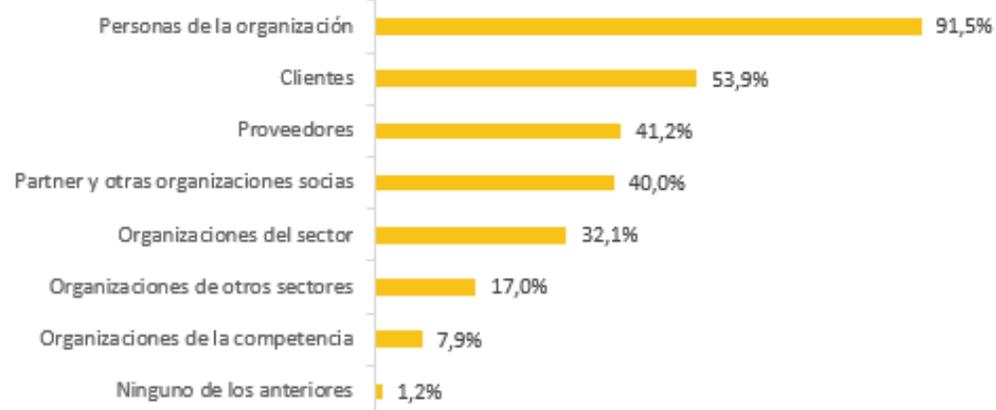
*Procesos productivos y operaciones más eficientes en consumo y sostenibles*

- Si bien se encuentra extendido el uso de la referencia normativa ISO 14001 para la gestión ambiental de la Organización es conveniente progresar y ampliar este enfoque. En este mismo sentido, también es conveniente que las medidas desplegadas para desarrollar el comportamiento ambiental entre las personas de la organización vaya más allá de la formación/sensibilización.
- Por otro lado, es importante contemplar la salvaguarda ambiental "yendo aguas arriba"; es decir, gestionarla no sólo en el proceso de producción sino también desde; pe. el diseño del producto o servicio.

## ¿Con qué enfoque se desarrolla la innovación en tu Organización?



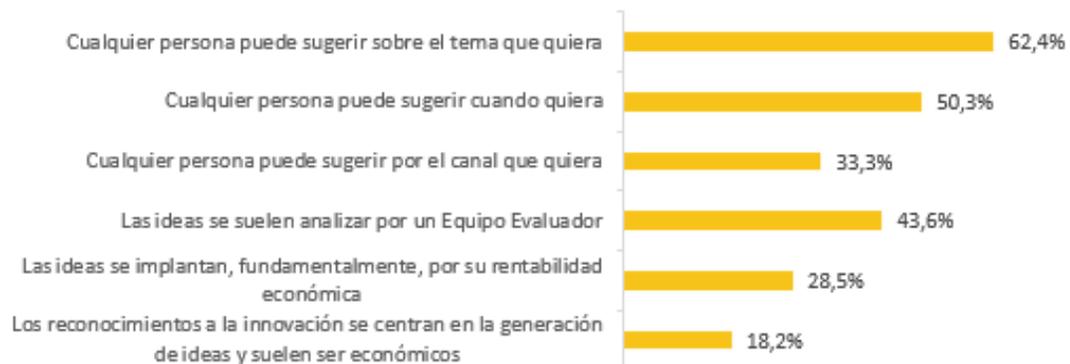
## ¿Qué grupos de interés son los que participan en su modelo de innovación?



# Innovación

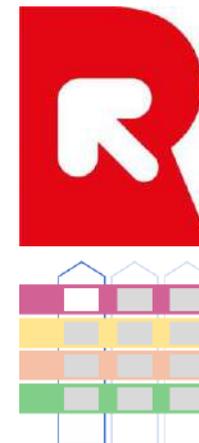
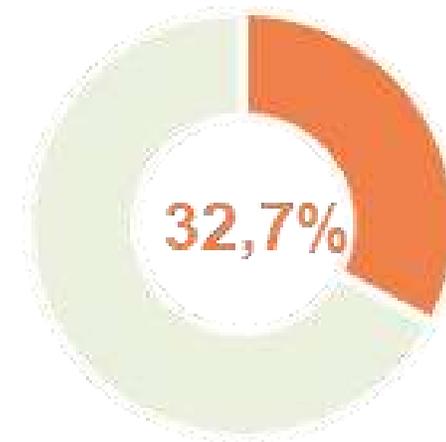
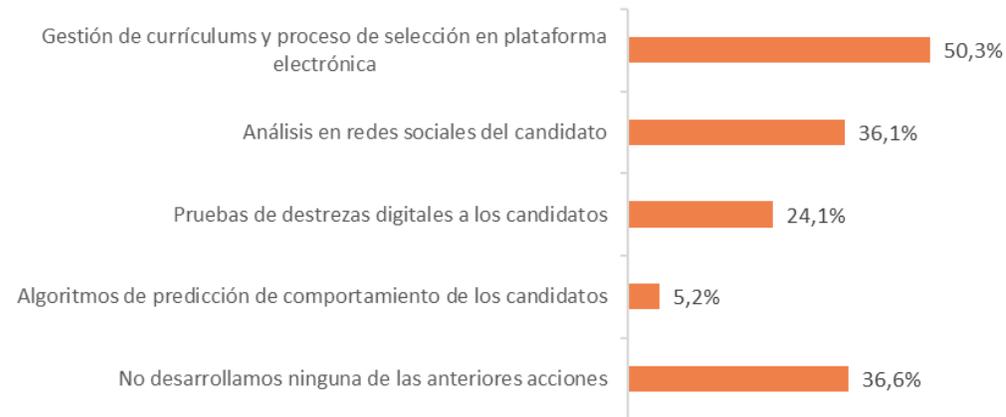
*Ir más allá de proporcionar más valor que los competidores, creando nuevo valor*

## ¿Cuáles de los siguientes elementos caracterizan la innovación en tu Organización?

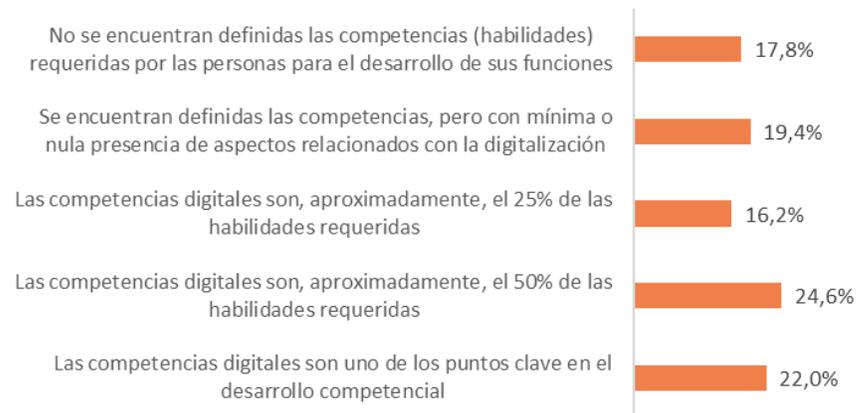


- Las organizaciones, en general, conceptualizan la innovación más allá del ámbito de los nuevos productos y servicios. En este sentido, extienden el concepto a la innovación en procesos o tecnologías. El siguiente paso en el despliegue de la innovación se concentra en su extensión hacia nuevos negocios o los mecanismos de gestión.
- Por otro lado, las organizaciones deben ampliar su perímetro de innovación evolucionando hacia la innovación abierta favoreciendo la participación de grupos de interés externo y, especialmente, considerando la participación junto a otras organizaciones procedentes de sectores diferentes.
- Es importante que las ideas generadas por las personas se canalicen hacia focos concretos (especialmente aquellos que se integran en la estrategia de la Organización). Además es importante canalizar la voluntad de colaboración de las personas, por ejemplo, estableciendo mecanismos de valoración de las ideas participativos o los reconocimientos sociales.

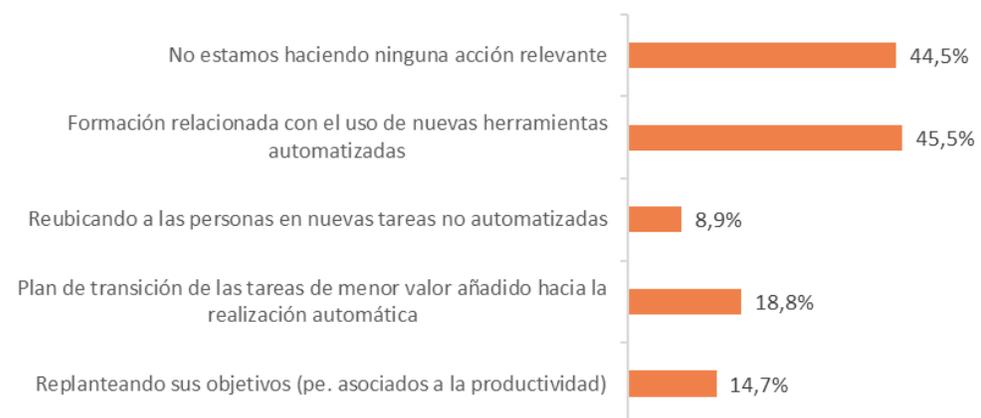
## ¿Qué acciones relacionadas con la selección de personas se encuentran desplegadas en tu Organización?



## ¿En qué grado se encuentran desarrolladas las competencias digitales entre las personas de tu Organización?



## ¿De qué manera se está desarrollando a las personas en la coexistencia con la robotización?



# Robotización

*La integración de los automatismos impactan en las personas de la Organización.*

- Las nuevas posibilidades que la robotización ofrece deben ser aprovechadas con mayor celeridad por las organizaciones; por ejemplo:
- Introduciéndolas en el proceso de selección de personas
- Aumentando las destrezas digitales de las personas de la organización
- Estableciendo planes y acciones para gestionar la coexistencia de las personas con la automatización yendo más allá de la formación sobre herramientas.

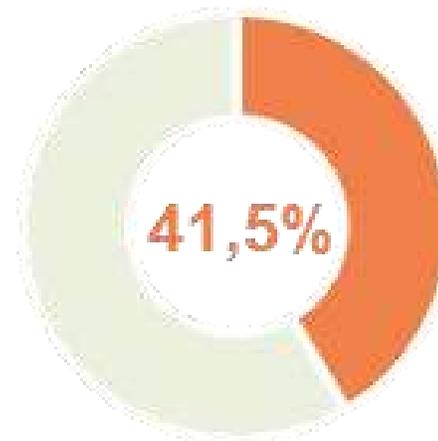
### ¿En qué grado las personas disponen de *empowerment* para tomar decisiones en el desarrollo de su actividad?



### ¿Qué sistemas de gestión de personas se encuentran desplegados en tu Organización?



### ¿De qué manera se capacita a las personas con mando sobre el empoderamiento de las personas?

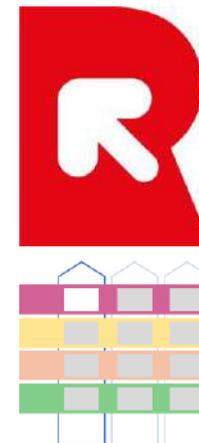
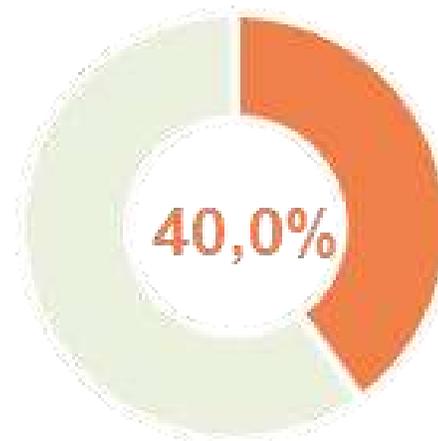


# Empoderamiento

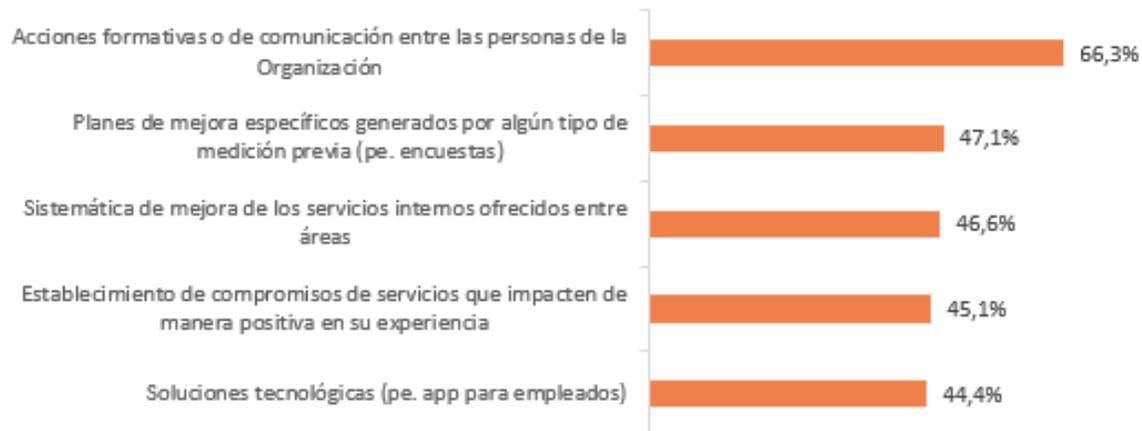
*Las personas de las Organizaciones quieren participar con sus ideas y aportar su criterio en la toma de decisiones*

- Las organizaciones se encuentran con la enorme oportunidad que supone rentabilizar el activo que supone el potencial de participación de sus personas. En este sentido es conveniente instalar un Modelo de Empowerment que extienda este enfoque en la organización, superando la extendida definición de funciones y atribuciones. En este sentido, por ejemplo, deberían desplegarse nuevos sistemas de participación y colaboración (en equipo, a través de plataformas colaborativas, etc.).
- Un elemento clave en este desarrollo es la capacidad de las personas con mando para impulsar este empoderamiento. Es fundamental ampliar el alcance de las acciones para desarrollarla complementando el sistema más utilizado (formación).

## ¿Qué mecanismos utiliza tu Organización para medir la percepción de las personas?



## ¿Con qué mecanismos trata tu Organización de desplegar una buena experiencia entre sus personas?



## ¿Qué medidas en las fases del ciclo de vida de una persona hay desplegadas para la mejora de su experiencia?

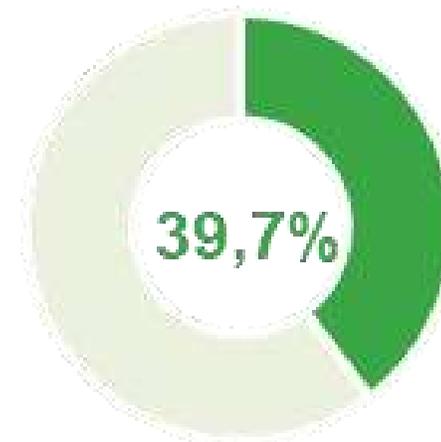


# Experiencia personas

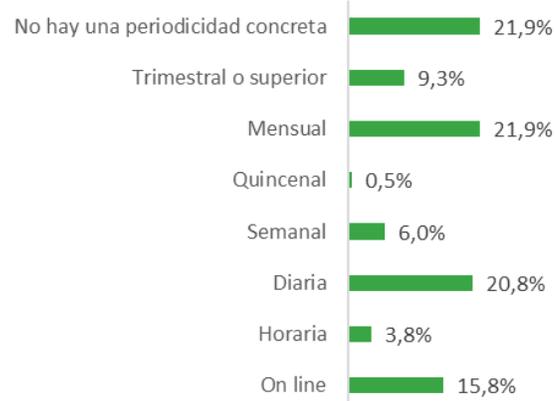
*El día a día de las personas en su trabajo conforma su experiencia y por tanto, su engagement con la organización*

- Las organizaciones no han considerado el ciclo de vida de un trabajador (desde su incorporación hasta su desvinculación) como una referencia para generar experiencias positivas en cada una de las etapas que va superando. Fundamentalmente se concentran en la generación de experiencias en el desarrollo de las personas (en el ámbito de la formación). En este sentido es importante instalar sistemas y procesos que generen experiencias positivas de manera sostenible (pe. mejorando los servicios internos o instalado acuerdos de servicios entre áreas). Por último, la medición de la percepción de las personas debe evolucionar hacia la medición de la experiencia.

## En el día a día de la Organización se generan múltiples datos, ¿en qué grado se están aprovechando?



## En general, ¿con qué periodicidad se actualizan los datos procedentes de la actividad principal de tu Organización?



## ¿En qué ámbitos utiliza tu Organización datos predictivos?

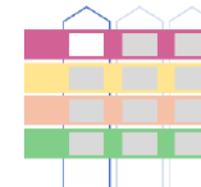
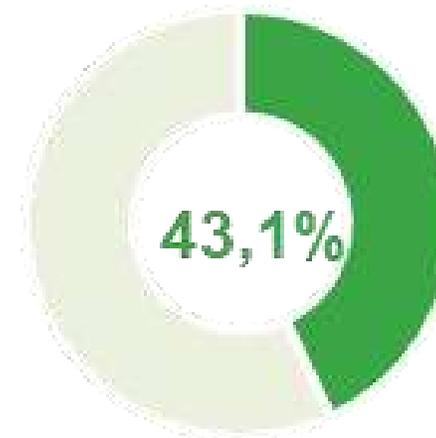
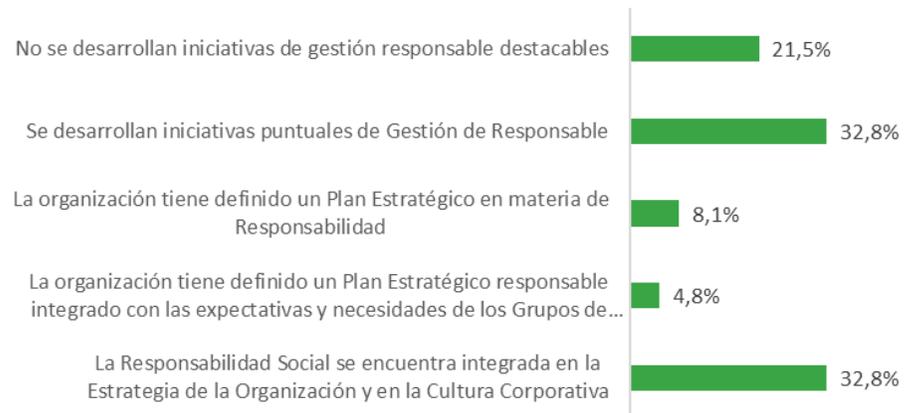


# Inteligencia

*El uso apropiado de los datos generado en el desarrollo de la actividad genera una ventaja competitiva por el valor informativo para la toma de decisiones*

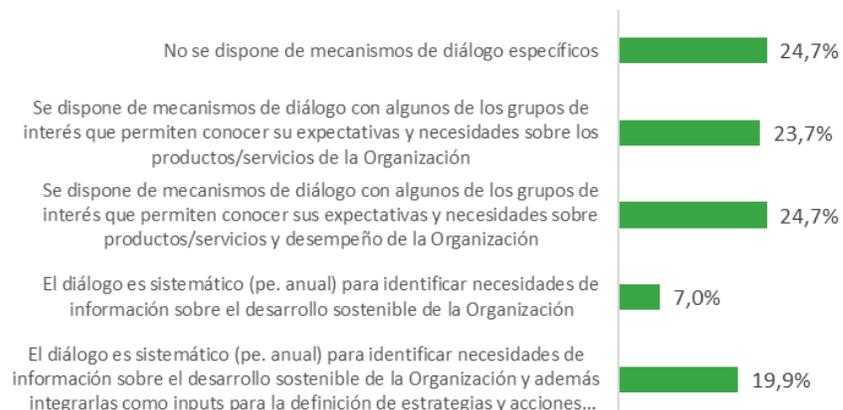
- Si bien, una parte de las organizaciones utilizan los datos para obtener conclusiones a través de modelos como CRM o SAP, el despliegue del Big Data no se encuentra prácticamente desplegado. En este sentido, es clave avanzar en aumentar la capacidad de gestionar los datos generados para la adopción de decisiones. De misma manera es fundamental aumentar la capacidad predictiva de la información, especialmente en entornos donde la gestión de este enfoque no está extendida (pe. experiencia de los clientes o comercial).

## ¿Dispone de Organización de una estrategia específica basada en la Responsabilidad Social?

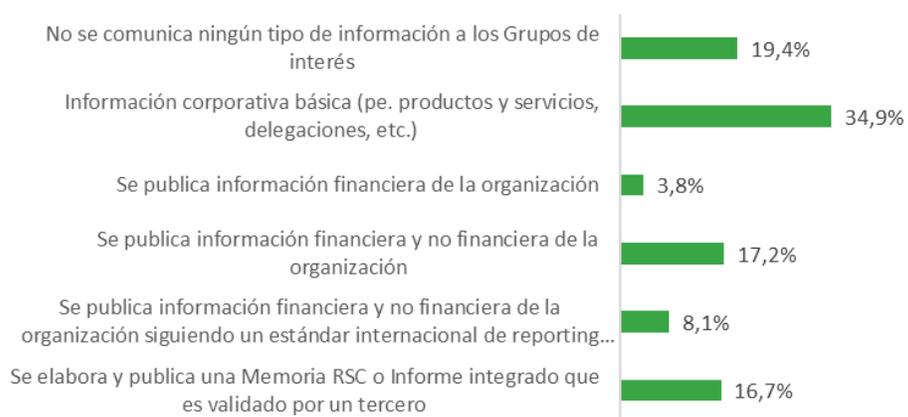


RSC

## ¿En qué grado tu Organización dialoga con sus Grupos de Interés?



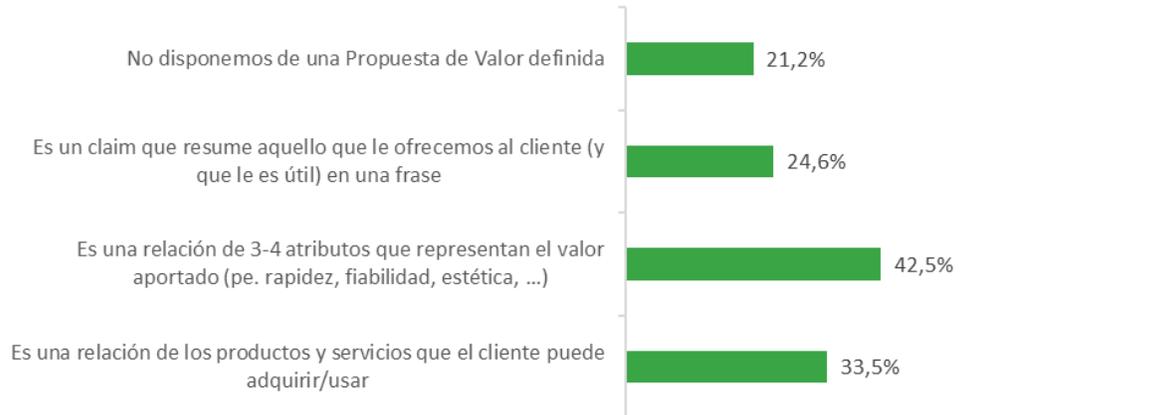
## ¿En qué grado tu Organización comunica sus acciones y resultados a sus Grupos de Interés?



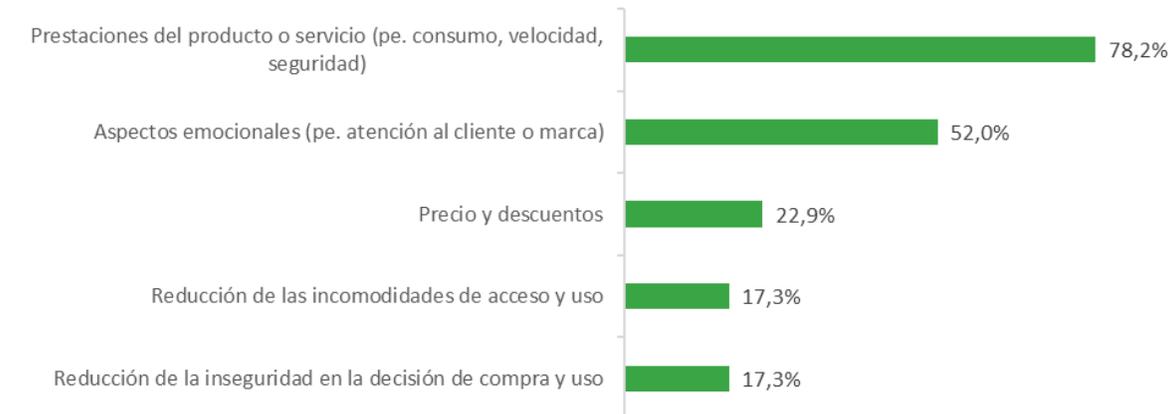
*La Sociedad demanda mejores organizaciones, que orienten sus recursos y resultados a la mejora económica, social y ambiental*

- Los valores de la Sociedad exigen una transformación de las Organizaciones en la manera en que éstas se integran en la misma. Es fundamental progresar en dos ámbitos clave. En primer lugar, aumentando la permeabilidad con sus Grupos de Interés a través de mecanismos de diálogo y, en segundo, desarrollando la transparencia informativa con éstos.

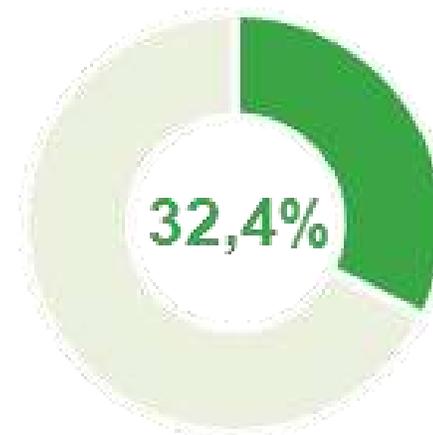
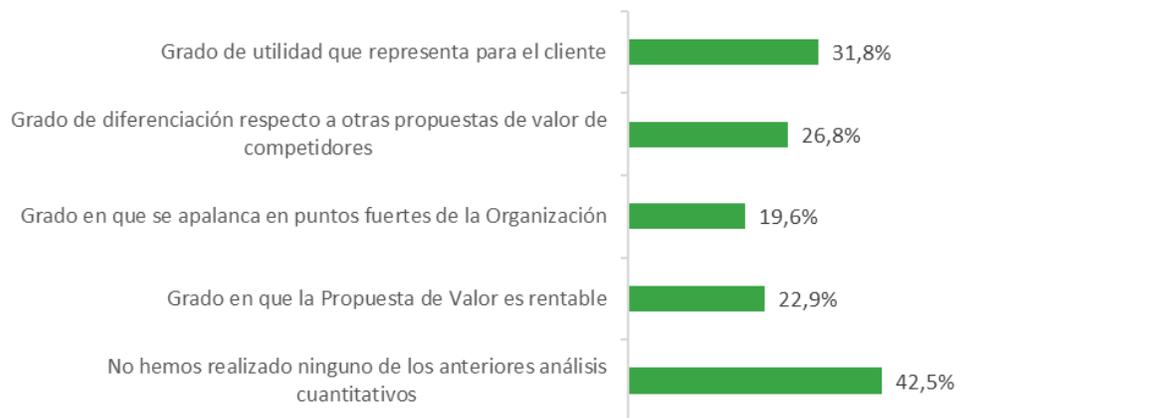
## ¿En qué estadio de definición se encuentra la Propuesta de Valor de tu Organización?



## ¿En cuáles de los siguientes atributos se apalanca la Propuesta de Valor de tu Organización?



## ¿En qué grado la Propuesta de Valor de tu Organización es gestionada con datos cuantitativos?



# Propuesta Valor

*Representa la razón por la cual los clientes nos compran*

- Aumentar la relevancia de la gestión de la Propuesta de Valor es uno de los retos fundamentales a los que se enfrenta una Organización en la actualidad. La alta comoditización de los productos/servicio hace que la diferenciación sea una estrategia ineludible. En este sentido, es clave desarrollarla considerando:
- Su efectiva definición superando la concreción de valores asociados a prestaciones
- Su calibración cuantitativa vs. otros competidores
- Su progreso contemplando nuevos espacios valorados por los clientes (pe. reducción de las incomodidades de acceso o uso).

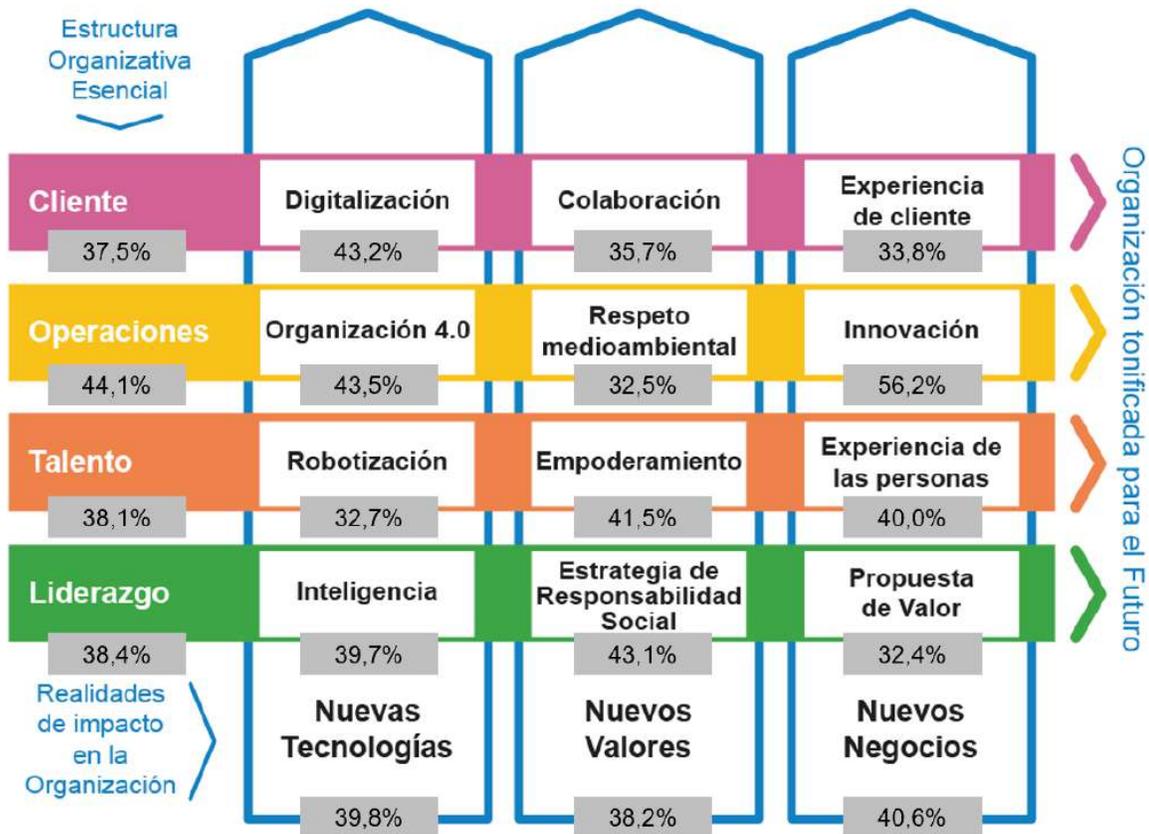
# Conclusiones Valencia Reacciona



**Evolución de las empresas en entornos complejos y cambiantes**



## Resultado Global REACCIONA 39,5%



Organización tonificada para el Futuro

5 conclusiones globales del estudio

1

Cerca del punto de inflexión, en el segundo cuartil del recorrido.

El nivel de cumplimiento medio de gestión de las nuevas realidades es del 39%

2

Las organizaciones responden con niveles similares de gestión ante las nuevas realidades que condicionan el futuro

Las nuevas tecnologías, los nuevos valores de las personas y las nuevas oportunidades en los negocios se desarrollan con un nivel de gestión similar (39%)

3

Sin embargo hay gaps entre distintas funciones de la estructura orgánica

Dirección de Operaciones es quien mejor está gestionando el futuro (44%), la Dirección de Recursos Humanos es quien tiene mayor recorrido de mejora (38%)

4

Las extendidas estrategias de Innovación, Organización 4.0, Digitalización o la Estrategia de RSC han calado

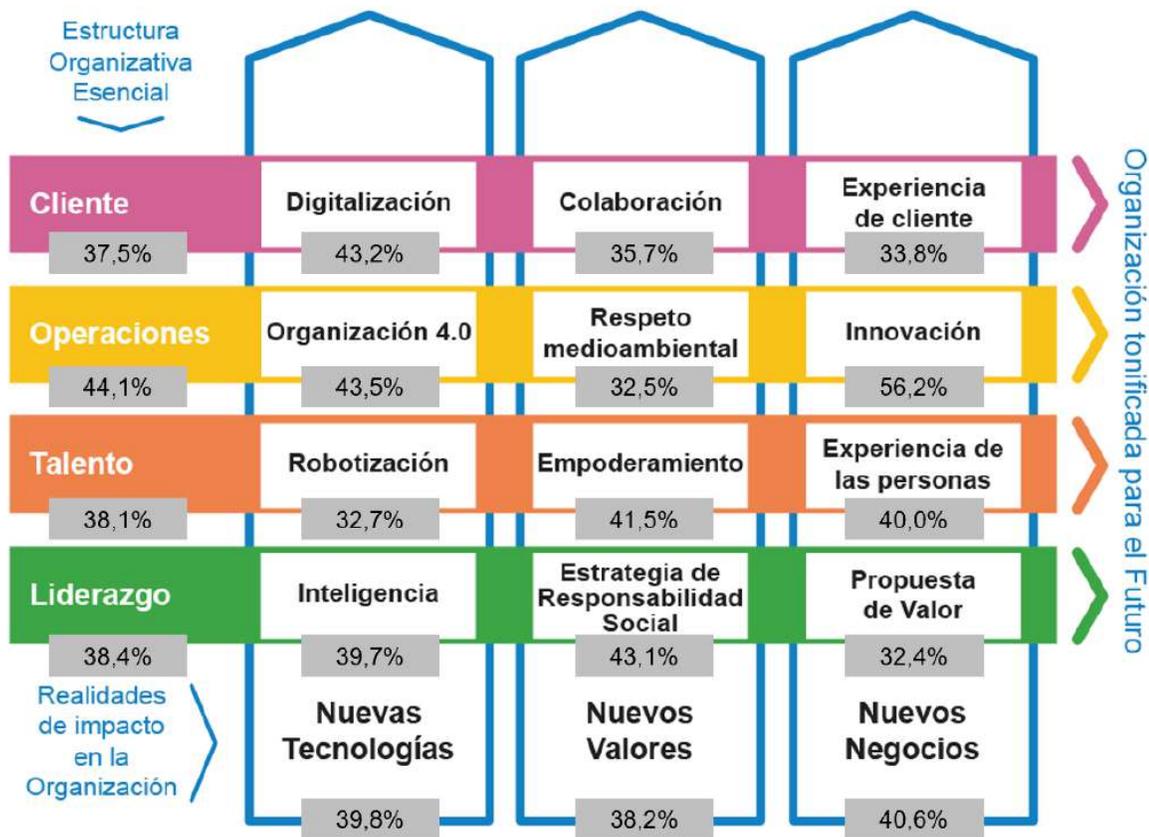
Son los Retos del Futuro que presentan mayores niveles de gestión

5

Sin embargo aún queda recorrido en el desarrollo de la Experiencia del cliente, la Robotización, el Desempeño ambiental o el desarrollo de Propuesta de Valor

Son los Retos del Futuro que presentan menores niveles de gestión

## Resultado Global REACCIONA 39,5%



Organización tonificada para el Futuro

### Conclusiones sobre la provincia de Valencia

1

Valencia, a la cabeza del servicio al cliente y la propuesta de valor

A pesar de destacar en Experiencia del cliente y propuesta de valor, otros retos como Digitalización, Experiencia de las personas o Inteligencia, están lejos de la media global

2

Las empresas de mayor tamaño destacan en su desempeño

El nivel de cumplimiento medio es directamente proporcional al tamaño de la empresa.

3

Las empresas TIC destacan en la mayoría de retos por tener un mejor desempeño

El nivel de cumplimiento medio se sitúa en un 45,1%

4

Sectores como construcción, administraciones públicas, educación y transporte, tienen aún recorrido

Las empresas de estos sectores son las que muestran como media un peor nivel de rendimiento en el cumplimiento de los retos planteados

5

Aumento del alcance de los retos "no proporcional" a la velocidad de los cambios.

En comparación con estudios previos

## Presentación del estudio



Valencia  
**Reacciona**

**Evolución de las empresas en entornos complejos y cambiantes**

Más info e inscripciones:  
**organizacionesdefuturo.es**



AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

Missions  
València 2030

**LAS NAVES**

