

DIGITALES, RESILIENTES E IMPULSADAS POR LA EXPERIENCIA

Cómo pueden prepararse las organizaciones pequeñas y en crecimiento para la nueva economía

Introducción

Las organizaciones pequeñas y en crecimiento tienen ciertas ventajas sobre sus rivales más grandes. Pueden forjar vínculos cercanos con clientes y empleados, adaptarse fácilmente a cambios sutiles en el sentimiento del mercado, desarrollar servicios y productos innovadores con velocidad y modificar sus modelos de negocio para evitar disrupciones.

Pero ahora el actual entorno económico amenaza el éxito —y quizás incluso la supervivencia— de muchas organizaciones pequeñas y en crecimiento. Transformar las operaciones en torno a nuevas tecnologías y experiencias humanas será crítico en los próximos años para la resiliencia y el crecimiento.

SAP y Oxford Economics encuestaron a 2000 ejecutivos de 19 países para comprender sus prioridades, desafíos y madurez digital. También analizamos las respuestas de las empresas con mejor rendimiento —aquellas con el más sólido crecimiento de ingresos reportado en el último año y con aumentos en el margen de ganancia en los últimos tres años— para identificar las mejores prácticas que otras organizaciones podrían emular.

Conclusiones clave:

- **La experiencia de cliente es lo que más importa.** Los datos fueron consistentes en toda la encuesta, incluso durante la pandemia: la experiencia de cliente está incluso por encima de la mayor rentabilidad y la mitigación de riesgos como prioridad máxima.
- **La experiencia de empleado también es crítica.** Mejorar el desempeño del empleado y retener al mejor talento es aun más importante en una crisis, puede ser por eso que las empresas con mejor rendimiento citan una mejor experiencia de empleado como su segundo objetivo estratégico (aunque, como otras, tienen trabajo que hacer en esta área). Otros encuestados también califican la experiencia del empleado como una de sus prioridades estratégicas.
- **Los datos para dar soporte a la toma de decisiones son un punto débil.** Las brechas en la recopilación y análisis de datos dificultan la capacidad de mejorar las experiencias para clientes y empleados, responder a los cambios en el mercado y obtener todo el valor de las inversiones en tecnología. A medida que avanzó la pandemia, los ejecutivos encuestados fueron aun más proclives a citar la escasez de analíticas de datos en una variedad de áreas.
- **La transformación digital es una prioridad para las organizaciones pequeñas y en crecimiento.** Los encuestados esperan un progreso importante hacia la transformación digital en un futuro próximo, y casi todos dicen que lograrán al menos un progreso moderado en un plazo de tres años. Las empresas con mejor rendimiento financiero están muy por delante, lo que debería permitirles ser más flexibles para adaptarse a un entorno desafiante y siempre cambiante.

Foco en las experiencias

Las disrupciones operativas generalizadas y la volatilidad del mercado han vuelto a enfatizar la importancia de prestar servicio a los clientes de modo eficaz, comprometer a los empleados y generar confianza con los socios. Estas conexiones profundas y personalizadas, en última instancia, dan soporte a la resiliencia y la agilidad –críticas para las organizaciones más pequeñas que pueden no tener las reservas financieras para afrontar tiempos difíciles– así como al crecimiento a largo plazo.

Las organizaciones de nuestra encuesta comprenden este imperativo, citando la mejora de las experiencias de cliente como una máxima prioridad estratégica en los próximos tres años (vea la Fig. 1). Así que no sorprende que también consideren la excelencia del servicio como la principal fuente de valor y diferenciación para su organización (Fig. 2).

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA

Las tres industrias más proclives a ubicar la mejora de la experiencia de cliente como una prioridad máxima:

- Comercio minorista – 48%
- Logística – 47%
- Banca/Servicios financieros – 40%

Fig. 1: La experiencia es una prioridad máxima -especialmente para las empresas con mejor rendimiento financiero-

P: ¿Cuáles son las prioridades estratégicas de su organización para los próximos tres años? Seleccione todo lo que corresponda; las cinco respuestas principales

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras

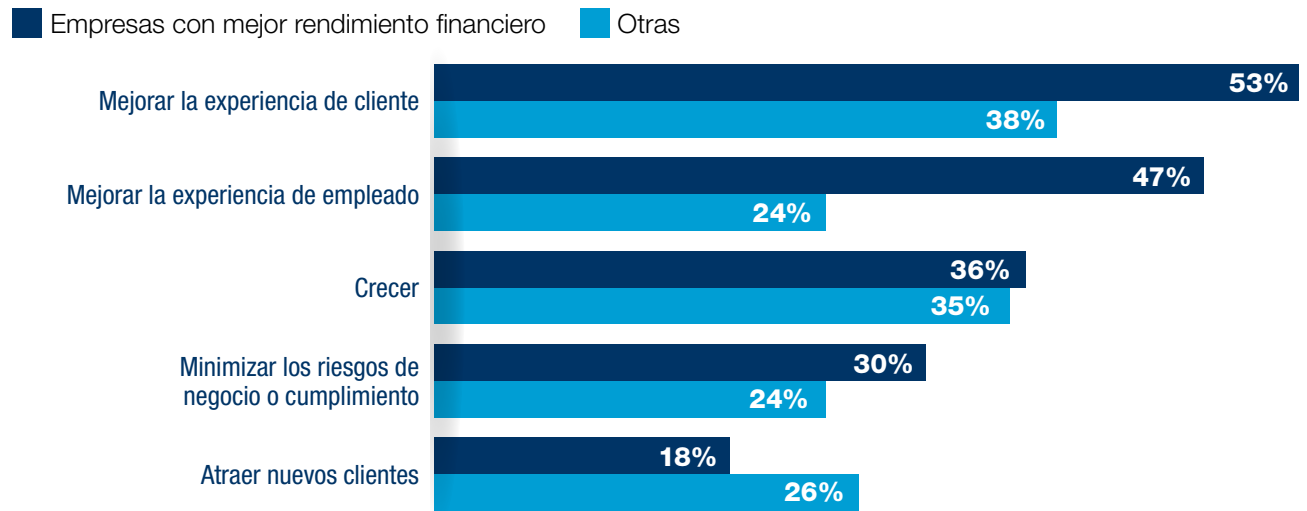
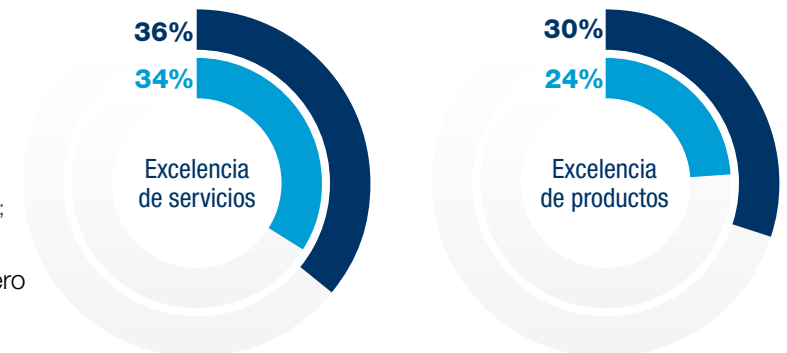


Fig. 2: La excelencia de los productos y servicios define a las organizaciones pequeñas y en crecimiento

P: ¿Cuál describe mejor la principal fuente de valor y diferenciación de su organización? Seleccione una; las dos respuestas principales

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras

- Empresas con mejor rendimiento financiero
- Otras



Los encuestados de las empresas con mejor rendimiento financiero –aquellas con un crecimiento de los ingresos reportado superior al 15% en el último año fiscal y un cambio en el margen de ganancia superior al 15% en los últimos tres años– son aun más proclives a priorizar las experiencias del cliente. Críticamente, también son mucho más proclives a enfatizar la importancia de mejores experiencias de empleado. Este foco en la retención del talento, en última instancia, también puede dar soporte a otros objetivos, incluyendo tanto la agilidad a corto plazo como el crecimiento a largo plazo.

¿Qué es lo que más importa en las experiencias de cliente?

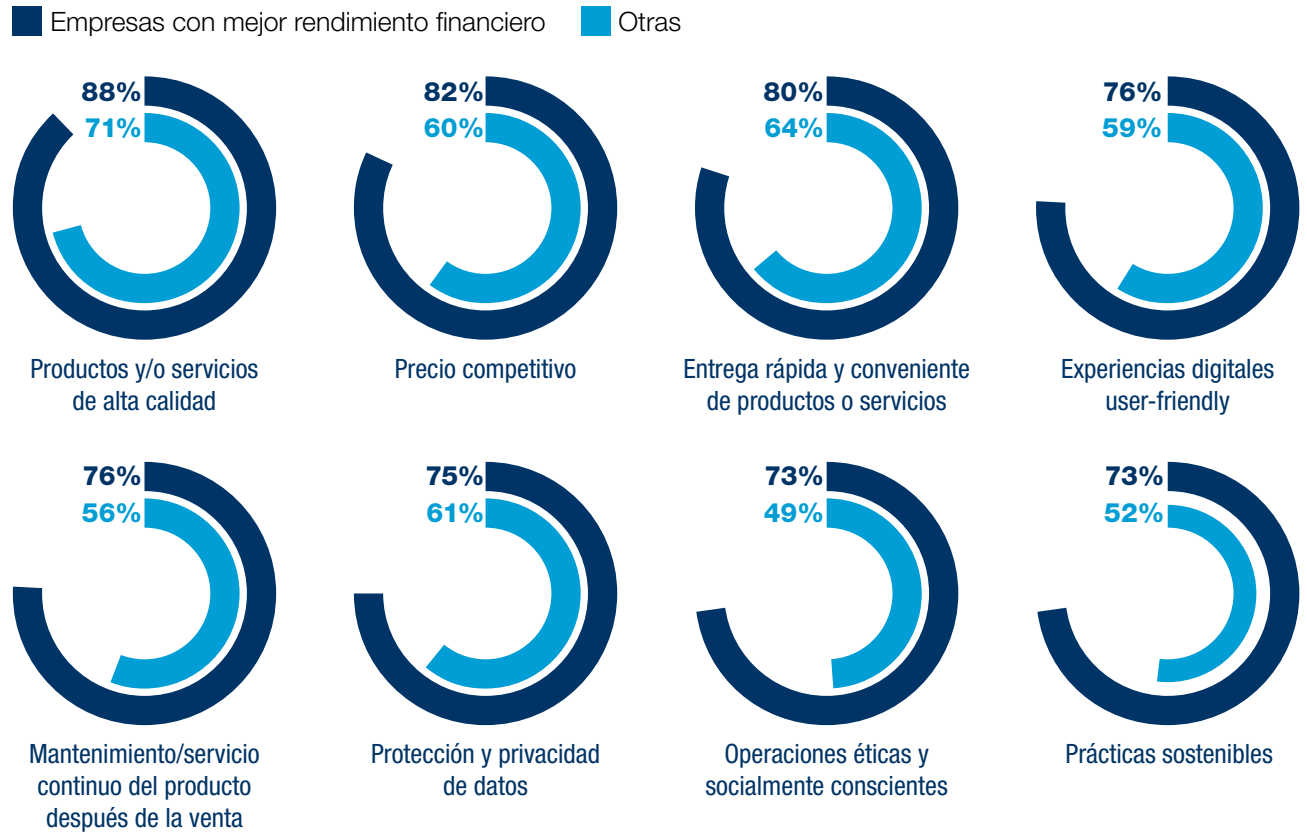
Una variedad de factores va a mejorar las experiencias para los clientes (Fig. 3). Nuestros encuestados citan los productos y servicios de alta calidad como la característica más importante, seguida por una entrega conveniente, protección de datos y precios competitivos. Sin embargo, las experiencias personalizadas pueden estar infravaloradas, ya que este factor no se registra como una de las ocho respuestas principales. Las empresas con mejor rendimiento financiero son más proclives a calificar como importantes todos los factores sobre los que preguntamos.

Pero ejecutar estos factores no es tarea fácil, sobre todo porque las demandas del consumidor evolucionan rápida y constantemente. De hecho, el 42% cita los cambios en los deseos y necesidades del consumidor como un desafío externo principal para cumplir los objetivos estratégicos. La falta de datos en tiempo real sobre los cambios en el mercado –o de las habilidades analíticas para darles sentido– puede hacerlo aun más difícil.

Fig. 3: Impulsores clave de experiencias de cliente

P: ¿Cuán importantes son los siguientes factores en brindar una experiencia de cliente de alta calidad? Respuestas “Moderadamente importante” y “Crítico”; las ocho respuestas principales

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras



¿Qué es lo que más importa para las experiencias de empleado?

El propósito es casi tan importante como el pago cuando se trata de generar compromiso y satisfacción del empleado, según los ejecutivos de nuestra encuesta (Fig. 4). Las oportunidades de capacitación y desarrollo, los acuerdos de trabajo flexibles y la tecnología fácil de usar –todos esenciales tras la pandemia mundial– también son vistos como importantes por una gran mayoría. Las empresas con mejor rendimiento financiero son aun más proclives a enfatizar la importancia de todos estos factores.

¿Qué impide que las organizaciones pequeñas y en crecimiento mejoren la experiencia del empleado? Las diferencias generacionales, la dificultad de escalar para crecer y la dificultad para cambiar la cultura organizacional son las principales barreras, cada una citada por el 32% de los encuestados.

Las organizaciones más pequeñas de nuestra encuesta –aquellas con ingresos menores a USD 50 millones– son más proclives a citar la falta de analíticas para obtener información estratégica sobre los deseos y necesidades del empleado como una barrera para mejorar sus experiencias. Por su parte, las organizaciones más grandes son más proclives a tener dificultades con las diferencias generacionales, probablemente porque tienen un conjunto más amplio de empleados a los que satisfacer. Independientemente del tamaño de la organización, las plataformas más sólidas para recopilar y analizar información sobre los empleados –junto con gerencias que escuchan e informan el feedback del trabajador– pueden ayudar a mitigar estos problemas.

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA

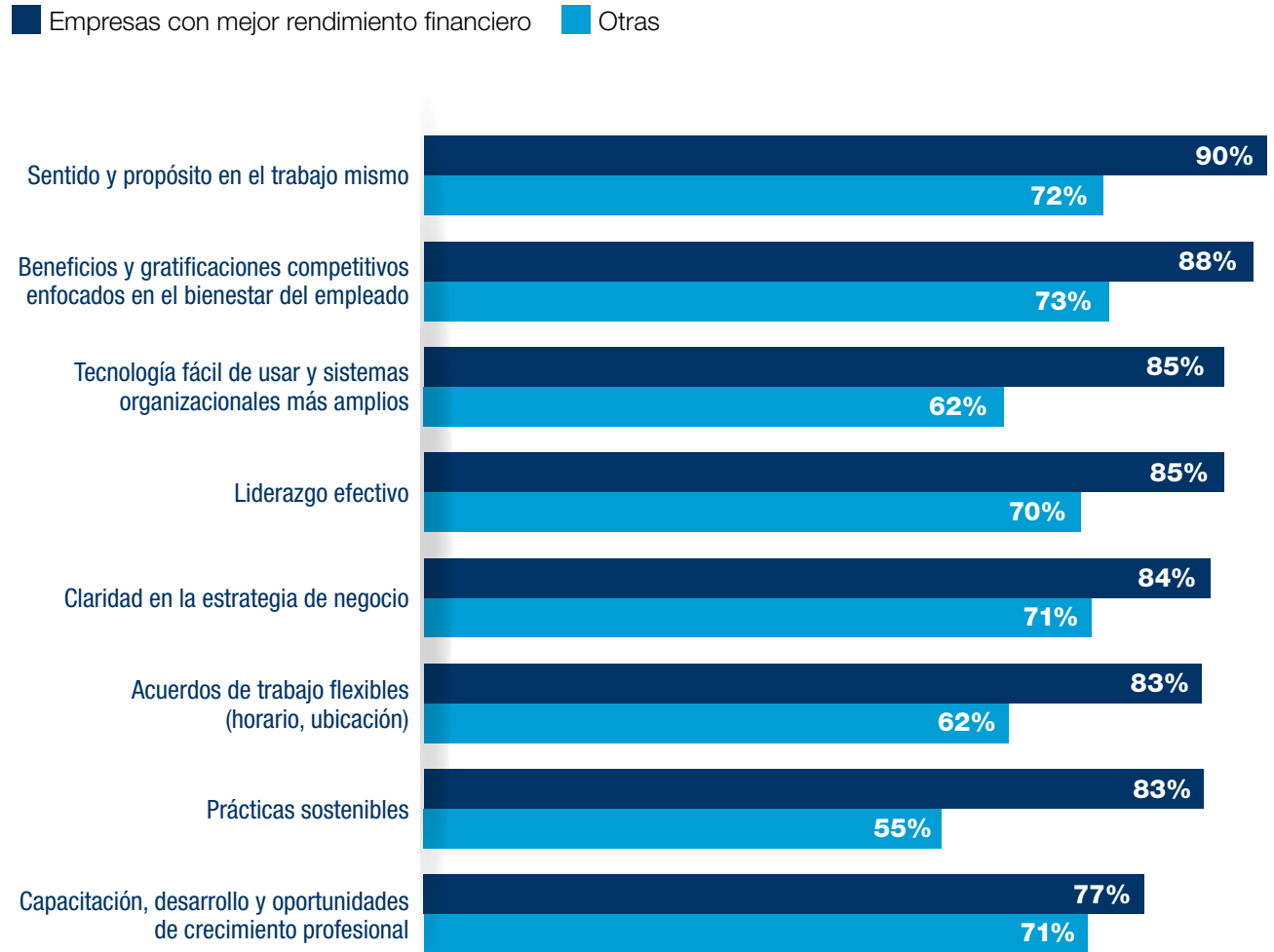
Las tres industrias más proclives a ubicar la mejora de la experiencia de empleado como una prioridad máxima:

- Comercio minorista – 33%
- Servicios profesionales – 31%
- Alta tecnología – 28%

Fig. 4: Los ejecutivos dicen que el propósito es tan importante como el pago

P: ¿Cuán importantes son los siguientes factores en brindar una experiencia de empleado de alta calidad? Respuestas “Moderadamente importante” y “Crítico”; las ocho respuestas principales

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras



Salir de la pandemia de COVID-19

Nuestra encuesta fue enviada en marzo y abril de 2020, tras la aparición de la pandemia de COVID-19 y las disrupciones resultantes.

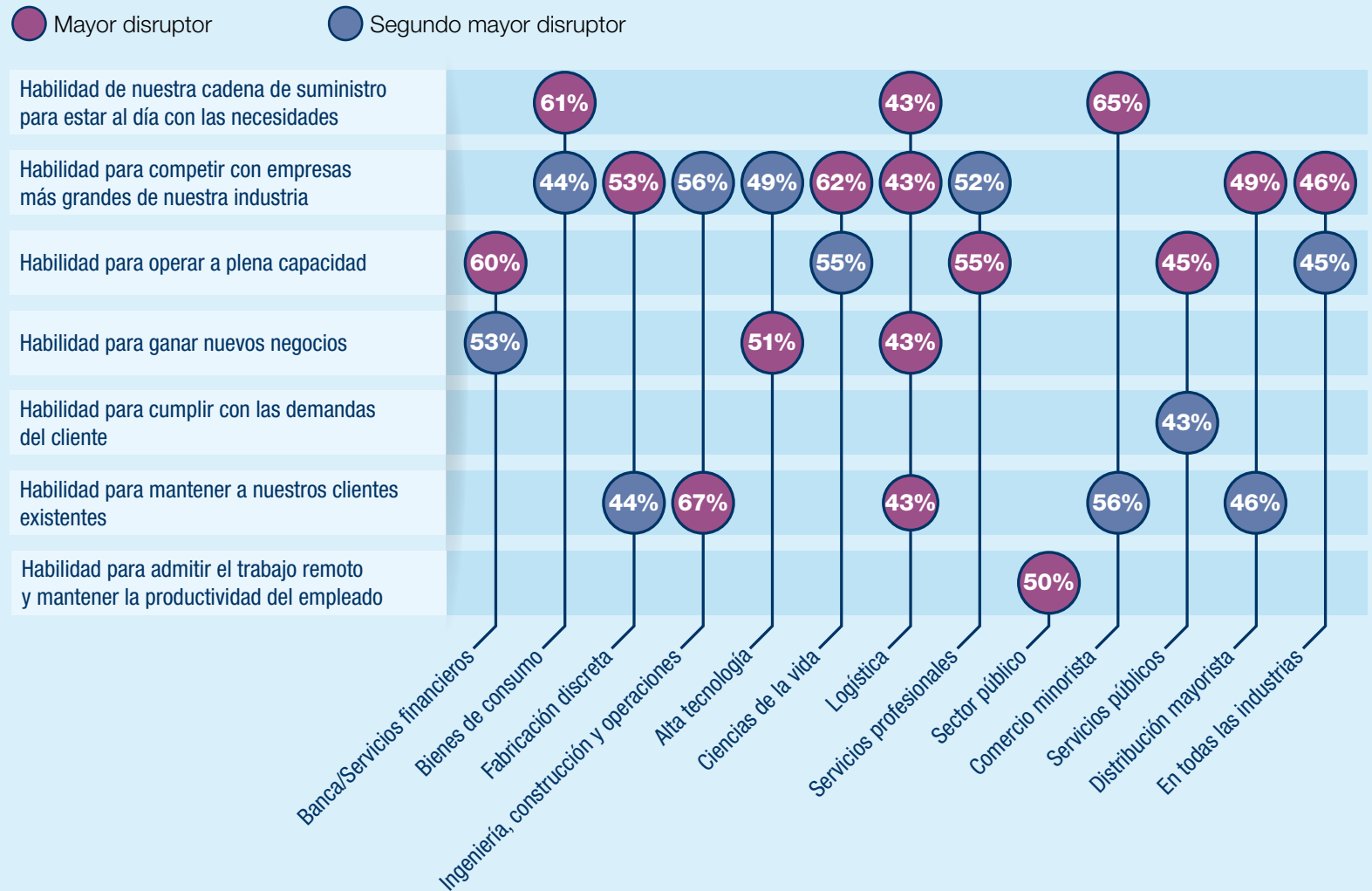
La crisis ha sacado a la luz algunos objetivos de negocio y deficiencias operativas. Por ejemplo, los encuestados que completaron la encuesta en abril se enfocaron un poco más en la eficiencia y productividad como resultados de la automatización, en comparación con los que completaron la encuesta en marzo. Los encuestados posteriores también fueron proclives a citar la escasez de datos sobre gastos de capital y reducción de riesgos, entre otras áreas.

También añadimos dos preguntas a la encuesta mientras estaba en el campo para comprender las respuestas a la pandemia. No es de extrañar que los 506 ejecutivos que respondieron a estas preguntas adicionales informen impactos significativos del COVID-19 en su negocio. Los problemas de cadena de suministro, la competencia con organizaciones más grandes y la habilidad para operar a plena capacidad estuvieron entre algunos de sus principales desafíos. No todos los sectores están sintiendo los efectos de la pandemia del mismo modo (Fig. 5).

Fig. 5: Efectos del COVID-19 en todos los sectores encuestados

P: ¿Hasta que punto la pandemia de COVID-19 ha afectado sus operaciones y estrategias de negocio en las siguientes áreas? “El COVID-19 nos obligó a revisar y reestructurar completamente nuestras operaciones/estrategias de negocio” y “El COVID-19 ha tenido un efecto significativo”; las respuestas principales para cada industria

base = 506



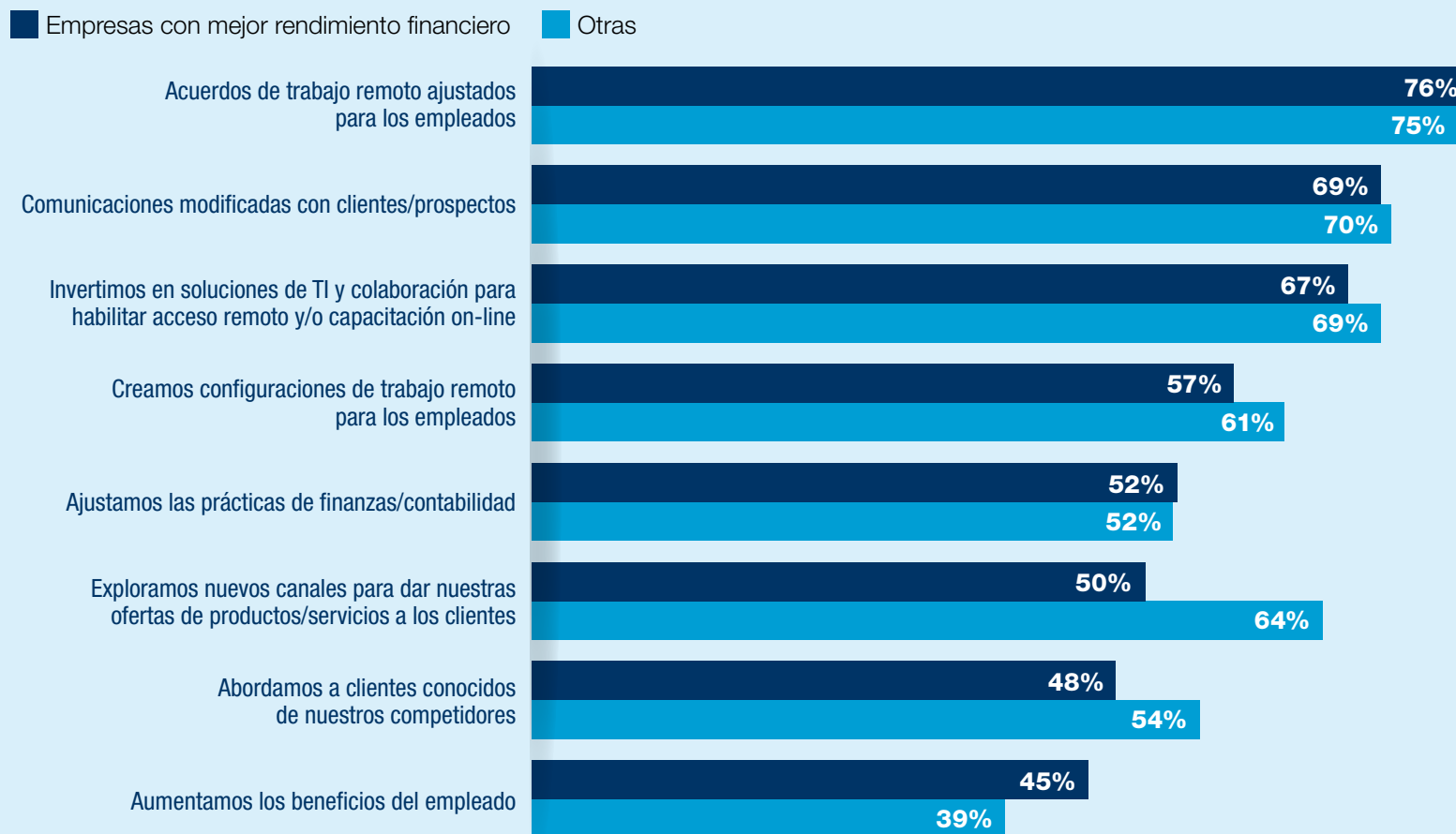
Las organizaciones pequeñas y en crecimiento que encuestamos están dando una serie de pasos para responder a la pandemia, incluyendo ajustar acuerdos de trabajo remoto, explorar nuevos modos de cumplir con las exigencias de la cadena de suministro e incluso desarrollar nuevas ofertas de productos y servicios (Fig. 6).

Para obtener más resultados de investigación relacionados con las respuestas organizacionales al COVID-19, vea nuestro [informe provisional sobre gestión de crisis](#).

Fig. 6: Las organizaciones pequeñas y en crecimiento están haciendo cambios en todo el negocio

P: ¿Cuáles de los siguientes pasos han dado para responder al COVID-19? Seleccione todo lo que corresponda; las ocho respuestas principales

base = 42 empresas con mejor rendimiento financiero; 464 de otras



Transformar la organización

Una mejor experiencia para clientes y empleados no vendrá de gestionar el negocio como de costumbre. Todas las funciones –desde cadena de suministro e inventario hasta marketing y facturación– deben estandarizar los procesos, mejorar la comunicación y buscar formas de impulsar eficiencia, crecimiento e innovación.

Hacer estos tipos de mejoras a nivel de toda la organización es un desafío, incluso para las operaciones más pequeñas. La coordinación entre departamentos es un gran problema, citado por el 29% de los encuestados como un desafío para cumplir los objetivos estratégicos. Esto en parte puede ser porque las organizaciones cuentan con diferentes funciones para mejorar la satisfacción del cliente y el empleado: una mayoría recurre a sus funciones de servicio al cliente, ventas y marketing para el liderazgo en la gestión de experiencias de cliente, mientras que RR. HH. y Operaciones tienden a liderar las experiencias de empleado.

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA

La banca/servicios financieros (56%), la alta tecnología (52%) y las ciencias de la vida (46%) son más proclives que otros sectores a decir que han hecho más foco en la protección y privacidad de datos en todo el negocio para mejorar las experiencias de cliente.

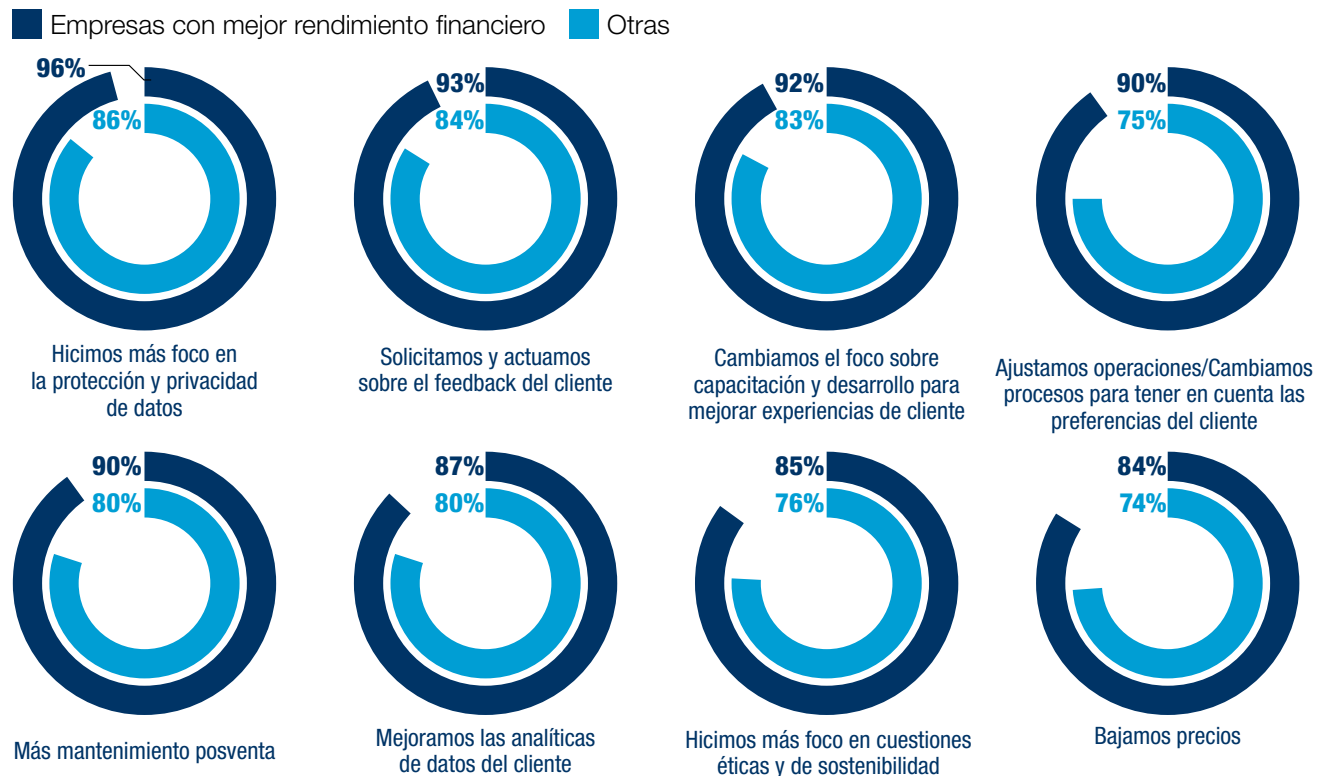
Actualizar procesos para una mejor experiencia de cliente

Muchos encuestados están dando pasos activos para hacer más felices a sus clientes: el 85% ha empezado a solicitar y a actuar sobre el feedback del cliente, lo cual debería dar soporte a sus objetivos de brindar productos de alta calidad y una entrega conveniente (Fig. 7). Sin embargo, muchos tienen trabajo por hacer para garantizar que estos cambios se hagan en toda la organización.

Fig. 7: Las organizaciones pequeñas y en crecimiento están dando pasos para mejorar las experiencias de cliente

P: ¿Hasta qué punto han dado los siguientes pasos para mejorar la experiencia de cliente? Respuestas “Lo hemos iniciado” y “Lo hemos hecho en toda la organización”

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras



Actualizar procesos para una mejor experiencia de empleado

Aunque los encuestados dicen que propósito y pago son lo más importante para la satisfacción del empleado, es mucho más probable que hayan aumentado la capacitación y desarrollo a que hayan invertido en beneficios adicionales, enfatizado la cultura organizacional y los valores corporativos o haciendo más foco en la ética y la sostenibilidad. Solo alrededor del 25% ha renovado la organización de RR. HH. para prestar un mejor servicio a los empleados o ha dado pasos importantes para promover la diversidad e inclusión (Fig. 8).

La pandemia puede cambiar el modo en que los ejecutivos actualizan los procesos en torno a la gestión de talento y el compromiso del empleado. Las respuestas a nuestra encuesta desde finales de marzo hasta abril sugieren un mayor énfasis en el liderazgo efectivo, el sentido y propósito, la claridad de la estrategia de negocio y las operaciones socialmente conscientes.

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA

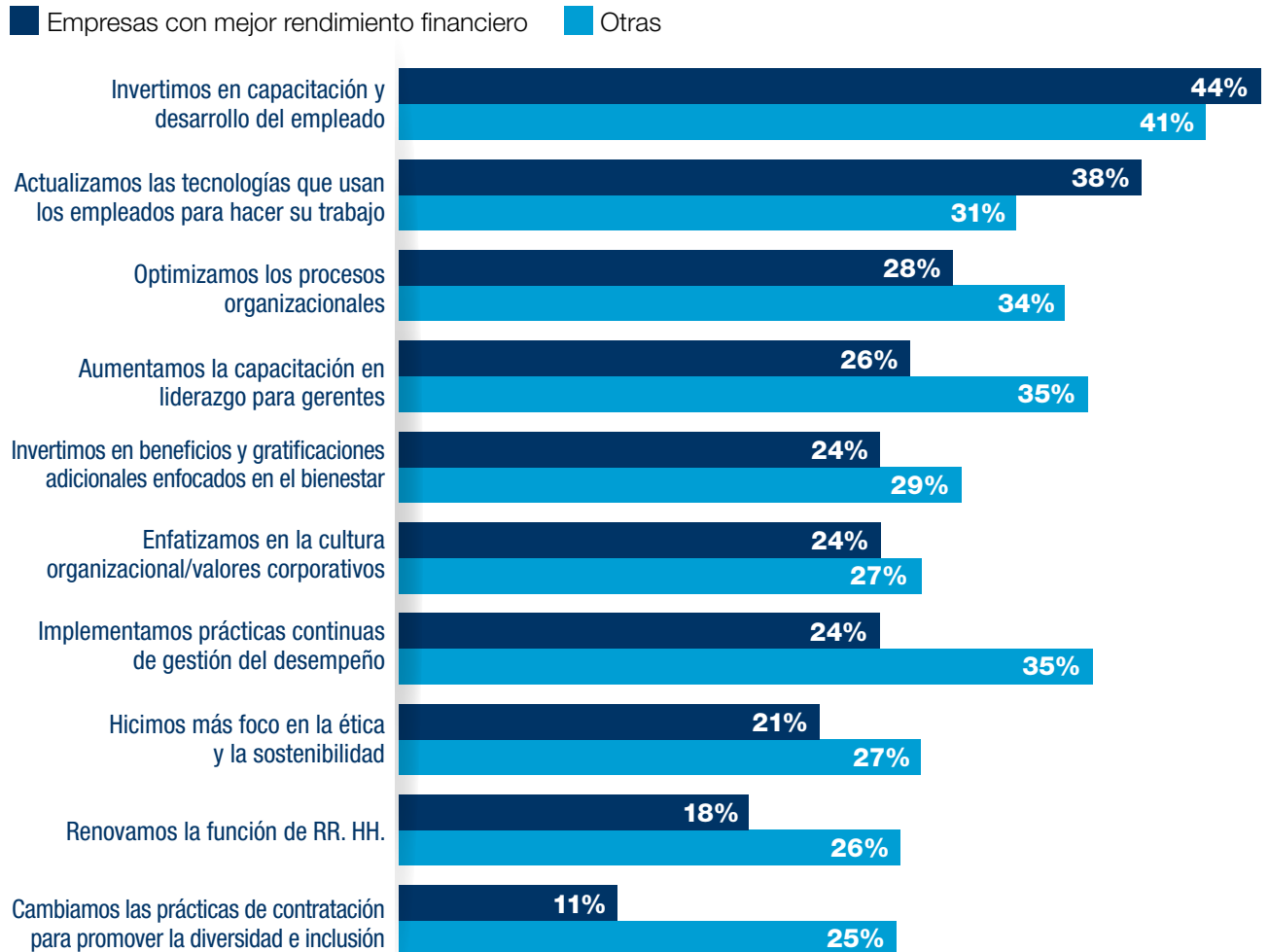
Las industrias más proclives a haber invertido en capacitación y desarrollo del empleado para mejorar la experiencia de empleado:

- Banca/Servicios financieros – 50%
- Comercio minorista – 45%
- Logística – 45%

Fig. 8: Capacitación y desarrollo es la táctica principal para mejorar las experiencias de empleado

P: ¿Cuál de los siguientes pasos ha dado para mejorar la experiencia de empleado?
 Seleccione todo lo que corresponda

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras



La tecnología mejora la experiencia humana

Puede parecer una paradoja, pero los avances en tecnología pueden ampliar significativamente nuestras conexiones humanas. Nuevas innovaciones en campos como analíticas de datos, automatización e inteligencia artificial se volverán cada vez más esenciales para las organizaciones pequeñas y en crecimiento que buscan desarrollar relaciones tanto personalizadas como económicamente eficientes con clientes y empleados. De hecho, de dos tercios a tres cuartas partes de los encuestados creen que las tecnologías digitales ya han mejorado significativamente las experiencias de sus clientes y empleados, y las empresas con mejor rendimiento financiero son más proclives a decirlo (Fig. 9).

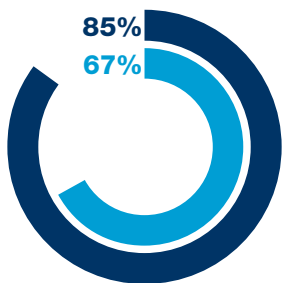
Fig. 9: Las tecnologías digitales están dando forma a las experiencias

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su organización e industria?

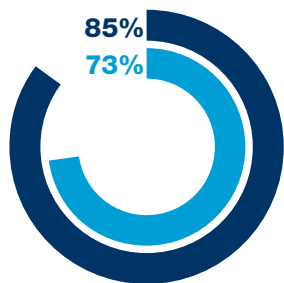
Respuestas “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras

■ Empresas con mejor rendimiento financiero ■ Otras



Las tecnologías digitales han mejorado significativamente las experiencias de nuestros empleados



Las tecnologías digitales han mejorado significativamente las experiencias de nuestros clientes

A medida que estas tecnologías emergentes se vuelven más eficaces y menos exigentes de implementar, las organizaciones pequeñas y en crecimiento sentirán la presión de seguir el ritmo de sus pares más grandes a fin de salvaguardar su reputación y estatus en el mercado.

Las organizaciones pequeñas y en crecimiento esperan un progreso importante hacia la transformación en los próximos años, y casi todas prevén pasos adelante en los próximos tres años. Mientras que solo el 19% informó haber hecho hoy un progreso sustancial hacia o haberse transformado completamente en torno a las tecnologías digitales, más de la mitad (56%) dice que lo hará en un plazo de tres años. Las empresas con mejor rendimiento financiero están a la cabeza del grupo cuando se trata del ritmo de sus inversiones digitales, y esperan mantener su liderazgo en los próximos años (Fig. 10).

Fig. 10: Las empresas con mejor rendimiento financiero lideran el camino en la transformación digital

P: ¿Cómo describiría el progreso actual y planificado de su organización hacia la transformación digital?

Estado actual: base = empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras

Estado esperado en tres años: base = 122 empresas con mejor rendimiento financiero; 1770 de otras

■ Empresas con mejor rendimiento financiero ■ Otras

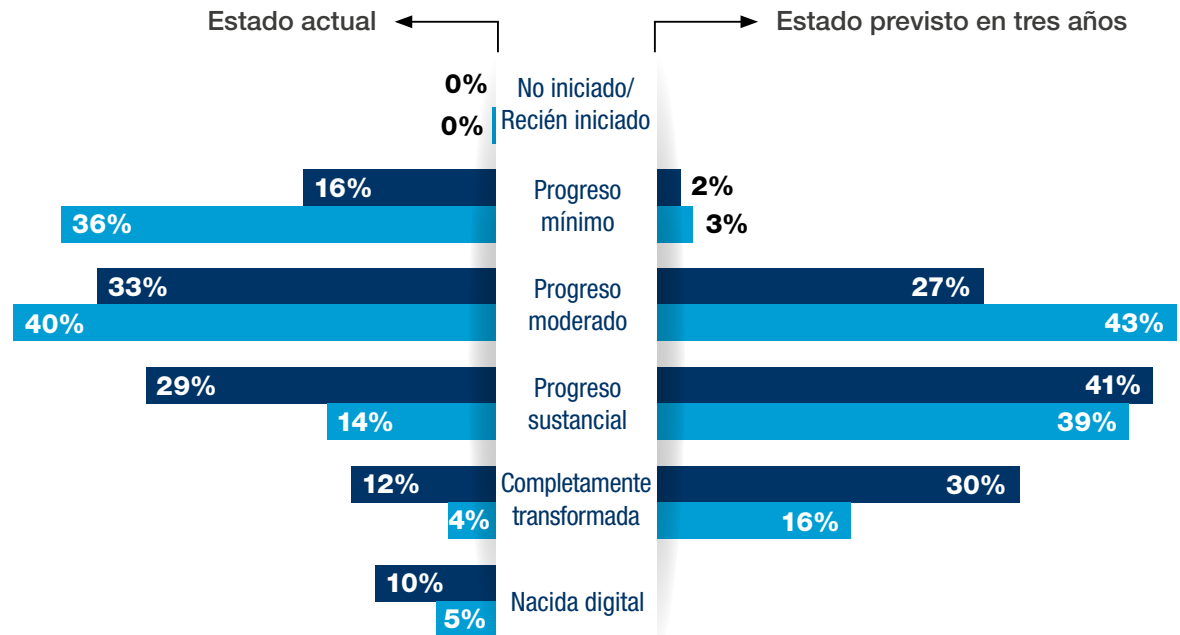
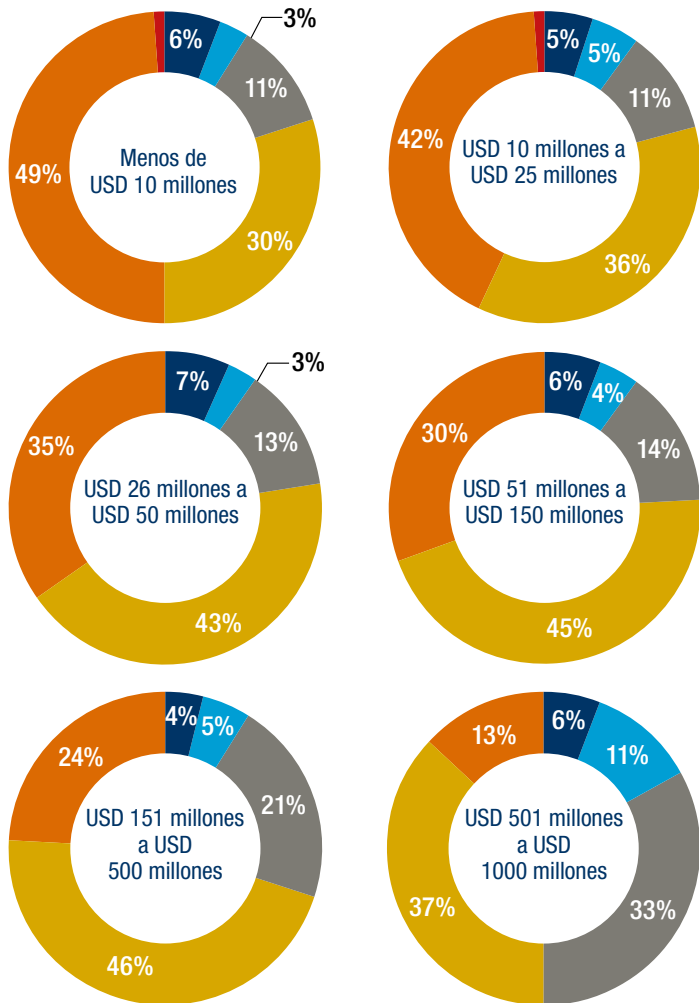
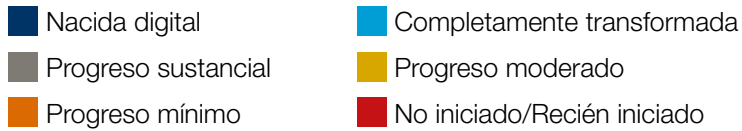


Fig. 11: Las organizaciones más grandes están muy por delante en la transformación tecnológica

P: ¿Cómo describiría el progreso actual y planificado de su organización hacia la transformación digital? base = 2000



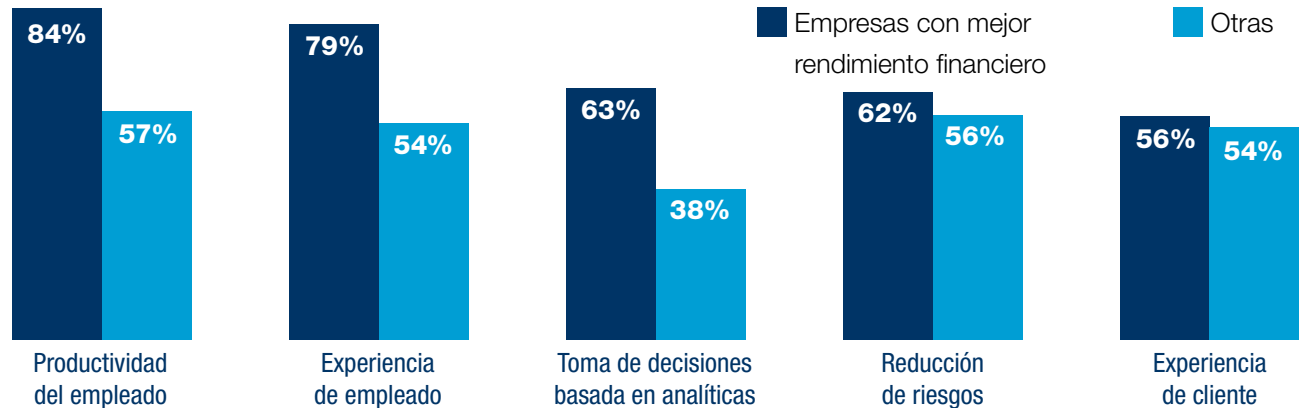
Las organizaciones más grandes de nuestra muestra tienden a ser más digitales. Casi la mitad de las organizaciones con menos de USD 25 millones en ingresos dicen que han hecho un progreso mínimo hacia la transformación, frente al 13% de las organizaciones más grandes con ingresos de entre USD 500 millones y USD 1000 millones (Fig. 11).

La mayoría de las organizaciones de nuestra muestra necesitan más información para dar soporte a sus objetivos de negocio y esfuerzos de transformación digital. Por ejemplo, menos del 40% de los encuestados dicen que tienen los datos para dar soporte a una toma de decisiones basada en analíticas, mientras que solo la mitad están totalmente equipados con datos sobre el gasto de capital (Fig. 12). Esto significa que muchos no pueden tomar decisiones fundamentadas sobre el mejor modo de estimular el crecimiento, impulsar la eficiencia u operar en una crisis. Para resolver el problema, las organizaciones pequeñas y en crecimiento deben reevaluar el alcance y la escala de la información recopilada de clientes, fuentes internas y terceros –y asegurarse de que tienen las herramientas y habilidades que necesitan para hacer un uso apropiado de ella–.

Fig. 12: Menos de la mitad tiene los datos que necesita para tomar decisiones basadas en analíticas, pero las empresas con mejor rendimiento financiero están mejor equipadas

P: ¿Hasta qué punto tiene los datos que necesita para dar soporte a las mejoras en las siguientes áreas? Respuestas “Tenemos lo que necesitamos”; se muestran las respuestas seleccionadas

base = 135 empresas con mejor rendimiento financiero; 1865 de otras



INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA

Industrias que han hecho un progreso sustancial hacia la transformación:

- Alta tecnología – 35%; otro 14% son nacidas digitales
- Banca/Servicios financieros – 26%; otro 8% son nacidas digitales
- Ingeniería/Construcción/Operaciones – 28%; otro 3% son nacidas digitales

Industrias que están rezagadas en la transformación digital y reportan un progreso mínimo:

- Comercio minorista – 44%
- Bienes de consumo – 43%

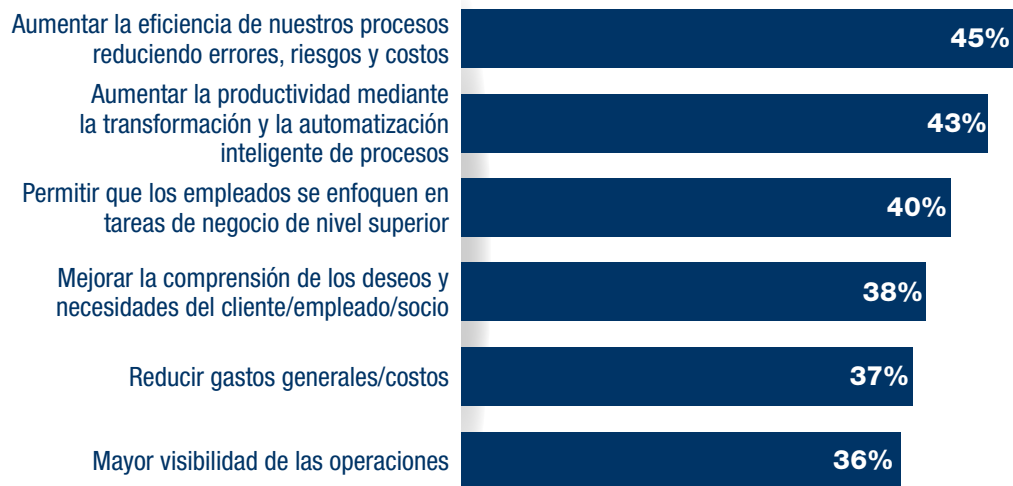
¿Dónde enfocan las organizaciones pequeñas y en crecimiento sus inversiones digitales? La mayoría está integrando nuevas tecnologías a una amplia gama de funciones de negocio, pero el software para RR. HH., gobernanza y ciberseguridad, gestión de relaciones con el cliente (CRM), planificación de recursos empresariales (ERP) y finanzas y riesgos son los de uso más amplio. Y si bien la IA y las analíticas predictivas aún no están ampliamente implementadas, las organizaciones más pequeñas deberían aspirar a adoptar estas herramientas en los próximos años –especialmente a medida que los competidores comienzan a personalizar las interacciones con el cliente usando software y chatbots impulsados por IA y aumentando la eficiencia con automatización robótica de procesos–. (Las empresas con mejor rendimiento financiero son más proclives a decir que estas tecnologías están en uso a escala –otro signo de su madurez digital y capacidad para hacer cambios exitosos en toda la organización–.)

Los ejecutivos tienen grandes esperanzas en las inversiones en tecnología. Casi la mitad espera que la automatización y las tecnologías digitales den soporte a la eficiencia y productividad de los procesos; una mayor visibilidad de las operaciones y una mejor comprensión de sus redes son otros de los principales beneficios (Fig. 13).

Fig. 13: La tecnología impulsa la eficiencia de procesos y otros objetivos

P: ¿De cuál de las siguientes maneras espera que la automatización y las tecnologías digitales den soporte a los objetivos de negocio de su organización? Seleccione todo lo que corresponda; las seis respuestas principales

base = 2000



Conclusión

Las organizaciones pequeñas y en crecimiento están equilibrando la resolución de problemas a corto plazo con iniciativas más estratégicas a largo plazo, como la satisfacción sostenida de clientes y empleados y el crecimiento futuro. Cumplir estos objetivos depende de la coordinación entre departamentos para evitar los silos, del uso de analíticas de datos para dar soporte a la toma de decisiones y a las inversiones, y del mantenimiento de relaciones personales con clientes y empleados incluso a medida que las operaciones escalan.

¿Cómo pueden las organizaciones pequeñas y en crecimiento continuar brindando experiencias de alta calidad incluso a medida que navegan por la recuperación de una crisis?

- **Organizarse para la agilidad.** La coordinación en todo el negocio –facilitada por la comunicación rápida y el intercambio de información– puede ayudar a las organizaciones pequeñas y en crecimiento a responder a los desafíos rápida y eficazmente.
- **Poner a las personas el centro.** Los procesos de negocio, las estructuras organizativas y las inversiones digitales deberían todos dar soporte al compromiso de clientes y empleados, ya sea a través de información estratégica en tiempo real de los deseos y necesidades o de innovaciones que mejoran la comodidad y calidad.
- **Estar impulsado por datos.** Las analíticas para la toma de decisiones pueden transformar todos los aspectos de las operaciones, desde información estratégica que afecta el abastecimiento de la cadena de suministro hasta alertas que dan soporte al mantenimiento predictivo después de las ventas.

Mensaje de nuestro patrocinador

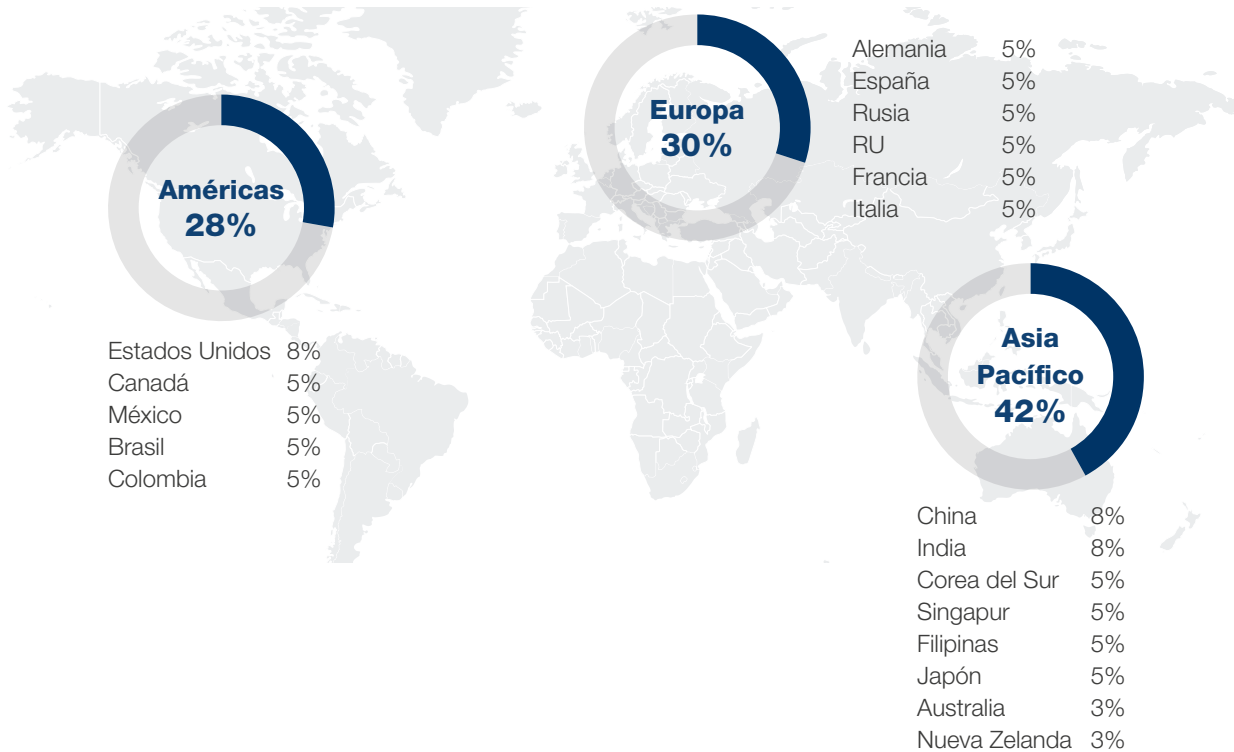
SAP ayuda a las empresas pequeñas y en crecimiento a mantenerse flexibles y a seguir avanzando. Tenemos soluciones diseñadas y cotizadas para usted. Soluciones que conectan finanzas, operaciones, RR. HH. y ventas y usan procesos probados para ayudarlo a moverse más rápido y enfrentar a cualquier competidor. Puede mantener el negocio en movimiento hoy y estar seguro de que SAP estará con usted donde quiera que vaya luego. Para conocer sobre las soluciones de SAP para empresas pequeñas y en crecimiento, contacte a su partner de SAP.

Acercas de la investigación

Oxford Economics y SAP encuestaron a 2000 ejecutivos sénior de organizaciones pequeñas y en crecimiento de todo el mundo y todas las industrias. Cada organización participante de nuestra encuesta informó ingresos o presupuestos anuales que oscilan entre menos de USD 10 millones y más de USD 1000 millones, así como nóminas de empleados por debajo de 1000 empleados; en la India, algunos encuestados tenían hasta 2000 empleados. La encuesta se administró entre el 27 de febrero y el 30 de abril de 2020 a través de una combinación de entrevistas telefónicas asistidas por computadora y enlaces on-line.

Zonas geográficas

Nuestra encuesta abarcó las Américas, Europa y Asia Pacífico.



Roles ejecutivos

Los encuestados son ejecutivos sénior de todas las funciones, incluyendo operaciones (18%), gerencia (17%), finanzas (13%), tecnología (11%), ventas (10%), recursos humanos (9%), marketing (8%), legales/riesgos (7%) y servicio al cliente (7%).

Desglose por industria

Los encuestados representan una variedad de sectores de la industria.

- 10% cada uno de distribución mayorista, servicios profesionales, banca y servicios financieros, bienes de consumo, comercio minorista, fabricación discreta, alta tecnología y ciencias de la vida
- 6% cada uno de servicios públicos e ingeniería/construcción/operaciones
- 4% cada uno de sector público y logística

Tamaño de la organización

Todas las organizaciones de nuestra encuesta informan menos de USD 1000 millones en ingresos. En todos los países excepto la India, todos tienen menos de 1000 empleados; en la India, algunos tienen entre 1000 y 2000 empleados.

- 20% con menos de USD 10 millones en ingresos
- 31% con entre USD 10 millones y USD 50 millones en ingresos
- 23% con entre USD 51 millones y USD 150 millones en ingresos
- 26% con entre USD 151 millones y USD 1000 millones en ingresos