

El imperativo de la transformación para pequeñas y medianas empresas

La transformación digital es entendida cada vez más como una cuestión de supervivencia para las pequeñas y medianas empresas. La mayoría está planificando hacer los profundos cambios organizacionales impulsados por tecnología que definen la transformación digital, y una mayoría creciente dice que estos ajustes serán esenciales para su competitividad en el futuro cercano.

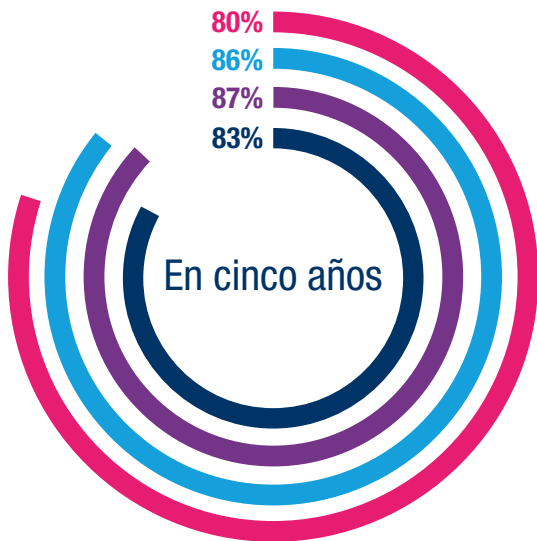
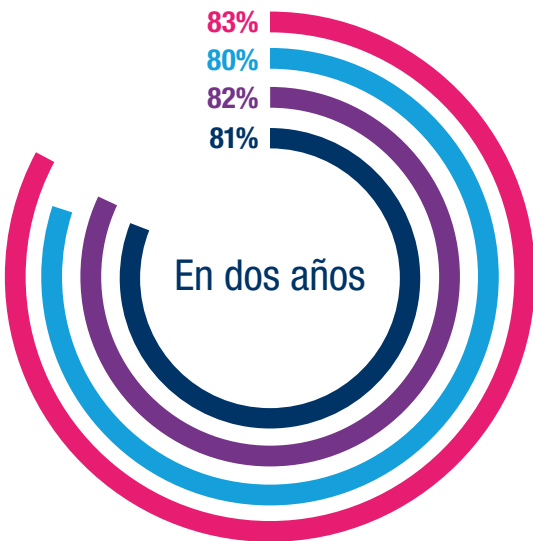
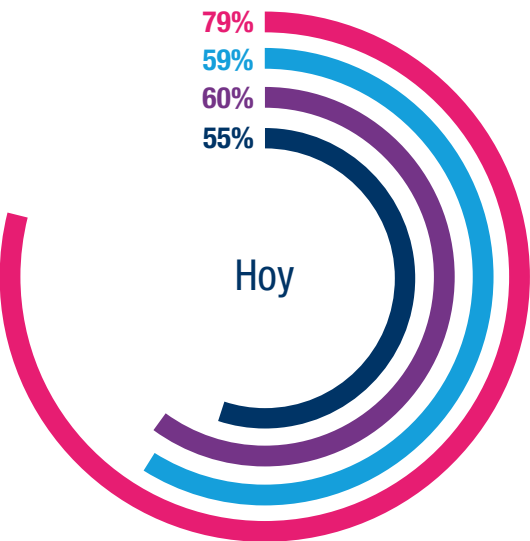
Oxford Economics encuestó a más de 3.000 ejecutivos de 17 países acerca de su preparación para la transformación digital, incluyendo más de 1.300 empresas con ingresos por debajo de USD 500 millones. También analizamos respuestas de empresas con ingresos de entre USD 500 millones y USD 1 mil millones para comprender mejor cómo cambian los esfuerzos de transformación digital a medida que las empresas crecen.

Descubrimos que más de la mitad de las pequeñas y medianas empresas ven la transformación digital como un objetivo central de negocio, y es considerado con creciente urgencia: más del 80% ve estas iniciativas como importantes o críticamente importantes para la supervivencia de sus empresas. Y mientras las empresas se focalizan cada vez más en inversiones en tecnologías digitales, el progreso general hacia una transformación digital integral sigue siendo limitado.

La transformación digital es una cuestión existencial

P: ¿Qué tan crítica es la transformación digital para la supervivencia de su empresa? Respuestas: “Importante” y “Críticamente importante”

■ USD 100 m – USD 249,9m ■ USD 250 m – USD 499,9m ■ USD 500 m – USD 999,9m ■ + USD 1 mil millones



Nuestra investigación abarca diferentes aspectos de la historia de la transformación. ¿Cómo abordan las pequeñas y medianas empresas la transformación digital? ¿Qué desafíos enfrentan? ¿Darán resultado sus esfuerzos? Las principales conclusiones son:

- **La tecnología es esencial.** Los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas esperan que el cambio tecnológico y el ritmo creciente del cambio tengan un impacto importante en su organización durante los próximos dos años. Y casi tres cuartos sostienen que la tecnología es esencial para el crecimiento, la ventaja competitiva y la experiencia de cliente.
- **El capital humano importa.** La gestión eficaz es considerada el factor más importante para el éxito de la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas. Asegurar que la fuerza laboral esté equipada con habilidades actualizadas es un componente central del éxito de estas iniciativas.
- **La transformación impulsa el rendimiento.** Las pequeñas y medianas empresas esperan que la digitalización mejore el rendimiento del negocio para una amplia gama de funciones y que ayude a sus organizaciones a cumplir con los objetivos críticos, incluyendo operaciones de negocio más eficientes y mejores resultados financieros.

Las pequeñas y medianas empresas bien gerenciadas comparten algunas características determinantes con las empresas verdaderamente digitales — empresas que usan la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento empresarial—, incluyendo trabajadores comprometidos, falta de burocracia, oportunidades de colaboración, relaciones fuertes entre líderes y empleados y la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio. Pero las pequeñas y medianas empresas también enfrentan desafíos únicos. Con menos recursos que las grandes empresas, necesitan ser estratégicas y precisas en sus decisiones e inversiones para hacer realidad la transformación.

Cuatro rasgos de los líderes de la transformación digital

Identificamos un grupo selecto de empresas de nuestra encuesta que sostiene que la transformación digital está completa en todas las áreas de negocio. Este conjunto de encuestados, que representa el 3% de nuestra muestra completa, se diferencia del resto en tres áreas clave. Estos líderes de la transformación digital:

- **Se focalizan en la verdadera transformación.** Evitan cambios episódicos y parciales y en vez de ello adoptan un enfoque interorganizacional diseñado para permitir un cambio constante. Consideran la transformación como una oportunidad para reinventar sus modelos de negocio y priorizan eso en lugar de compararse con la competencia.
- **Transforman las funciones orientadas al cliente primero.** Las empresas líderes ven la experiencia de cliente como el portal hacia una transformación digital exitosa. Es un 58% más probable que citen el empoderamiento del cliente como una tendencia global clave. Las líderes también conectaron exitosamente sus esfuerzos orientados al cliente con los procesos de negocio en toda la empresa y los extendieron a sus socios y proveedores.
- **Invierten en tecnología de próxima generación usando una arquitectura bimodal.** La TI bimodal, o arquitectura de dos velocidades, separa las estrategias para las tecnologías utilizadas para una funcionalidad confiable de back-office de las tecnologías avanzadas que requieren un desarrollo rápido e iterativo. Se usa una arquitectura bimodal para ayudarlas a operar sus empresas de manera eficiente y al mismo tiempo integrar rápidamente nuevas tecnologías para permanecer por delante de la competencia. Las empresas líderes mantienen la funcionalidad básica y a la vez informan un alto nivel de inversión en computación en la nube y movilidad empresarial, un crecimiento de dos dígitos en Big Data y analíticas e internet de las cosas (IoT) y un hiper crecimiento en machine learning e inteligencia artificial.
- **Priorizan el talento.** Con habilidades que impulsan la transformación digital en alta demanda, las empresas líderes están invirtiendo fuerte en contratación y capacitación. También están usando tecnología para agilizar procesos y derribar frustrantes obstáculos de los procesos. Todo está diseñado para mejorar el compromiso del empleado y asegurar que están preparados para satisfacer la demanda de nuevas tecnologías y nuevas maneras de trabajar.

Para leer más acerca de los líderes de la transformación digital—y descubrir cómo las pymes pueden saber más de ellos— [lea el estudio ejecutivo de SAP sobre transformación digital: “4 Ways Leaders Set Themselves Apart”](#).

El imperativo de la transformación

La tecnología está redefiniendo la manera en que las pequeñas y medianas empresas hacen negocios, y está ocurriendo rápido. Nuevas herramientas, nuevos modos de usar la tecnología y la velocidad a la que está ocurriendo el cambio son las cuestiones principales que enfrentarán estas empresas durante los próximos dos años. La mayor velocidad de llegada al mercado fue citada como el impulsor principal de ingresos para los próximos dos años por los encuestados (44%) y la respuesta fue incluso mayor entre las pequeñas y medianas empresas con ingresos de entre USD 100 millones y USD 500 millones.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas están recién comenzando la transformación. Casi un cuarto se encuentra todavía en la etapa de planificación, y mientras el 50% está piloteando iniciativas hoy, apenas debajo del 20% ha completado proyectos de transformación en al menos algunas áreas de negocio. Pero la mayoría ya ha visto que la tecnología más reciente es esencial para ganar una ventaja competitiva. Más del 80% dice que es ventajosa de alguna manera o significativamente ventajosa para sus negocios, el 69% dice que es importante o altamente importante para retener una ventaja competitiva y el 74% dice que la tecnología es esencial para el crecimiento.

Seguir el ritmo del cambio tecnológico es un imperativo de negocio

P: ¿Qué tendencias mundiales espera usted que tengan el mayor impacto en su organización durante los próximos dos años (2017/2018)? *Cinco respuestas principales.*

1 Cambio tecnológico/
Transición a la
economía digital



2 Acelerar el ritmo
de cambio



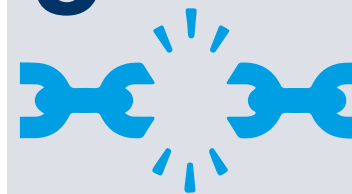
3 Condiciones
económicas mundiales



4 Aumento de
competencia mundial



5 Disrupción de
modelos de negocio



Pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo

Nuestra encuesta mundial incluye un número significativo de pequeñas y medianas empresas de América Latina, Asia Pacífico, América del Norte y EMEA. Los resultados muestran que el progreso hacia la transformación digital es relativamente parejo en estas regiones: están invirtiendo en tecnologías similares e informan niveles similares de cambio en las funciones de negocio provenientes de la digitalización —y todas tienen un largo recorrido por delante—.

Existen diferencias en áreas clave. Las pequeñas y medianas empresas de América del Norte, por ejemplo, tienen más probabilidades de completar los programas de transformación digital en al menos algunas áreas del negocio; los encuestados de EMEA no se quedan atrás. Sin embargo, es más probable que los encuestados de América Latina y Asia Pacífico digan que sus organizaciones están en la etapa de planificación para los esfuerzos de transformación digital.

Los ejecutivos de Asia Pacífico, EMEA y América del Norte tienden a informar más cambio de la digitalización que sus pares en América Latina, y muchos esperan obtener valor en áreas clave durante los próximos dos años.

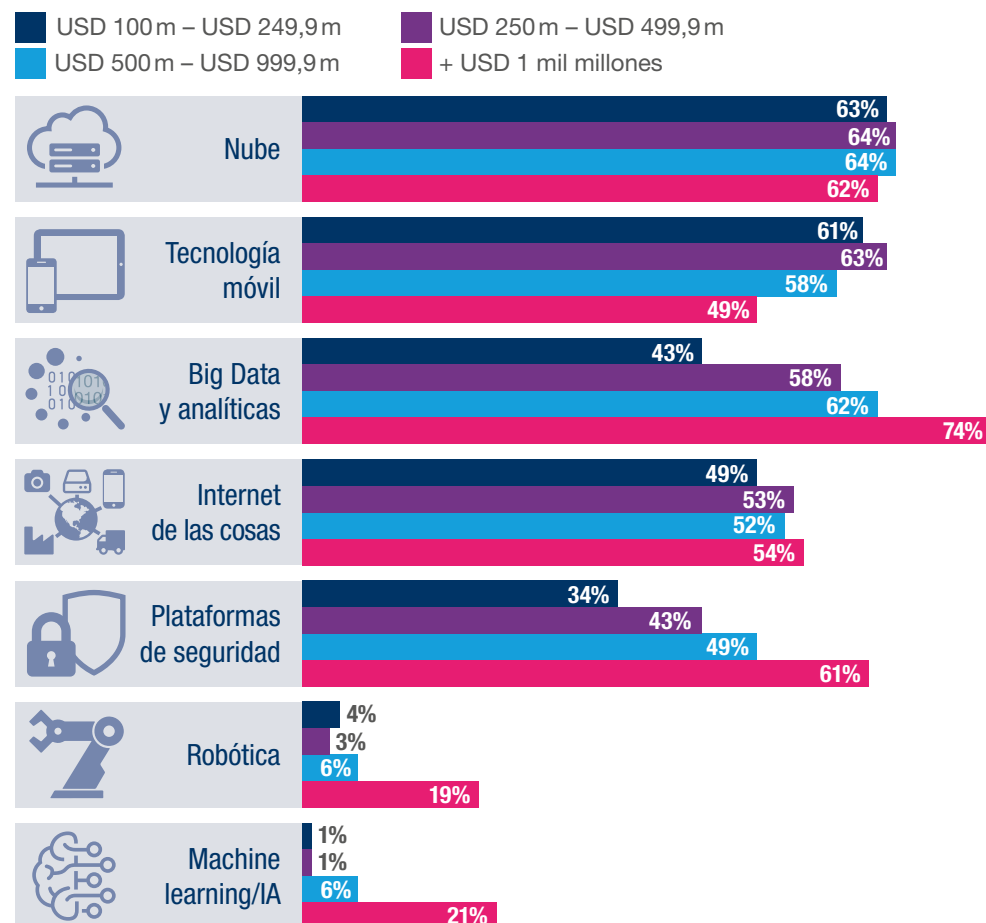
Invertir para el futuro

Las pequeñas y medianas empresas están intensificando las inversiones en una cantidad de herramientas digitales, con foco en los bloques de construcción (por ej. la nube y tecnología móvil) que darán soporte a la próxima ola de tecnologías emergentes. También están invirtiendo en Big Data y analíticas (57%) e internet de las cosas (52%). Durante los próximos dos años, planifican aumentar su foco en Big Data (79%) y seguir invirtiendo fuerte en la nube y tecnología móvil.

Las inversiones tecnológicas se focalizan en los bloques de construcción

P: ¿En qué tecnologías está invirtiendo más fuertemente hoy?

Los encuestados pueden seleccionar todo lo que aplica.



Por ahora, estas empresas se focalizan menos en las tecnologías emergentes como machine learning/IA y robótica. Pero se espera que los niveles de inversión repunten durante los próximos dos años a medida que maduren las funcionalidades tecnológicas y organizacionales. El número de encuestados que dijo que invertirá en estos conjuntos de herramientas salta a 18% para machine learning/IA y a 9% para robótica en un plazo de dos años, desde un 5% actual (en general, las pequeñas y medianas empresas con una performance financiera más fuerte tienen más probabilidades de invertir en una variedad de tecnologías que otras pequeñas y medianas empresas).

Este énfasis creciente en tecnología avanzada puede observarse en el porcentaje del presupuesto total dedicado a la transformación digital. Actualmente, la gran mayoría (84%) de las pequeñas y medianas empresas encuestadas gasta menos del 9% de su presupuesto total en transformación; este número aumentará en los próximos dos años, y casi un cuarto planifica asignar entre 10% y 20% de su presupuesto total a la transformación digital en ese plazo.

Sin embargo, el financiamiento de la transformación digital sigue siendo un desafío inherente para las pequeñas y medianas empresas. Más de un tercio dice que la falta de presupuesto es uno de los tres desafíos principales para sus iniciativas de transformación digital—un número que crece al 46% para las pequeñas empresas encuestadas, mientras que solo el 13% de las empresas con ingresos superiores a USD 1 mil millones lo mencionan como una preocupación—. Nuestra [investigación anterior](#) muestra que las empresas más pequeñas son más adeptas a usar tecnología que lo que se asume comúnmente. Pero como una creciente cantidad de clientes y de ingresos se impulsan por productos y servicios digitales, las pequeñas y medianas empresas deben reevaluar constantemente los presupuestos de tecnología y los tipos de herramientas en los que están invirtiendo.

Transformación empoderada por la gente

La tecnología sola no hace una empresa digital. Contratar y retener el mejor talento es crítico para los esfuerzos de transformación digital, y las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar fuertes conjuntos de habilidades y funcionalidades de liderazgo para competir eficazmente unas con otras y con sus pares más grandes. El mayor compromiso del empleado, la calidad de la contratación de talento y la inversión en habilidades digitales son mencionados como los impulsores clave del crecimiento de los ingresos, por delante de estrategias para entrar en nuevos mercados, gestión de riesgo y fusiones y adquisiciones.

La falta de habilidades presenta un obstáculo importante para la transformación digital de estas empresas, y se lo considera el impedimento principal del cambio. ¿Cómo abordan las pequeñas y medianas empresas estos desafíos de talento? Dos tercios dice que las inversiones en tecnología afectarán el perfeccionamiento de los recursos de gestión existentes y dos tercios dice que el perfeccionamiento de los recursos de la fuerza laboral general existentes se beneficiarán de las inversiones tecnológicas. Muchos tendrán que cambiar sus estrategias durante los próximos años —tal vez construyendo oficinas en ubicaciones que sean atractivas para el mejor talento o permitiendo acuerdos laborales más flexibles— para seguir siendo competitivos.

El liderazgo es un elemento crítico para crear una empresa digital. Las pequeñas y medianas empresas mencionan la gestión eficaz como el factor más importante en el éxito de sus iniciativas

de transformación, y el 57% lo clasifica como uno de los tres principales en su respuesta. La gerencia también debe trabajar en colaboración con los empleados: casi tres cuartos de los encuestados dice que una relación fuerte entre los empleados y el liderazgo les brinda una ventaja competitiva.

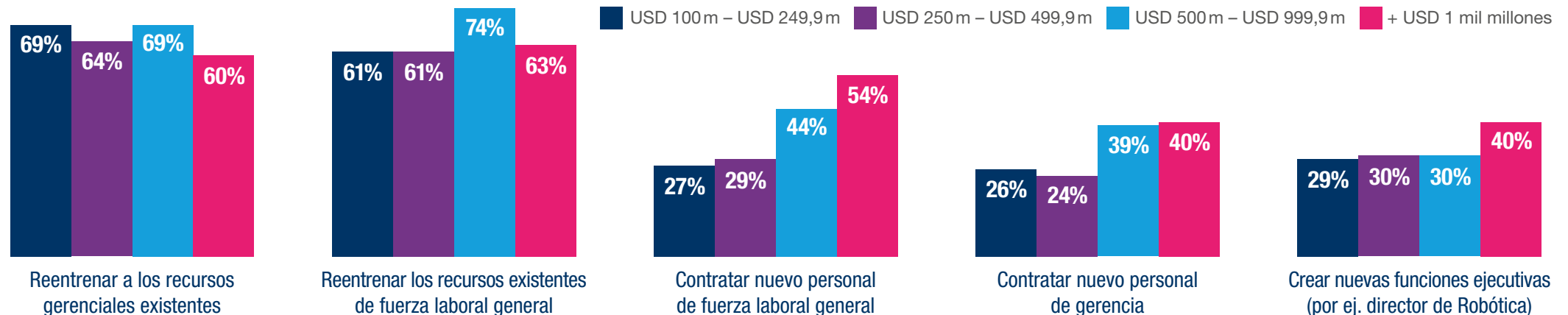
Estos líderes no pueden tener éxito haciendo lo mismo que antes. Las pequeñas y medianas empresas deben remodelar sus estructuras organizacionales y funciones ejecutivas para satisfacer las demandas cambiantes. Hoy, el 60% de las pequeñas y medianas empresas informan que la función de TI es principalmente responsable por cada etapa del proyecto de transformación digital, mientras que apenas el 10% dice tener un grupo creado específicamente con este propósito para estas iniciativas —lo que se considera un enfoque de vanguardia—.

El liderazgo para la transformación también implica proyección. El déficit organizacional se puede ver en la falta de planificación —o la presencia de una planificación ineficaz— que resulta un desafío común para las pequeñas y medianas empresas. Más del 40% cita los problemas de planificación como un obstáculo, clasificándolo por debajo de las demandas de habilidades de la fuerza laboral y la falta de tecnologías maduras.

El liderazgo debe desarrollar estrategias de capital humano para la era digital

P: Pensando en las tecnologías en las que está invirtiendo, ¿en qué medida espera que afecten su estrategia de capital humano y de RR. HH.?

Respuestas “Aumento mínimo” y “Aumento sustancial” combinadas



El camino a seguir

La transformación digital promete cambiar el entorno competitivo para las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles así ingresar en nuevos mercados y desafiar a las empresas más grandes con eficacia.

Algunas ya están obteniendo valor de sus inversiones y esfuerzos, incluyendo el desarrollo de nuevos productos y servicios, la eficacia de varias partes del negocio y el rendimiento general del negocio. Informan un éxito mensurable en términos de su capacidad para atraer y retener talento (53% dice que esto es cierto), competir con empresas más grandes (57%) y aumentar su rentabilidad (53%).

Pero esto es solo el comienzo. En general, las pequeñas y medianas empresas informan menos cambio proveniente de la digitalización en una gama de áreas que las empresas más grandes,

aunque incluso las grandes empresas todavía esperan obtener valor significativo. Ventas y marketing son las funciones más afectadas por la digitalización hasta el momento, y el 57% de las pequeñas y medianas empresas informa un cambio sustancial o transformador.

Los próximos dos años deberían ver un crecimiento rápido. La transformación digital impulsará la adquisición de clientes y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Mientras solo el 6% sostiene que más de un quinto de sus nuevos clientes proviene directamente de sus esfuerzos de transformación digital hoy, el 20% dice que espera esta cantidad de clientes de sus esfuerzos digitales para el 2019. Y la cantidad de pequeñas y medianas empresas que espera que un quinto de sus productos y servicios provenga de la transformación digital asciende de 10% en la actualidad a más de 30% en el 2019.

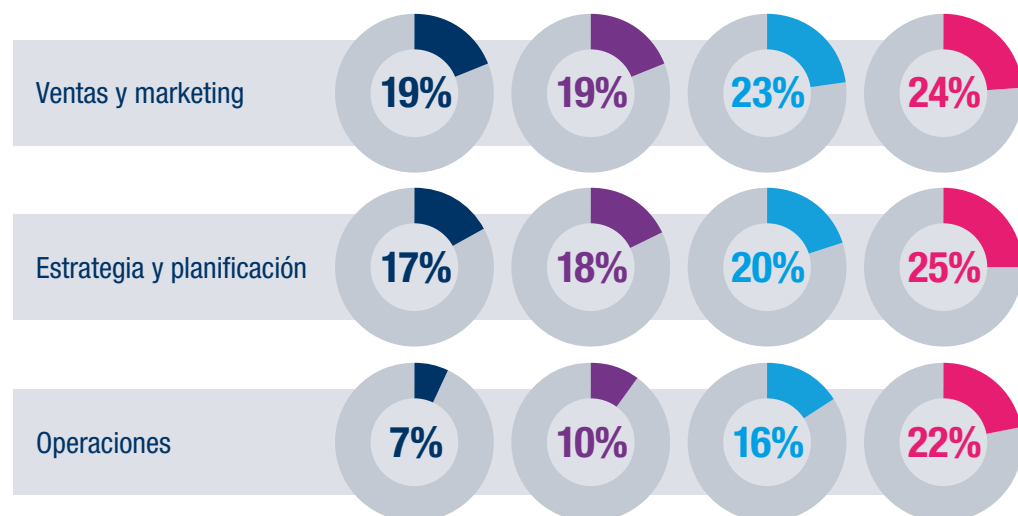
Vienen grandes cambios para toda la organización

■ USD 100 m – USD 249,9 m ■ USD 250 m – USD 499,9 m ■ USD 500 m – USD 999,9 m ■ + USD 1 mil millones

Hoy

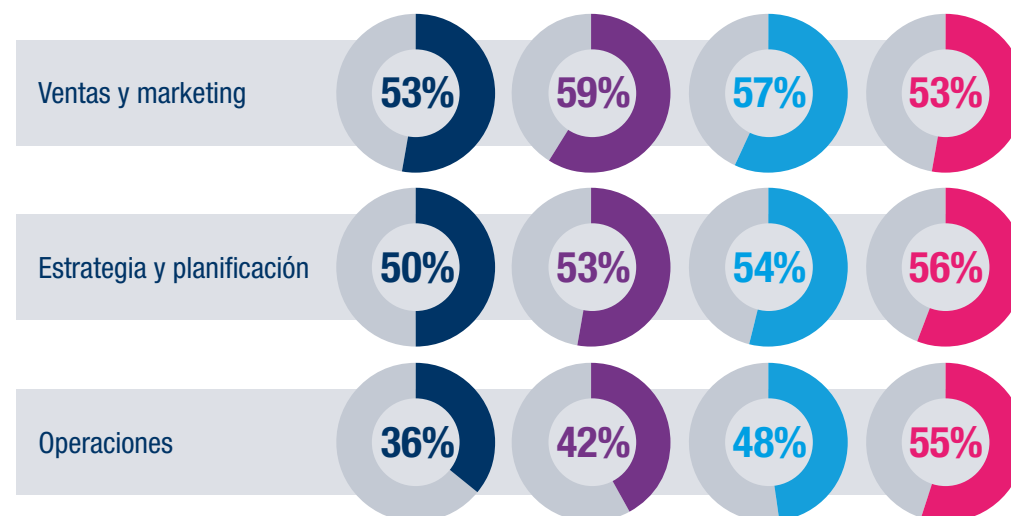
P: ¿En qué medida la digitalización ha cambiado las siguientes áreas de su organización?

Respuestas “Sustancialmente” y “Ha sido transformador” combinadas



Durante los próximos dos años

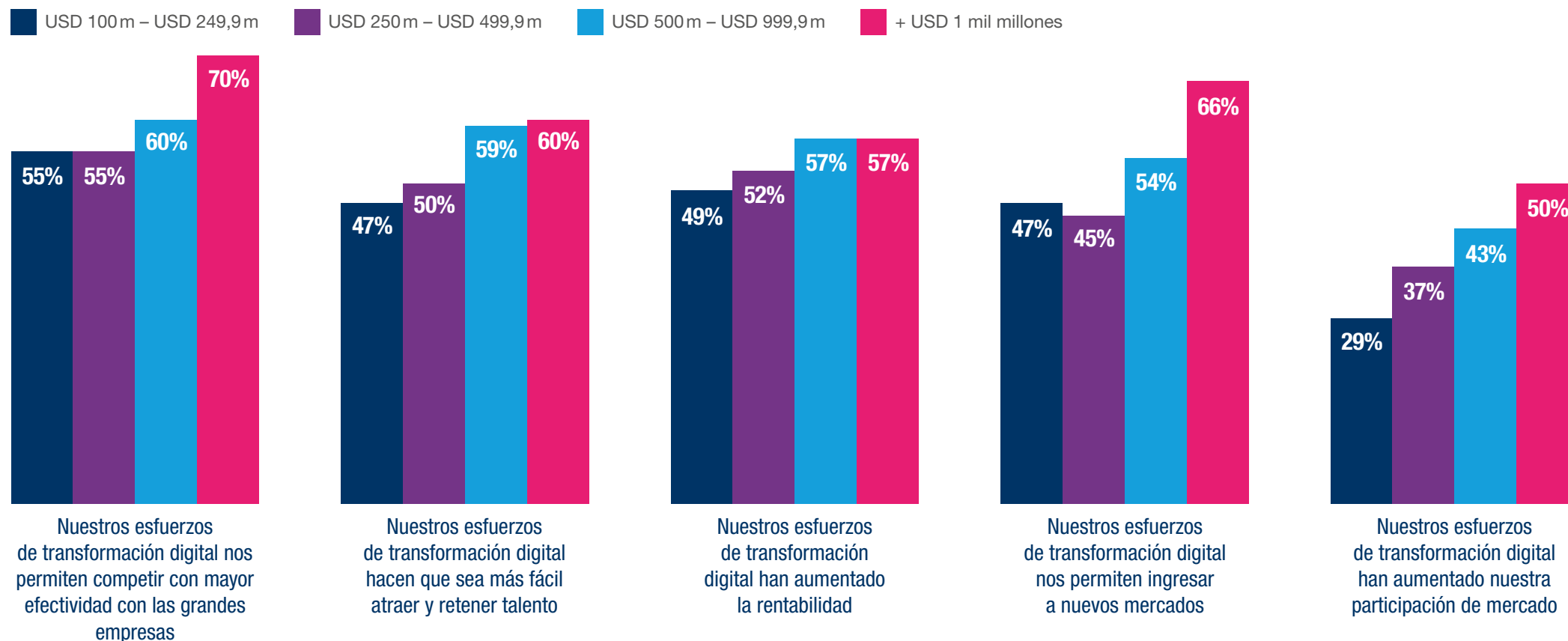
P: ¿En qué medida espera que la digitalización cambie las siguientes áreas de su organización durante los próximos dos años? Respuestas “Sustancialmente” y “Ha sido transformador” combinadas



La digitalización ya le ha dado una ventaja competitiva a las pequeñas y medianas empresas

P: ¿En qué medida está usted de acuerdo con las siguientes declaraciones acerca del impacto de sus esfuerzos de transformación digital?

Respuestas "De acuerdo" y "Completamente de acuerdo" combinadas



De distintas maneras, las empresas con mejor rendimiento financiero —aquellas pequeñas y medianas empresas con un crecimiento de los ingresos y margen de ganancias de más del 10% durante los dos últimos años— están actualmente en el mismo nivel que las otras. Por ejemplo, tienen prácticamente las mismas probabilidades que las otras de decir que la digitalización ya ha afectado sus negocios. Pero estas empresas con un mejor rendimiento tienen una visión más positiva sobre el futuro, esperando que la digitalización cambie varias funciones durante los próximos dos años, especialmente en áreas como ventas y marketing (75% de las pequeñas y medianas empresas con un mejor rendimiento informan un cambio sustancial o transformador vs. 56% de otras pymes), estrategia y planificación (70% vs. 52%) y operaciones (60% vs. 43%).

Conclusión

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan muchos de los mismo desafíos que las grandes empresas, incluyendo repensar las operaciones, productos y servicios, y los modelos de negocio para competir en la economía digital.

Y si bien muchas carecen de los recursos monetarios y de talento que tienen las grandes empresas, también tienen ventajas inherentes —tales como la capacidad de tomar decisiones con rapidez, correr riesgos y pivotar la organización— que les permiten competir eficazmente en este entorno. ¿Cómo pueden las pequeñas y medianas empresas aprovechar la tecnología y la digitalización para capitalizar sus fortalezas?

- Construya una base tecnológica fuerte que permita la mejora continua de las operaciones, los procesos y el desarrollo de productos y servicios.
- Desarrolle un plan estratégico para el desarrollo de la fuerza laboral, incluyendo contratación, reentrenamiento y retención. Las empresas deben repensar su ubicación o permitir trabajo más flexible para asegurar el acceso al mejor talento.
- Piense más allá de TI. La transformación exitosa en torno a las tecnologías digitales requiere que las unidades de negocio trabajen estrechamente con TI sobre la implementación y la innovación. Los grupos de trabajo especializados dentro de la empresa dedicados a la transformación pueden ayudar a facilitar el cambio.

Acerca de la investigación

SAP Center for Business Insight le encargó a Oxford Economics realizar y analizar una encuesta a más de 3.100 ejecutivos de todo el mundo sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas cuando se adentran en la transformación digital. El trabajo de campo tuvo lugar en el 2017 con entrevistas telefónicas asistidas por computadoras.

Los encuestados provienen de 17 países o grupos regionales, con una muestra significativa de empresas pequeñas, medianas y grandes dentro de cada área. Las zonas geográficas cubiertas fueron Brasil, México, Australia/Nueva Zelanda, Japón, Sudeste Asiático, India, Gran China, Canadá, Estados Unidos, Alemania, Suiza, Rusia/Ucrania, Francia, los Países Nórdicos, los Países Bajos, el Reino Unido y Medio Oriente/África del Norte. Las empresas encuestadas representan una gama de industrias: fabricación, comercio minorista, banca y seguros, cuidado de la salud, servicios profesionales, tecnología, bienes de consumo, sector público y distribución mayorista.