2.100

Pymes encuestadas

64%

Denominan a la transformación una necesidad competitiva

67%

Participan en el proceso de transformación

Sponsored by

SAP

OXFORD ECONOMICS

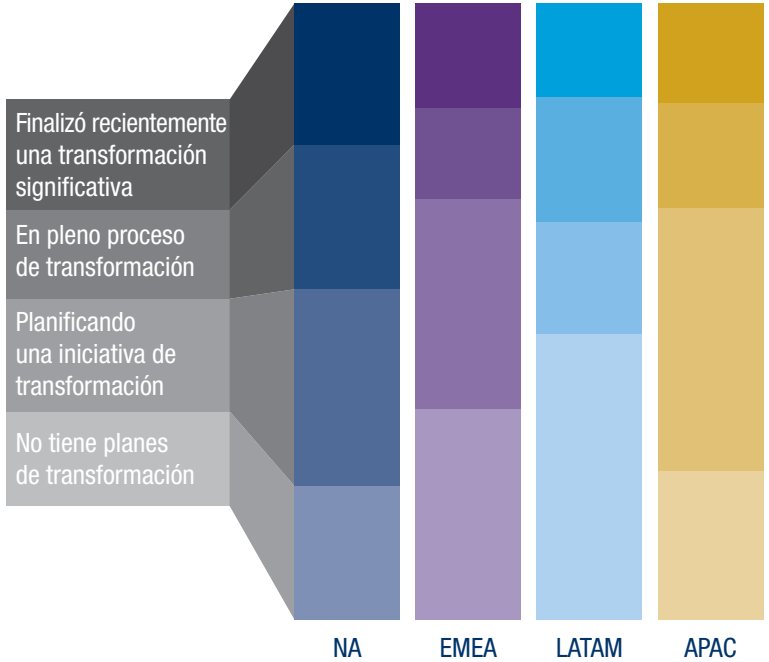
Documento traducido por SAP.

Transformación y tecnología

La transformación empresarial se ha vuelto una obligación para las Pymes con mentalidad de crecimiento. Para competir con los rivales mundiales — incluidas las grandes empresas — deben hacer las cosas de manera diferente a como las hacían en el pasado. Eso significa adoptar tecnologías que una vez estuvieron fuera de su alcance. Significa replantear los modelos de negocio y las estrategias de lanzamiento al mercado para mejorar las perspectivas de crecimiento. Y puede significar tener que tolerar algunas dificultades.

Nuestra encuesta de 2.100 Pymes de 21 países, llevada a cabo en el segundo trimestre de 2013, indica claramente que la transformación se ha vuelto una necesidad estratégica y, para muchas empresas, una clave para la supervivencia. (La transformación se define aquí como un cambio importante en el modelo de negocio, tecnología, productos y mercados de una empresa; no es simplemente mejorar o agregar tecnología.)

La transformación es una tendencia importante para las Pymes, con diferencias regionales



Casi las dos terceras partes (64%) de los encuestados creen que deben transformarse para permanecer un paso adelante de la competencia, y aproximadamente el mismo porcentaje (67%) han finalizado recientemente, están en pleno proceso o están planificando una iniciativa de transformación. Cuánto han avanzado varía según el sector, la región y el tamaño. Por ejemplo, el 80% de las Pymes de América del Norte están en algún punto del proceso, mientras que el 46% de las empresas de Latinoaomérica no tienen planes de transformación.

Un signo de la importancia de la transformación para las Pymes es que más del 40% de estas iniciativas son impulsadas por el Director General o dueño, la respuesta más común por lejos. Esto indica que la transformación es una preocupación a nivel empresarial, como debe ser si se quiere triunfar. Andrew McAfee, científico principal de investigación del Center for Digital Business de MIT's Sloan School of Management, comparó el impacto de la transformación con el cambio en la era industrial del vapor a la energía eléctrica durante una presentación reciente para *Harvard Business Review* titulada "Aprovechar la tecnología para la transformación del negocio". Dijo McAfee: "Cuanto más integrada y coherente es una estrategia, mejor parece funcionar".

Las Pymes de todos los tamaños y de todos los sectores confían en que pueden hacer los cambios necesarios para competir. Sin embargo, también reconocen que existen desafíos, que van desde la identificación de estrategias óptimas de transformación hasta la determinación de la manera de asignar los presupuestos de tecnología.

41%

De las transformaciones de las Pymes son impulsadas por el Director General/dueño

64%

Dicen que la tecnología es fundamental para la longevidad y el crecimiento

57%

Dicen que la tecnología está en el centro de la transformación

Nuevas herramientas para los nuevos tiempos

Una fuerza significativa que impulsa la transformación, junto con una competencia mundial en aumento y una mayor complejidad de la cadena de suministro, es la democratización de tecnologías como el software de gestión empresarial y las herramientas de análisis de negocio que, anteriormente, eran demasiado costosas y complejas para muchas Pymes. Junto con herramientas más nuevas como tecnología móvil, medios sociales y computación en la nube, apoyan la expansión internacional y proporcionan las capacidades necesarias para el crecimiento y la competitividad.

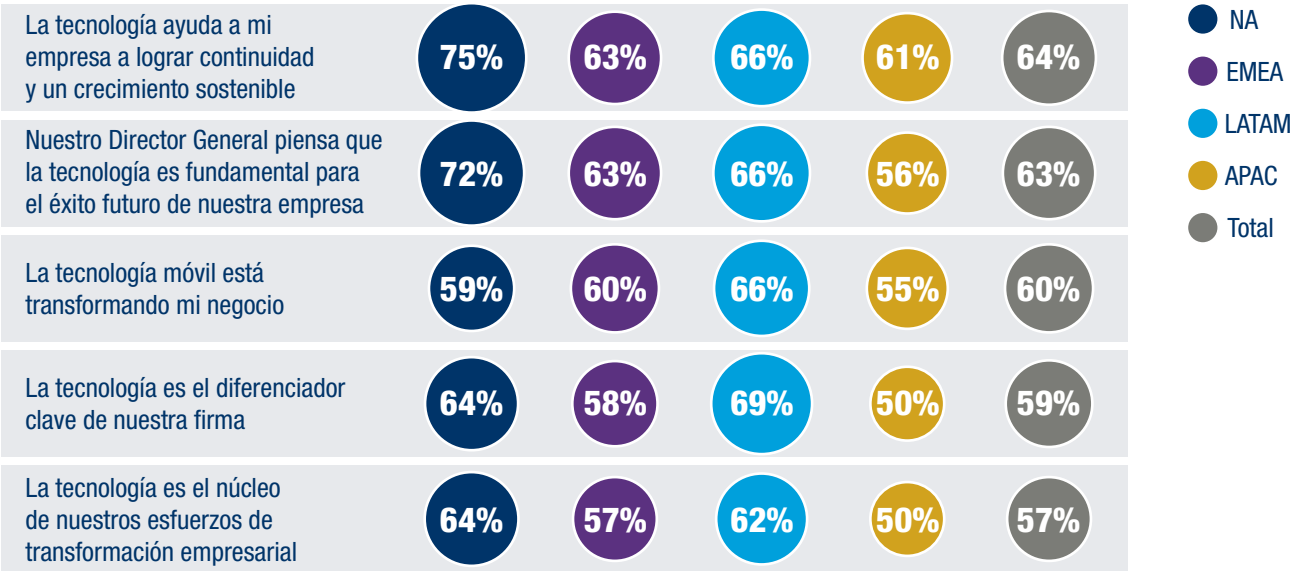
Más de un tercio (35%) de las Pymes dicen que no han tardado en adoptar tecnología y solo el 13% dicen que son reticentes a adoptar tecnología; el 52% invierten solamente cuando ven un claro ROI. Casi dos tercios (64%) de las Pymes creen que la tecnología es fundamental para sostener el crecimiento necesario para lograr la viabilidad a largo plazo, y más de la mitad (57%) dicen que la tecnología es el núcleo de los esfuerzos de transformación.

Sin embargo, existen notables contrastes en el modo en que las diferentes regiones ven la transformación. Por ejemplo, es mucho más probable que las Pymes de América de Norte hayan finalizado recientemente un esfuerzo de transformación (23%) que sus pares en EMEA (17%), Asia Pacífico (16) y América Latina (15%). Es menos probable que las Pymes de EMEA (58%) y Asia Pacífico (40%) consideren la tecnología como un diferenciador clave que sus pares de América del Norte (64%). (Latinoamérica está rezagada en cuanto a la aceptación de la transformación, pero es la más optimista con respecto a sus funcionalidades tecnológicas, con un 69% de las Pymes de esa región que consideran la tecnología como un diferenciador.)

Las diferencias regionales son más marcadas cuando se trata de quiénes están supervisando los esfuerzos de transformación en las Pymes. Mientras que el Director General/dueño es la elección clara en América del Norte (52%), las Pymes en EMEA (34%) y Asia Pacífico (45%) más probablemente pasen esa responsabilidad hacia abajo en la cadena de mando corporativa, lo que indica una cultura menos centralizada en el Gerente General o un menor foco en la transformación en esas geografías.

La transformación es potenciada por la tecnología

% de quienes están de acuerdo o muy de acuerdo con las siguientes afirmaciones



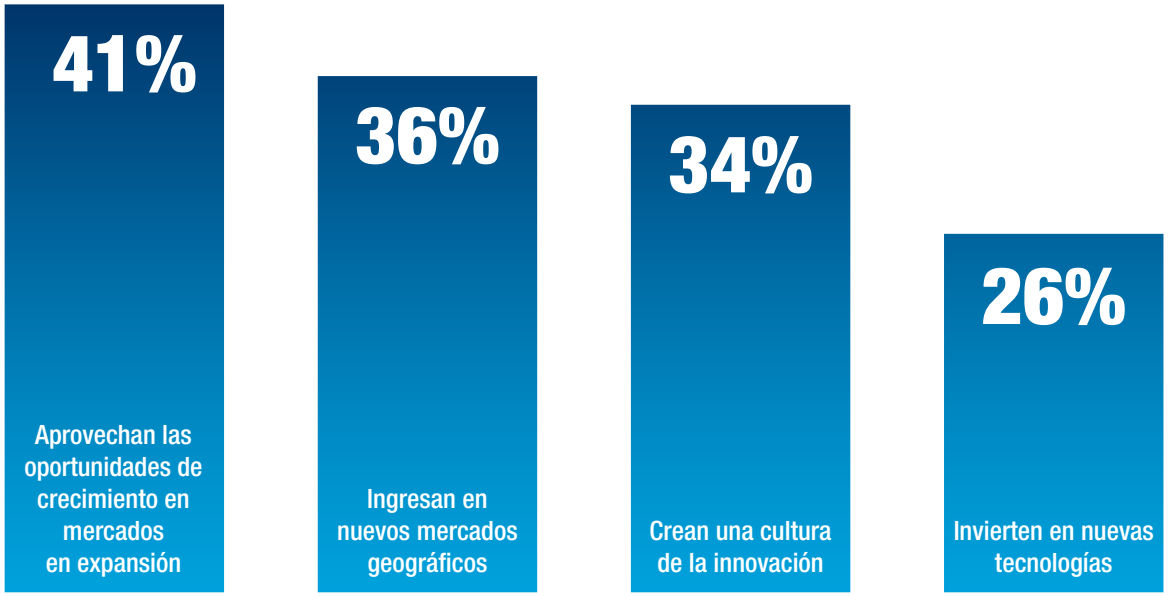
Impulsores e iniciativas

Para las grandes Pymes como Hibbett Sports, un minorista de mercado pequeño con base en Birmingham, Alabama, que tiene 880 tiendas en 29 estados de Estados Unidos, la transformación puede ser impulsada por la mayor complejidad, y funcionalidades, de una empresa en crecimiento. Con un ingreso anual que se prevé en $1000 millones en los próximos años, el Director General de Hibbett, Jeff Rosenthal, dice que la empresa está invirtiendo en tecnologías que le permitirán hacer un uso más sofisticado de sus datos, un paso fundamental para mantener su trayectoria de crecimiento

Focalizarse en el crecimiento es un tema común entre las Pymes. De hecho, la mayor cantidad de encuestados (41%) mencionaron la necesidad de aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento en mercados en expansión como una prioridad estratégica en sus esfuerzos de transformación, seguida por el ingreso en nuevos mercados geográficos (36%) y la creación de una cultura de innovación (35%).

Pero mientras que la expansión es un punto central de las iniciativas de transformación, en general, se requiere más que apetito de crecimiento para llevar a las Pymes hacia el camino de la transformación. Al preguntarles qué impulsa sus esfuerzos de transformación, dos tercios (64%) de las Pymes respondieron que tienen que transformarse para permanecer un paso adelante de sus rivales, más de la mitad (53%) dijeron que la tecnología ha hecho que las estrategias tradicionales de negocio se vuelvan obsoletas, y el 52% mencionaron la complejidad de la cadena de suministro.

El crecimiento es una prioridad estratégica de la transformación



Schumacher se transforma otra vez

Schumacher Group, una empresa de Lafayette, Luisiana, que ofrece personal médico contratado para salas de emergencia de hospitales en 26 estados, ha usado desde hace tiempo la tecnología para redefinirse. Ese enfoque ha ayudado a la empresa a superar a sus rivales más grandes durante una gran parte de su historia de casi 20 años. “La transformación ocurre todos los días en Schumacher”, dice el Director de Sistemas, Douglas Menefee. “Es una empresa que cambia con mucha frecuencia”.

Ahora, como necesita gestionar el crecimiento continuo, Schumacher ha redoblado sus esfuerzos de transformación, evaluando desde sus procesos de negocio hasta sus prácticas de datos y moviendo una aplicación tras otra a la nube. Con la presión que genera la reforma en el sector del cuidado de la salud mediante la Ley de protección al paciente y cuidado de la salud asequible (conocida en Estados Unidos como “ObamaCare”), la empresa también se encuentra trabajando para establecer una cultura de responsabilidad con respecto a temas tales como controles de costos y procesos de aprobación.

Aprender a comunicarse de nuevas formas es otra parte de este mandato. El liderazgo ejecutivo ya no puede solamente pasar mensajes a los diferentes niveles de la empresa; con el crecimiento aparece la necesidad de establecer una nueva clase de ciclo de comunicación. Esto ha conducido a la adopción de nuevas tecnologías, tales como una plataforma social interna, videoconferencias y herramientas adicionales para promover el intercambio de ideas.

Pero la comunicación se trata no solo de la tecnología, que es el motivo por el que la empresa se ha focalizado en mejorar las habilidades de comunicación y colaboración de sus gerentes. Por ejemplo, ha organizado sesiones en las que los altos ejecutivos se reúnen con los gerentes para debatir métodos para la promoción y generación de ideas. También ha establecido un “equipo de impacto de la comunicación”, integrado por personal no gerencial, que funciona como un grupo de análisis y que incluye participantes que describen sus experiencias con las comunicaciones dentro de la empresa y dan su feedback.

Confiadas, pero en pleno desafío

El cambio se ha vuelto una constante para las Pymes. Michael Hecken, Jefe de Marketing y Estrategia de MIFA AG, empresa alemana dedicada a la fabricación de bicicletas, prevé que la tecnología seguirá transformando su empresa en los próximos años. “Pienso que habrá una integración fluida de toda la cadena de valor”, dice. “Eso significará más entregas a tiempo, ya que los proveedores comparten sistemas que le proporcionan información”. Los clientes también podrán usar tecnología para configurar productos según sus gustos. “Se hace clic en un botón en Internet y se combina con el sistema ERP”.

Las Pymes rebosan confianza de que pueden transformarse eficazmente; sin embargo, aún se inquietan con respecto a una serie de obstáculos con los que sus esfuerzos podrían tropezar. Casi dos tercios (64%) dicen que su gerencia senior se encuentra adecuadamente equipada para conducir iniciativas exitosas de transformación, y casi la misma cantidad creen que son más innovadoras (59%) y más ágiles (56%) que sus rivales.

A pesar de creer que están preparadas para la transformación, las Pymes enfrentan numerosos desafíos. El ejemplo más claro de esto es que casi la mitad (47%) de los encuestados que afirman que tienen grandes dificultades para determinar la mejor estrategia de transformación, un signo de que pueden estar sobrestimando la preparación de la gerencia senior. Las Pymes de América Latina mencionan este tema con más frecuencia (61%) que las otras regiones, a pesar de contar con altos niveles de confianza en su agilidad y capacidad de innovación.

Y la tecnología es un arma de doble filo: casi un tercio de las Pymes mencionan como desafíos clave la creciente competencia de los rivales con tecnología superior y la dificultad para determinar la combinación correcta de inversiones tecnológicas. A pesar de que son conscientes de que las herramientas de análisis de negocio son fundamentales para el éxito después de la transformación, más de la mitas de las Pymes (52%) sostienen que tienen que lidiar con la precisión y calidad de los datos, y más de un tercio (37%) tienen dificultades con la recopilación de datos. De modo similar, a pesar de los claros indicios de que consideran los medios sociales como una herramienta importante para la transformación, el 43% afirman que les resulta muy complicado hacer que sus empleados adopten las tecnologías sociales, al 40% les preocupa no contar con los recursos necesarios para comprometerse con una estrategia viable de medios sociales, y el 35% dicen que no están seguros de cómo calcular el retorno de la inversión de las tecnologías sociales.

Conclusión

Las cifras son claras: la transformación es una parte cada vez más importante de la experiencia de las Pymes. Mientras que las actitudes varían de algún modo en las diferentes geografías y en los distintos sectores, hay una visión predominante que correlaciona la transformación efectiva con el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

La incesante globalización de los mercados intensificará la presión sobra las Pymes para que se transformen en el futuro inmediato. Y a medida que maduren las tecnologías actuales y se introduzcan otras más modernas, las Pymes tendrán más herramientas para apoyar sus estrategias cambiantes. Hasta qué punto las Pymes son capaces de superar los numerosos desafíos a lo largo del camino determinará el éxito de sus esfuerzos de transformación.

Orientación al sector

Las Pymes de diversos sectores emprenden iniciativas de transformación por muchos motivos, pero existe uno en el que todas coinciden: las expectativas y demandas en evolución de los clientes.

Nuestra encuesta muestra que los deseos y necesidades cambiantes de los clientes representan una tendencia importante que afecta los negocios, casi en un empate (con la incertidumbre económica) en el primer puesto de la lista. En un respuesta relacionada, la capacitación de los clientes y los problemas de los clientes son, por lejos, las influencias más potentes.

Las expectativas en evolución de los clientes se consideran como la tendencia de mayor impacto en los sectores minorista (41,7%) y mayorista (34,3%), pero aun el sector que aparece en último lugar, los servicios profesionales (23,8%), la clasifican como la segunda tendencia más importante. Debido a que se focalizan en las cambiantes expectativas de los clientes, no sorprende que las empresas de productos de consumo, minoristas y mayoristas estén previendo el crecimiento más rápido en el uso de herramientas de análisis para ayudar a mejorar la visión del cliente y satisfacer sus dinámicas demandas.

Las Pymes identifican los medios sociales (31%) y la tecnología móvil (25%) como las tecnologías que ofrecen las mejoras más evidentes en el servicio al cliente. Las empresas de productos de consumo y las de fabricación (33% cada una) son especialmente optimistas con respecto a las tecnologías de medios sociales, mientras que las Pymes del sector de productos de consumo (29%) obtienen el máximo provecho de las inversiones móviles. La tecnología móvil (41,7%) y los medios sociales (40,1%) impulsarán el crecimiento de los ingresos en los próximos tres años, y quedarán adelante del software de gestión empresarial (38,7%), un resultado relativamente uniforme en todos los sectores. Sin embargo, la mayoría de las Pymes (50,2%) esperan invertir en BMS durante dicho período, contra 36,7% que invertirán en tecnología móvil, y 35,9% en medios sociales.