

LA EMPRESA INTERCONECTADA

Cómo las empresas medianas obtienen valor a partir de estrategias de gestión globales

Introducción

Las medianas empresas de todo el mundo han demostrado una gran resiliencia e ingenio a lo largo de la pandemia de la COVID-19. Sin embargo, estabilizar las operaciones y el rendimiento financiero se convertirá en una prioridad para muchas de estas empresas durante los próximos años. Las pequeñas empresas suelen sufrir más que sus homólogas de mayor tamaño en tiempos difíciles al enfrentarse a realidades más duras en términos de riesgo financiero, retención del talento y capacidad de innovación.

Una manera de abordar estos desafíos es aplicar una filosofía de gestión, denominada a veces "pensamiento sistémico", que se centra en la naturaleza interconectada de las organizaciones digitales. Según este planteamiento, las relaciones, tanto dentro como fuera del cortafuegos organizativo, se consideran elementos que deben funcionar como parte de una estrategia cohesionada. Para hacerlo bien es necesario utilizar tecnologías basadas en datos que permitan comprender las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa, dar respuestas de forma dinámica a las necesidades de los clientes y empleados, y optimizar los procesos para una colaboración tanto dentro de la organización como con partners externos.

Un estudio reciente llevado a cabo por Oxford Economics y SAP sobre las medianas empresas ha revelado que estas han hecho frente a este año tan difícil de forma muy similar a sus homólogas de mayor tamaño. Pero, para seguir siendo competitivas, deberán aprovechar las características que hacen que las medianas empresas sean idóneas por naturaleza para una gestión global e interconectada, dada su agilidad, su visibilidad de todas las áreas de la empresa y las estrechas relaciones con sus empleados y partners.

El análisis de nuestra investigación muestra que las medianas empresas están:

- Comenzando a pensar de manera integral sobre su organización y sus partners y a plantearse las interconexiones entre los departamentos, a la vez que luchan por romper los tradicionales silos organizativos y compartir información con partners externos.
- Optando por herramientas que optimicen la colaboración, especialmente aquellas que analizan y comparten datos entre las organizaciones.
- Cambiando sus estrategias para ser más sostenibles, aumentar la transparencia e identificar mejor los deseos y las necesidades del cliente.

Las organizaciones que están más avanzadas en la adopción de un enfoque de gestión interconectado tienden a obtener resultados muy superiores en términos de productividad del empleado, interacciones con el cliente y crecimiento de los ingresos. Las medianas empresas deben recurrir a las tácticas de gestión aplicadas por estas organizaciones líderes para lograr niveles de éxito similares.

Desarrollo de la interconexión

Para equilibrar las prioridades, a veces contrapuestas, de resiliencia, agilidad y eficiencia es necesario poner en práctica un enfoque interconectado de la gestión. Esto implica compartir datos y reconsiderar procesos para comprender mejor las interdependencias entre el negocio, las amenazas y las oportunidades, y las necesidades dinámicas de los clientes, empleados y partners.

Desarrollar las conexiones necesarias para ello no siempre resulta sencillo. Casi un tercio (29 %) de las medianas empresas menciona la falta de coordinación entre los diferentes departamentos como uno de los principales desafíos internos, y el 44 % señala la colaboración efectiva entre los departamentos como el mayor obstáculo para las iniciativas de transformación. La mayoría de las medianas empresas comprende que probablemente esta dificultad no haga más que aumentar en su esfuerzo por conseguir los objetivos: más de una cuarta parte (28 %) prevé que mantener las comunicaciones entre las áreas empresariales será más difícil a medida que crezca la empresa.

Se espera que efectuar estas conexiones compense. Nueve de cada diez medianas empresas coinciden en que las interacciones con el departamento de finanzas (que suele respaldar la eficiencia y la toma de decisiones estratégica) son importantes o esenciales para el éxito de la organización. Las interacciones con otras áreas de la empresa, como TI, marketing, servicios y soporte, también destacan en términos de importancia estratégica.

Casi dos tercios de nuestros encuestados confirman al menos un progreso moderado hacia la transformación digital, y más de la mitad ha descubierto formas de reforzar las capacidades de comunicación, de intercambio de datos y de gestión de procesos en todas las áreas de la empresa. Las medianas empresas también han avanzado en la integración de procesos empresariales; no obstante, siguen trabajando para solucionar los problemas relacionados con el talento y el personal, así como con la recopilación y el análisis de datos. (Gráfico 1)

Para algunas de ellas, estos esfuerzos están empezando a dar sus frutos: el 42 % de las medianas empresas que dicen disponer de procesos empresariales integrados han reducido los costes y gastos; el 41 % con estrategias de talento y personal integradas han mejorado las experiencias del cliente; y el 35 % con análisis y recopilación de datos integrados afirman que les han ayudado a tomar decisiones más fundamentadas.

Nueve de cada diez medianas empresas coinciden en que las interacciones con el departamento de finanzas son importantes o esenciales para el éxito de la organización.

Gráfico 1: Cómo lograr la interconexión mediante la integración

P: ¿Hasta qué punto están integradas las áreas empresariales de su empresa en las formas citadas a continuación?



Basada en datos, con tecnología avanzada

La capacidad de respuesta ante la disrupción y de posicionamiento para el crecimiento futuro depende de si se dispone de la información necesaria para tomar decisiones estratégicas para todas las áreas de la empresa. Por ejemplo, las medianas empresas deben ser capaces de predecir cómo puede afectar un altercado con uno de sus principales proveedores a sus operaciones financieras y a las nóminas del siguiente trimestre, de garantizar que los empleados de diferentes departamentos estén trabajando en pro de los mismos objetivos, y de comprender cómo afectarán las cambiantes regulaciones de las diversas regiones a sus procesos diarios.

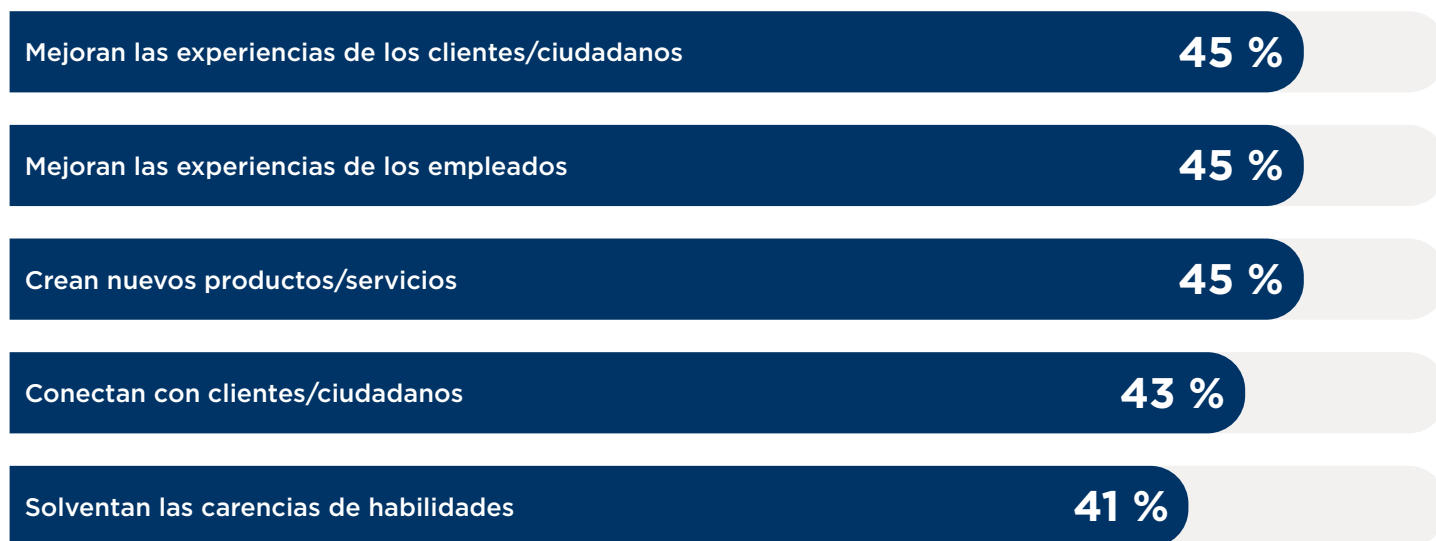
Para adquirir este nivel de visibilidad se requiere información. Muchas empresas afirman que disponen de acceso a los datos (la mayoría asegura disponer de los datos de productividad de los empleados (59 %) y de los datos de reducción de riesgos (57 %) que necesitan), pero para obtener el máximo valor de estos datos es necesario saber cómo darles sentido. Descubrimos que las medianas empresas tienen problemas con los análisis a la hora de interpretar los datos; pocas disponen de suficientes recursos para una toma de decisiones basada en el análisis, y tan solo un 39 % afirma contar con suficientes datos de este tipo. Eso podría explicar por qué tan pocas empresas (tan solo un 32 %) están actuando basándose en la información que obtienen a partir de sus análisis de datos.

Además, el hecho de no contar con el talento y los procesos adecuados suele ser un obstáculo para los análisis de datos. Relativamente pocas organizaciones han dado pasos cruciales para comprender esta información, como formar a sus empleados para trabajar con los datos (29 %), establecer asociaciones con otras empresas (26 %) o cambiar los procesos o modelos empresariales para recopilar más datos (21 %). La creciente preocupación de los consumidores acerca del uso de sus datos personales puede estancar las capacidades de análisis a menos que las medianas empresas sean capaces de garantizar la seguridad, la privacidad y el uso ético de la información a medida que diseñan sus estrategias de datos.

Los líderes de nuestras encuestas suelen compartir los datos con mayor eficacia que otras empresas. Es mucho más probable que estas empresas afirmen que sus prácticas para el uso compartido de datos han dado buenos resultados: han aumentado su capacidad para conectar con los clientes, han creado nuevos productos y servicios, han afrontado las carencias de habilidades y han mejorado las experiencias tanto de los clientes como de los empleados.

Gráfico 2: El imperativo del intercambio de datos

P: ¿Hasta qué punto sus prácticas de intercambio de datos mejoran su capacidad para realizar las cuestiones siguientes? Respuestas “En gran medida” y “De forma transformadora” combinadas



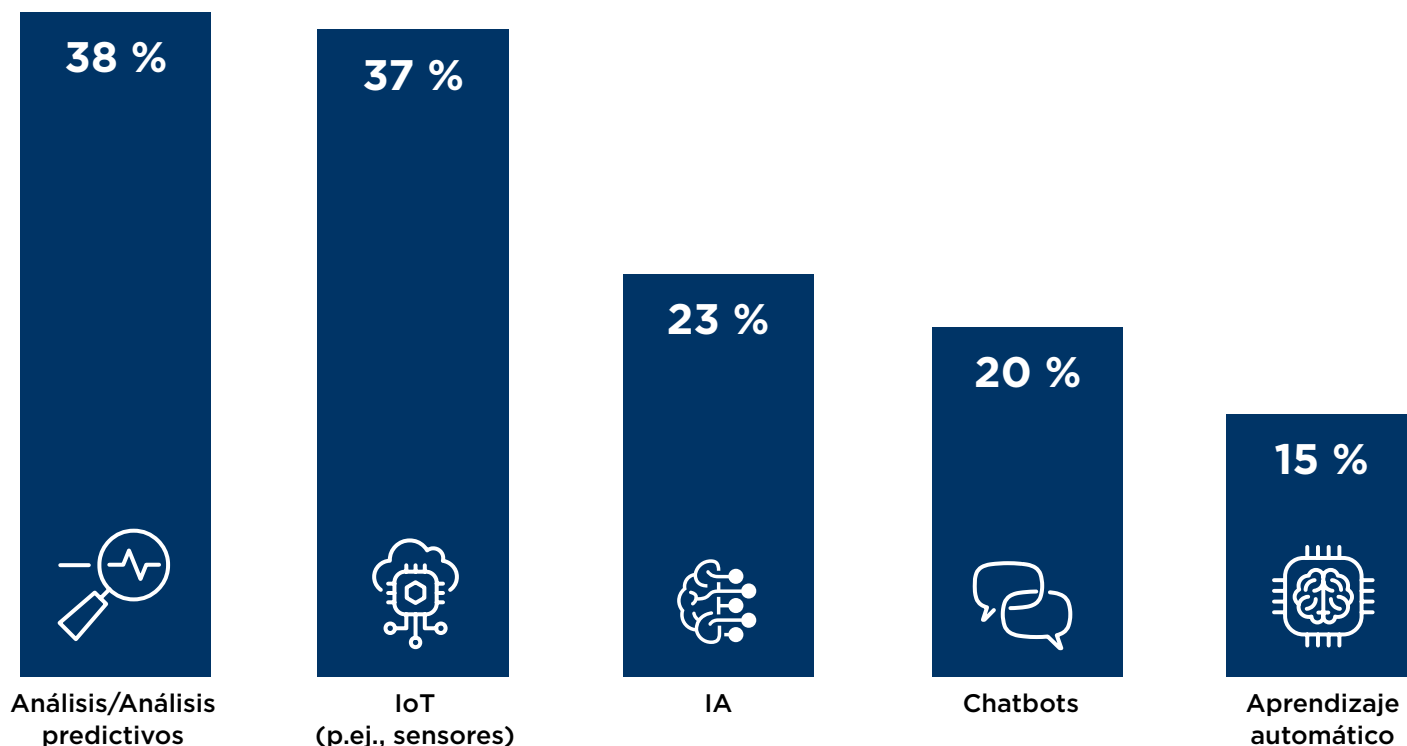
En definitiva, para realizar estos cambios en torno al análisis y la recopilación de datos, es imprescindible una infraestructura de TI sólida, un área en la que muchas medianas empresas se quedan a la zaga de sus competidores de mayor tamaño. Otros programas de investigación de Oxford Economics muestran que las medianas empresas están muy retrasadas en el desarrollo de tecnologías emergentes; una brecha comprensible, dadas las prioridades operativas en competencia y que los recursos en ocasiones son más limitados.

Sin embargo, a menudo, las medianas empresas tienen la ventaja de que la tecnología heredada es menos compleja, lo que puede impulsar la adopción de nuevas herramientas en toda la empresa. Nuestros encuestados están trabajando en esta transformación de TI. Casi dos tercios afirman que están modernizando con eficacia sus sistemas de TI y muchos centran sus inversiones en análisis, el Internet de las cosas, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático.

La automatización es otra prioridad estratégica, mencionada por casi la mitad de los ejecutivos de medianas empresas como un factor crítico para las mejoras de los servicios de atención al cliente, la gestión empresarial y las operaciones. Si se implementa de forma estratégica, las medianas empresas se verán beneficiadas a largo plazo: el 45 % espera que la automatización aumente la eficiencia de sus procesos reduciendo los errores, los riesgos y los costes, y el 43 % espera un aumento de la productividad gracias a la automatización de procesos inteligentes.

Gráfico 3: Las herramientas para el cambio

P: ¿En cuáles de las siguientes tecnologías ha priorizado su empresa la inversión en los tres últimos años? (Los encuestados podían seleccionar más de una opción.)



El liderazgo compensa

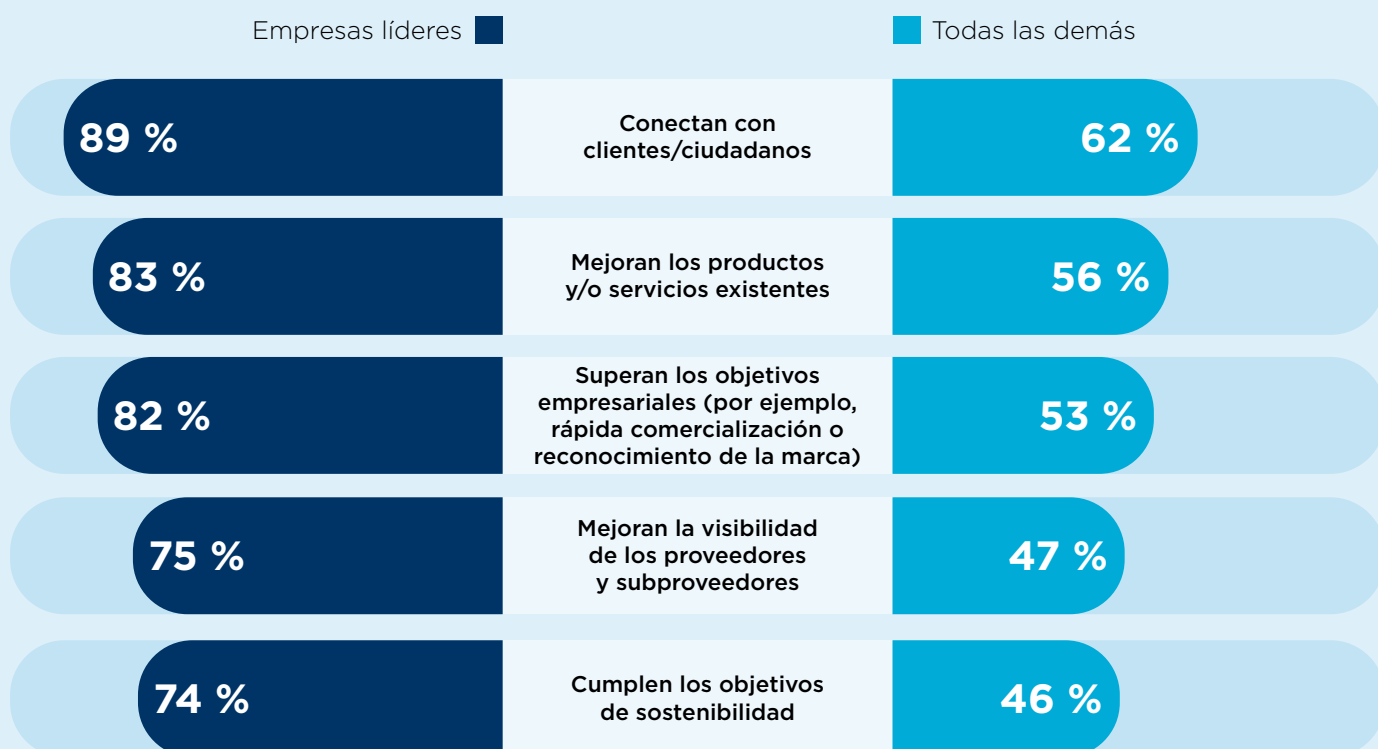
Hemos analizado las 3 000 respuestas a nuestra encuesta para identificar a las empresas que obtienen mejor rendimiento que otras empresas homólogas en ciertas mediciones clave del pensamiento sistémico. Este grupo líder solo representa el 6 % de todos los encuestados, lo que indica que las empresas de todos los tamaños aún están poniéndose al corriente en lo que atañe a los enormes desafíos que plantea la gestión en la era digital. Las medianas empresas deberán seguir los ejemplos de estos líderes a fin de impulsar el rendimiento y aumentar su capacidad para competir con rivales de mayor tamaño.

Los líderes son mucho más propensos que otros encuestados a afirmar que cuentan con procesos integrados de comunicación y de intercambio de datos en toda la organización, mayor transparencia en las operaciones, ausencia de silos organizativos e inversión en tecnologías colaborativas. Todos ellos comentan que han creado y emprendido acciones significativas basadas en una visión clara, coherente y en torno a un propósito concreto.

Una única encuesta no puede establecer un vínculo causal claro entre los comportamientos y los resultados, pero se puede afirmar que los líderes superaron en gran medida el rendimiento de otros encuestados en áreas como la innovación, el compromiso y la retención de los empleados, y el aumento del margen de ganancias durante los últimos tres años. Prestan mayor atención a la cultura y a las iniciativas sociales, y son más propensos a afirmar que su interés por las cuestiones sociales está integrado en la propia organización de la empresa.

Gráfico 3: Las empresas líderes comparten información y cosechan los frutos

P: ¿Hasta qué punto sus prácticas de intercambio de datos mejoran su capacidad para realizar las cuestiones siguientes? Respuestas “En gran medida” y “De forma transformadora” de empresas de todos los tamaños.



Priorización de los propósitos

Una empresa verdaderamente interconectada se organiza en torno a objetivos organizativos y ambiciones claramente definidos que den a los empleados, partners y clientes un sentido de propósito que se traduzca en un rendimiento empresarial más sólido.

Las medianas empresas son conscientes de que las necesidades y las preferencias de los clientes y empleados individuales pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, los deseos y necesidades cambiantes de los clientes se consideran uno de los principales obstáculos externos a la hora de cumplir con las prioridades organizativas, mayor incluso que la competencia de empresas de mayor tamaño. Las expectativas de los clientes en constante evolución incluyen disponer de visibilidad sobre la forma en la que las empresas fabrican u obtienen sus productos y servicios (47 %), lo que impulsa a las empresas a adaptar sus procesos y su cultura a fin de incentivar prácticas más sostenibles.

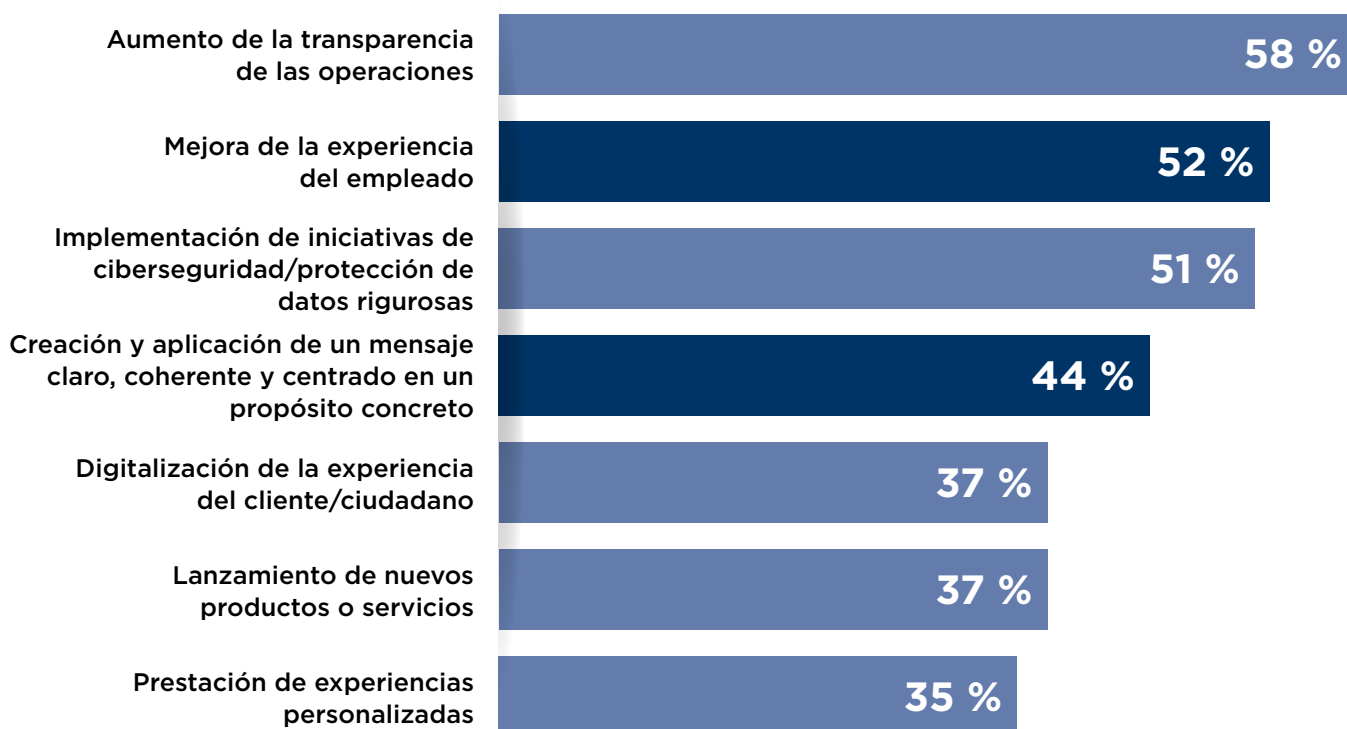
Para más de la mitad de los encuestados las prácticas sostenibles son realmente importantes para ofrecer las experiencias de alta calidad que demandan sus clientes y muchas han realizado verdaderos esfuerzos para aumentar la transparencia en toda la cadena de suministro. Y, a medida que sigue creciendo la presión de los consumidores por empresas sostenibles, las medianas empresas están enviando un claro mensaje basado en un propósito de sostenibilidad, actuando según él, y adaptando sus productos y procesos en consecuencia.

Las decisiones sobre la cultura relativa al propósito de la empresa, si se aplican bien, también darán sus frutos. Según nuestra definición, todos los líderes de nuestra encuesta han creado y aplicado un mensaje claro, coherente y centrado en un propósito concreto, en relación con la sostenibilidad o la defensa social, con un alcance integral o al menos significativo. Además, también descubrimos que estas empresas de alto rendimiento obtienen beneficios de dichas decisiones, por ejemplo, tienen más probabilidades de incorporar alternativas sostenibles en sus productos y servicios (un 91 % frente a un 65 % de otras empresas), donde el 33 % afirma que esta decisión ha mejorado la productividad general de la empresa.

Gráfico 5: Creación de una cultura basada en un propósito

P: ¿Hasta qué punto se han tomado las siguientes decisiones empresariales?

Respuestas "En gran medida" y "Totalmente"



Conclusión

Las medianas empresas de todos los sectores están sentando las bases para lograr la interconectividad. Sus esfuerzos por fortalecer las comunicaciones entre diversos departamentos están comenzando a dar resultados, como demuestra la reducción de costes generales, y a mejorar las experiencias de los clientes y empleados. Un mayor enfoque en la colaboración con partners externos, en los análisis de datos y en los procesos basados en un propósito les posicionará para una recuperación futura y una competitividad a largo plazo frente a sus rivales de mayor tamaño.

El avance en estas nuevas tácticas de gestión exigirá mejoras en el rendimiento de diversas áreas.

■ **Deje atrás los silos organizativos.** La conexión de todas las áreas de una empresa dependerá de la estandarización de los procesos, del establecimiento de prácticas consolidadas para el intercambio de datos y de la comprensión de cómo pueden trabajar conjuntamente diferentes áreas de la empresa.

■ **Consolide las relaciones con los proveedores.** La colaboración va más allá de los límites de los muros organizativos, especialmente a medida que los clientes exigen más transparencia en las operaciones de la cadena de suministro. Un intercambio de información seguro con partners y una ampliación de los canales de comunicación pueden mejorar la visibilidad de las operaciones y permitir una mejor toma de decisiones a largo plazo.

■ **Mejore el nivel de su personal.** Formar a sus empleados para que analicen los datos y les den un sentido es un primer paso importante para establecer unas estrategias colaborativas sólidas. Elevar sus competencias es un factor fundamental para mejorar la reputación del sector, y ayudará a atraer y a retener al mejor personal para, de esta forma, evitar que se vaya a la competencia.

■ **Considere los valores corporativos como un activo de la empresa.** Llevar a cabo una transición digital es una oportunidad para desarrollar una cultura rica y basada en un propósito que incorpore la sostenibilidad, la defensa social y otros problemas globales; una fortaleza que debería ayudar a las medianas empresas a diferenciar sus ofertas de las de los demás y a abrir nuevos horizontes para avanzar.

Para continuar, le aconsejamos que revise el [libro electrónico de SAP](#), que le ofrece información y recomendaciones sobre aspectos como la oferta de una experiencia de cliente más personalizada, la adopción de prácticas de gestión de talentos que promuevan un personal más comprometido, la optimización de los procesos empresariales, etc.

Acerca del estudio: Más allá de la crisis

SAP encargó a Oxford Economics la realización de una encuesta a 3 000 ejecutivos empresariales. La encuesta se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2020 mediante un sistema de entrevistas telefónicas asistidas por ordenador. Habida cuenta de que los datos se recogieron durante un período de gran disrupción dada la COVID-19 y la crisis económica asociada, los resultados arrojaron luz sobre estrategias minoristas para el éxito a largo plazo.

Los encuestados proceden de Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Francia, Alemania, Reino Unido, países nórdicos (Noruega, Finlandia, Suecia y Dinamarca), India, Japón, Singapur, Australia y Nueva Zelanda. Todos los encuestados trabajan en organizaciones con ingresos de más de 500 millones de dólares; un tercio, en organizaciones con ingresos de entre 500 y 999 millones de dólares; otro tercio, en organizaciones con ingresos de entre 1 000 y 9 900 millones de dólares; y un último tercio, en empresas con ingresos de 10 000 millones de dólares o más.

Para obtener más información sobre la metodología, consulte nuestro [informe completo de la investigación](#).

Acerca de la investigación: digital, sólida y basada en la experiencia

SAP encargó a Oxford Economics la realización de una encuesta a 2 000 ejecutivos sénior de pequeñas y medianas empresas de todos los sectores. La encuesta se llevó a cabo entre el 27 de febrero y el 30 de marzo de 2020 mediante un sistema de entrevistas telefónicas asistidas por ordenador y enlaces online. Habida cuenta de que los datos se recogieron durante un período de gran disrupción dada la COVID-19 y la crisis económica asociada, los resultados arrojaron luz sobre estrategias minoristas para el éxito a largo plazo.

Los encuestados proceden de Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Colombia, Alemania, España, Rusia, Reino Unido, Francia, Italia, China, India, Corea del Sur, Singapur, Filipinas, Japón, Australia y Nueva Zelanda. Todos los encuestados trabajan en organizaciones con ingresos o presupuestos anuales que oscilan entre poco menos de 10 millones de dólares y poco menos de mil millones de dólares, así como con un número de empleados inferior a 1 000 empleados; en India, algunos encuestados cuentan con hasta 2 000 empleados.

Para obtener más información sobre la metodología, consulte nuestro [informe completo de la investigación](#).