



# Claves para la Resiliencia en España y Portugal

*SAS revela cómo sobrevivir y prosperar en un contexto de incertidumbre y disrupción.*

# ÍNDICE

Descripción del estudio:	<b>02</b>
Las 'Claves para la Resiliencia' (The Resiliency Rules)	03
Metodología	<b>04</b>
Resultados Principales	<b>05</b>
Resultados para España y Portugal	<b>07</b>
Hacer frente a la Brecha de Resiliencia en España y Portugal	09
El Índice de Resiliencia en España y Portugal	11
Una mirada a las 'Claves para la Resiliencia' en España y Portugal	13
Conclusiones	16

# Descripción del estudio:

## El informe SAS Resiliency Rules analiza el panorama global de la resiliencia en el ámbito empresarial.



Este informe pretende destacar los resultados en España y Portugal con respecto a los retos actuales del mercado, la diferencia entre la importancia de alcanzar determinado nivel de resiliencia frente al nivel existente y, los principios que deben seguir las empresas para impulsar su resiliencia a nivel corporativo.

Nuestro estudio define la resiliencia como la capacidad de una organización para prepararse y responder a las disrupciones, estableciendo los sistemas, la estructura y la cultura necesarios para proporcionar una rápida adaptación a los cambios del mercado. Para que las empresas estén preparadas para el impacto de estas disrupciones en el mercado, tendrán que seguir cinco claves:

Aunque este informe se centra en los resultados de España y Portugal como una región, para conocer a fondo la actuación de estos ejecutivos de ambos países, en comparación con los líderes empresariales de otras regiones, lea el informe global [aquí](#).

# Las 'Claves para la Resiliencia'

## *(The Resiliency Rules)*

01

### **Agilidad y Velocidad:**

Rápida adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

02

### **Innovación:**

Agilizar los avances a través de conocimientos basados en datos.

03

### **Igualdad y Responsabilidad:**

Innovar garantizando al mismo tiempo la aplicación de normas éticas durante el diseño, desarrollo y uso de tecnologías transformadoras.

04

### **Cultura y alfabetización de datos:**

Crear un enfoque basado en los datos que fomente la alfabetización de datos en toda la organización.

05

### **Curiosidad:**

Aprovechar el poder de la exploración para obtener conocimientos que impulsen la innovación y el impacto.

# Metodología



Una muestra de 2.414 altos ejecutivos procedentes de doce países

**Bélgica**

**Brasil**

**Francia**

**Alemania**

**India**

**Japón**

**Luxemburgo**

**Países Bajos**

**Portugal**

**España**

**Reino Unido**

**Estados Unidos**

que trabajan en cinco sectores (financiero -banca y seguros-, administración pública, sanidad, industrial y comercial/bienes de consumo) participaron en una encuesta online del 16 de diciembre 2022 al 4 de enero de 2023, con el objetivo de examinar y comprender sus actuaciones y perspectivas actuales con respecto a la resiliencia empresarial.

Los análisis de este informe se basan en los datos obtenidos entre los encuestados que han participado en España (n=209) y Portugal (n=109).

# Resultados Principales

**Los ejecutivos de España y Portugal consideran que la resiliencia es crítica para afrontar los cambios del mercado, pero existe una discrepancia entre la importancia que le atribuyen y la percepción que los ejecutivos tienen de su empresa.** Casi todos (97%) los ejecutivos creen que la resiliencia es **muy o en cierto modo** importante. Mientras el 40% de los ejecutivos españoles y el 53% de los portugueses consideran que su empresa es resiliente, más de la mitad (52%) afirma que no están totalmente capacitados para hacer frente a la disrupción.

**Los ejecutivos de España y Portugal confían en poder cerrar la Brecha de Resiliencia (Resiliency gap).** La mayoría de los líderes empresariales (89%) confía alcanzar la resiliencia de la empresa y, posiblemente, cerrar la brecha con el asesoramiento adecuado. Los líderes de compañías españolas y portuguesas admiten que su empresa necesita orientación para emplear una estrategia de resiliencia eficaz. Son más los ejecutivos en Portugal (84%) que afirman necesitar ayuda, frente al 68% de ejecutivos en España.

**Clasificar a los ejecutivos en función de la capacidad de resiliencia de sus empresas proporciona una imagen de aquellas organizaciones que son un ejemplo a seguir a la hora de lograr, precisamente, una mayor resiliencia en contextos de disrupción. Como región, los ejecutivos de ambos países están a la altura de sus homólogos mundiales, pero hay más líderes en la categoría de alta-resiliencia en Portugal.**

El 30% de los ejecutivos portugueses y el 19% de los ejecutivos españoles encuestados se clasifican como líderes de una empresa de alta resiliencia. Los ejecutivos en la categoría de alta resiliencia afrontan los principales retos regionales, puesto que se sienten más preparados para afrontar disrupciones, cuentan ya con mecanismos de resiliencia existentes y dan prioridad a la analítica y a la IA para navegar en un entorno cambiante.



**Las Claves para la Resiliencia son sobradamente reconocidas como importantes impulsores de la resiliencia empresarial; los datos y la analítica se consideran esenciales para cada uno de estos principios.** De entre las cinco claves, se considera la velocidad y agilidad como “la más importante” para seguir siendo competitivos. Cerca del 90% de los ejecutivos españoles y portugueses afirman que los datos y la analítica son fundamentales para desarrollar cada una de las claves.

**Los ejecutivos de España y Portugal se enfrentan frecuentemente con retos relacionados con la inversión y la aplicación de las claves.**

Según las respuestas obtenidas en la encuesta a nivel global, los líderes empresariales se enfrentan a retos relacionados con la calidad de los datos, los costes y cuestiones de recursos humanos. Los ejecutivos españoles y portugueses señalan la tecnología obsoleta como el principal problema a la hora de aplicar la innovación y apoyar la cultura y alfabetización de datos. Como resultado, la mitad de los encuestados afirma no haber tenido éxito en la aplicación de las ‘Claves para la Resiliencia’. Para ayudarles a aplicarlas, las empresas con sede en España y Portugal recurren a consultores externos. La innovación es la primera prioridad de inversión (43%).



# Resultados para España y Portugal

## Los ejecutivos en España y Portugal saben que necesitan una estrategia de resiliencia que les ayude a superar los constantes retos.

Los actuales retos económicos y la incertidumbre se reflejan en la respuesta sobre el clima empresarial. Menos de un tercio (29%) de los ejecutivos españoles y portugueses cree que la economía de la región es fuerte. Los ejecutivos portugueses (44%) consideran la economía de su país tan fuerte como la de sus homólogos españoles (22%). Y **con respecto a su empresa, la mitad (52%) de los ejecutivos españoles y portugueses confiesa no estar seguros de la capacidad de resiliencia de las compañías a las que pertenecen.**

Cuando se les pregunta por los retos empresariales, la mayoría de estos líderes empresariales se muestran preocupados por la inflación y potenciales obstáculos económicos (55%). Hay varios factores que contribuyen para esta sensación de inestabilidad, siendo que la seguridad de los datos el principal de los problemas:





El estudio muestra que los ejecutivos portugueses se preocupan más que los españoles en abordar las cuestiones relacionadas con la cadena de suministro (Portugal:54%, España:40%) y sus recursos humanos (Portugal: 55% frente al 34% en España).

**A pesar de dichos retos, los ejecutivos de empresas con sede en la Península Ibérica se muestran bastante optimistas respecto al futuro, y la resiliencia empresarial desempeña un papel clave:**

- Estos ejecutivos consideran que la economía va por el buen camino. Los portugueses son algo más optimistas en cuanto al futuro de su país (Portugal: 72%, España: 52%)
- Nueve de cada diez ejecutivos reconoce que la resiliencia empresarial ayuda a reducir el impacto inmediato de las crisis, ya que permite a las empresas prepararse para posibles interrupciones.



# Hacer frente a la Brecha de Resiliencia en España y Portugal

**La resiliencia es un requisito crítico para todas las compañías, especialmente en España y Portugal. Sin embargo, el análisis revela una brecha entre la importancia estratégica de la resiliencia y el nivel de preparación actual de muchas organizaciones.**

Los ejecutivos de España y Portugal consideran la resiliencia como una prioridad empresarial fundamental y su importancia ha crecido en los últimos tres años:

- El 88% afirma contar con medidas de resiliencia para afrontar retos inesperados.
- Para casi todos (97%) los ejecutivos, alcanzar la resiliencia es un factor esencial para estar preparados para cualquier tipo de disrupción.
- La mayoría (81%) considera que la resiliencia es más importante hoy, que en el 2020.

Al igual que sus homólogos de todo el mundo, la importancia que los ejecutivos de España y Portugal conceden a la resiliencia es drásticamente diferente de la percepción del estado actual de su propia empresa, originando una brecha entre el propósito y la realidad. Sin embargo, los ejecutivos son conscientes de esta disparidad y reconocen necesitar ayuda para cerrar dicha brecha:

- El 40% de los ejecutivos en España y el 53% en Portugal consideran su empresa muy resiliente
- Más de la mitad (53%) de los ejecutivos planifica la resiliencia de su empresa de forma esporádica, o no lo hacen en absoluto.
- La mayoría de los ejecutivos que se enfrentan a la Brecha de Resiliencia, señalan necesitar de ayuda para elaborar una estrategia eficaz. En Portugal son más los ejecutivos que afirman necesitar dicha ayuda (Portugal: 84%, España: 68%)

Los ejecutivos creen que la Brecha de Resiliencia tiene solución. Y la mayoría de los ejecutivos españoles y portugueses están seguros de lograr alcanzar la resiliencia (89%). Cuando cuestionados sobre los beneficios de una estrategia de resiliencia, los ejecutivos respondieron:

- Garantiza una recuperación más rápida del desempeño de la empresa (87%) y de la funcionalidad tecnológica (88%).
- Impulsa la incorporación de nuevas ofertas en respuesta al constante cambio en la demanda del mercado (86%).
- Aumenta la cuota de mercado al garantizar que los sistemas y la cultura puedan adaptarse a las condiciones cambiantes del mismo (88%).
- Genera un impacto positivo en la transformación digital y la captación y retención de clientes. Comparando los dos países, hay más ejecutivos españoles señalando la transformación digital y la captación de clientes como beneficios, que los ejecutivos en Portugal.

Beneficios de la Resiliencia	España	Portugal
Transformación Digital	80%	70%
Captación de clientes	81%	64%

# El Índice de Resiliencia en España y Portugal

**Los ejecutivos en la categoría de alta-resiliencia en España y Portugal tienen más éxito a la hora de abordar cuestiones clave. A menudo aprovechan los datos y la analítica para afrontar los retos.**

El Índice de Resiliencia se creó para permitir interpretar el panorama empresarial mundial y dónde se sitúa la resiliencia en la lista de prioridades de inversión de una empresa. La evaluación se basó en la recopilación de métricas asociadas a las percepciones de los ejecutivos sobre la capacidad de resiliencia de su empresa. El índice<sup>1</sup> de Resiliencia en Iberia se compone de tres categorías: Alta-, moderada- y baja-resiliencia.

- **El 23% de los ejecutivos fueron clasificados como de alta-resiliencia.**
- **El 56% de los ejecutivos fueron clasificados como de moderada-resiliencia.**
- **El 21% de los ejecutivos fueron clasificados como de baja-resiliencia.**

En Portugal (30%) hay más ejecutivos en la categoría de alta-resiliencia en comparación con los ejecutivos españoles (España:19%).

Al comparar las respuestas de los ejecutivos en cada categoría, es posible observar una discrepancia en como los ejecutivos de alta resiliencia perciben sus operaciones empresariales y establecen sus prioridades:

## **1. Claves para el éxito en la gestión de varias cuestiones críticas para la empresa en los últimos años:**

- La seguridad de los datos (69% alta resiliencia vs. 31% baja resiliencia).
- Mejorar la productividad (68% alta resiliencia vs. 25% baja resiliencia).
- Impulsar las innovaciones tecnológicas (65% alta resiliencia vs. 27% baja resiliencia).
- Impulsar la transformación digital (65% alta resiliencia vs. 24% baja resiliencia).
- Contacto con los clientes a través de canales (65% alta resiliencia vs. 31% baja resiliencia).

1. El Índice de Resiliencia 2023: La puntuación del Índice de Resiliencia se basa en las calificaciones de las medidas asociadas a la percepción de los ejecutivos sobre el estado de resiliencia de su empresa. El índice transforma las puntuaciones en bruto de estas medidas en una puntuación del 0 al 100 dónde se calcula el promedio de todas las puntuaciones. Los ejecutivos con una puntuación del 67 o inferior se les clasifica en la categoría "baja" en el índice; los ejecutivos con una puntuación del 68 al 92 se les clasifica en la categoría "moderada"; Y aquellos con una puntuación del 93 o más elevada se les clasifica en la categoría "Alta". Los umbrales de cada categoría se han calculado a partir de la distribución de las puntuaciones del índice y de las buenas prácticas.

## **2. Atribuyen tres factores clave ya existentes en el éxito de sus empresas:**

- Disponer de medidas internas de resiliencia existentes (100% alta resiliencia vs. 63% baja resiliencia).
- Dar prioridad a la analítica y a la IA a la hora de navegar la disrupción (92% alta resiliencia vs. 16% baja resiliencia).
- Estar preparados para hacer frente a la inestabilidad económica y la disrupción (92% alta resiliencia vs. 18% baja resiliencia).

## **3. Entender que la resiliencia no afecta solamente a la conectividad empresarial:**

- Además de garantizar el rápido restablecimiento de la funcionalidad tecnológica, los ejecutivos señalaron el desempeño empresarial (93%) y el refuerzo de la confianza de los clientes (99%) como beneficios importantes para su organización.

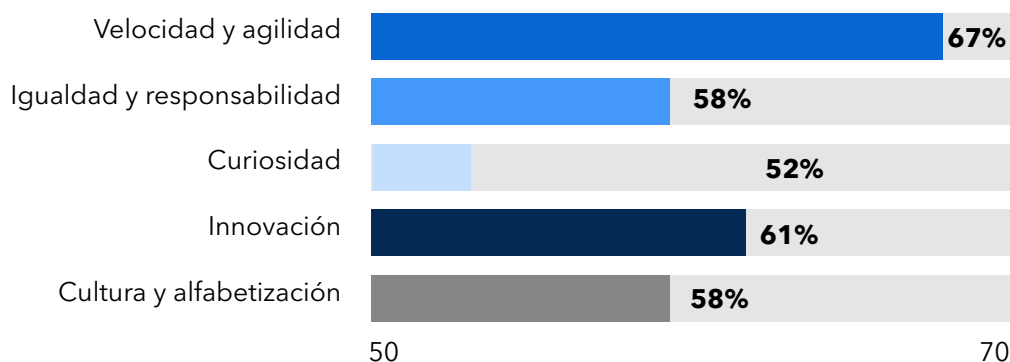


# Una mirada a las 'Claves para la Resiliencia' en España y Portugal

**Los ejecutivos españoles y portugueses consideran importante tener en cuenta las cinco Claves para la Resiliencia en su planificación. Las empresas en Portugal y España deben evitar dar prioridad a una sola clave en detrimento de las demás.**

Más de la mitad de los líderes empresariales considera que cada clave es importante y perciben la velocidad y agilidad como la más importante.

## Importancia de la clave



Los ejecutivos portugueses dan más importancia a la velocidad y agilidad (75%) y a la curiosidad (65%) que los ejecutivos en España (velocidad y agilidad: 63%, curiosidad: 45%).

**Los retos para alcanzar la resiliencia en España y Portugal están asociados a la falta de inversión y a la dificultad por poner en práctica.**

A pesar de que la mayoría de los ejecutivos en Portugal y España afirma que estas cinco claves definidas por SAS impulsan la resiliencia, sólo la mitad prioriza la inversión en cada una específicamente, y menos de la mitad cree que las aplica con éxito en su empresa.



	Velocidad y agilidad	Igualdad y responsabilidad	Curiosidad	Innovación	Cultura y alfabetización de datos
Impulsor de la resiliencia	89%	84%	86%	86%	86%
Citada como alta prioridad para inversión	56%	48%	43%	53%	47%
Gran éxito en poner la clave en práctica	42%	42%	40%	42%	46%

Preguntamos a los ejecutivos dónde necesitan la inversión y más ayuda. La innovación ocupa, por un estrecho margen, el primer puesto:

- Innovación (43%).
- Cultura y alfabetización de datos (39%).
- Velocidad y agilidad (36%).
- Igualdad y responsabilidad (36%).

Al examinar de cerca cada una de las Claves para la Resiliencia, hemos encontrado un elemento crítico común - Los datos y la analítica.

**Los datos y la analítica juegan un papel fundamental en cada una de las cinco claves para la resiliencia. Sin embargo, resulta paradójico que el primer obstáculo para la aplicación de la mayoría de las claves es precisamente garantizar la calidad de los datos.**

Los ejecutivos entienden que los datos y la analítica presentan un impacto significativo en la puesta en práctica de las Claves para la Resiliencia:

- Velocidad y agilidad (94%).
- Innovación (94%).
- Cultura y alfabetización de datos (93%).
- Curiosidad (92%).
- Igualdad y responsabilidad (89%).



Con respecto a los obstáculos, los ejecutivos señalaron las cuestiones de calidad de los datos, los costes y cuestiones de recursos humanos como los tres principales obstáculos. Las herramientas tecnológicas obsoletas también son identificadas como un importante problema para la innovación y la Cultura y alfabetización de datos:

<b>Velocidad y agilidad</b>	<b>Igualdad y responsabilidad</b>	<b>Curiosidad</b>	<b>Innovación</b>	<b>Cultura y alfabetización de datos</b>
<b>Falta de tiempo (41%)</b>	<b>Costes elevados (44%)</b>	<b>Identificar situaciones o problemas para los cuales la curiosidad es más útil (47%)</b>	<b>Falta de cualificación de los recursos humanos (39%)</b>	<b>Costes elevados (46%)</b>
<b>Cuestiones de integración de datos (36%)</b>	<b>Riesgos de ciberseguridad (40%)</b>	<b>Comunicación de los beneficios de la curiosidad (47%)</b>	<b>Herramientas tecnológicas obsoletas (34%)</b>	<b>Cuestiones de calidad de los datos (36%)</b>
<b>Cuestiones de calidad de los datos (35%)</b>	<b>Incertidumbre regulatoria (38%)</b>	<b>Desarrollar la curiosidad en los empleados que no la tienen de forma natural (46%)</b>	<b>Costes elevados (33%)</b>	<b>Volumen de datos (31%)</b>
<b>Volumen de datos (33%)</b>	<b>Cuestiones de calidad de los datos (36%)</b>	<b>Falta de coherencia en la comprensión de lo que significa la curiosidad en empleados (46%)</b>		<b>Herramientas tecnológicas obsoletas (31%)</b>
<b>Costes elevados (33%)</b>				

# Conclusión

La resiliencia es un elemento crítico para hacer frente a los cambios imprevistos en el mercado Ibérico. Sin embargo, la realidad de su puesta en práctica - o el hecho de "ser una empresa resiliente" - no ha alcanzado todavía un nivel satisfactorio, revelando vulnerabilidades. Es decir, pone al descubierto una brecha en la capacidad de resiliencia (*Resiliency Gap*).

No obstante, superar dicha brecha está al alcance de los ejecutivos que lideran las compañías españolas y portuguesas que creen que un mayor nivel de resiliencia es alcanzable, y mejorará la transformación digital, así como captación y retención de clientes, especialmente en España.

SAS ha desarrollado el Índice de Resiliencia para conocer cómo los ejecutivos perciben la resiliencia de su empresa y cuáles los factores que originan dicha brecha de resiliencia. Esto permite identificar a los ejecutivos con puntuaciones elevadas en este índice y así entender cómo afrontan el cambio y las disrupciones. Los ejecutivos de España y Portugal valoran la resiliencia porque esta garantiza una rápida recuperación de los resultados de sus empresas, aumentando las posibilidades de afrontar con éxito los retos continuos y reforzando así la confianza de los clientes. Los ejecutivos clasificados como de alta-resiliencia confían más en los datos y en la analítica para la toma de decisiones que los ejecutivos de moderada- y baja-resiliencia.

Los ejecutivos de España y Portugal saben que es necesario, y crucial, aumentar la resiliencia en sus empresas para mantenerse competitivos y, es por ello que la mayoría de los ejecutivos que se enfrentan a la brecha de resiliencia en España (68%) y en Portugal (84%) están buscando ayuda. Aunque son menos los ejecutivos en España que consideran prioritario buscar ayuda, todavía existe una brecha significativa entre la valorización de la resiliencia y su puesta en práctica. Para ello, SAS puso a prueba cinco principios empresariales, todos ellos considerados importantes por los ejecutivos de España y Portugal. Llamamos a estos principios las 'Claves para la Resiliencia' (Resiliency Rules) dónde se incluye la velocidad y agilidad, la Innovación, la igualdad y responsabilidad, la cultura y alfabetización de datos y la curiosidad. Nuestra encuesta revela que más de la mitad de los ejecutivos no creen estar aplicando con éxito estas claves. Por lo tanto, es importante priorizar su inversión.

Cuando son cuestionados por las dificultades que encuentran para cerrar la brecha de resiliencia y aplicar las cinco 'Claves para la Resiliencia', los problemas señalados van desde la calidad de los datos y de la tecnología, hasta los costes y las cuestiones relacionadas con recursos humanos.

Como conclusión, los ejecutivos de España y Portugal se muestran seguros en poder cerrar la brecha de resiliencia. La mayoría de los líderes empresariales (89%) confían en lograr la resiliencia de la empresa y, posiblemente, cerrar la brecha con el asesoramiento adecuado.

En consonancia con los resultados mundiales, los líderes empresariales de España y Portugal admiten que su empresa necesita orientación para aplicar una estrategia de resiliencia eficaz. SAS está respondiendo a ese pedido de orientación, adoptando la metodología utilizada en este informe para ofrecer el Índice de Resiliencia como una herramienta de evaluación para ayudar a las empresas a entender su resiliencia y afrontar la brecha.

PARA MÁS INFORMACIÓN, VISITE [WWW.SAS.COM/ES\\_ES/COMPANY-INFORMATION/RESILIENCY](http://WWW.SAS.COM/ES_ES/COMPANY-INFORMATION/RESILIENCY)



