

Un informe de The Economist Intelligence Unit

**Cómo los líderes de TI de las pymes pueden dar soporte a la transformación digital de sus organizaciones.**

La historia de la transformación digital suele describirse como una batalla entre pequeñas empresas novatas y corporaciones gigantes a las que amenazan liquidar. Sin embargo, hay millones de empresas en el medio para las cuales las oportunidades que presenta la tecnología digital —y la amenaza de una disrupción digital— son igualmente acuciantes.

Una encuesta patrocinada por SAP aplicada a ejecutivos sénior realizada por The Economist Intelligence Unit (EIU), que incluyó 201 encuestados de organizaciones con ingresos anuales de USD \$250m-\$500m, muestra que la transformación digital tiene alta prioridad para estas pequeñas y medianas empresas (pymes).

Según la encuesta, en los últimos tres años las pymes se han centrado más en las iniciativas digitales orientadas al cliente, con las redes sociales como su área más común de inversión. En los últimos tiempos, la mejora de sus productos y la forma en que utilizan los datos y la información han sido sus principales prioridades.

Las iniciativas digitales de las pymes son menos proclives a ser lideradas por el Departamento de TI que por los departamentos individuales con el soporte de TI. Sin embargo, los ejecutivos de TI y los que no son de TI están menos satisfechos con la contribución de su Departamento de TI a la transformación digital que los de las grandes empresas. En particular, les gustaría ver a su Departamento de TI asumir un rol más importante y aumentar la velocidad de adopción digital dando soporte a la agilidad de la organización y seleccionando e implementando tecnologías digitales.

A fin de que la experiencia y la pericia del Departamento de TI se utilice de la mejor manera, la organización en su conjunto debe evolucionar, no solo la función de TI. Los resultados de la encuesta sugieren que los ejecutivos de TI deben iniciar conversaciones con otros ejecutivos sénior sobre su estrategia de transformación y utilizar esto como una oportunidad para establecer un modelo de colaboración entre funciones que el resto de la organización pueda seguir.

Patrocinado por



La transformación digital en las pymes

Poco menos de una cuarta parte de los encuestados de las organizaciones con ingresos entre USD \$250m y USD \$500m (22%) describen la transformación digital como su prioridad estratégica más importante. Otro 42% dice que es una prioridad estratégica relativamente importante (ver el Gráfico 1).

Los objetivos que estas empresas más pequeñas están tratando de alcanzar mediante la transformación digital son similares a los de las organizaciones más grandes. Cuando se les pidió que identificaran los objetivos principales de sus iniciativas de transformación digital, las respuestas más comunes de los encuestados de las pymes fueron “mejorar la forma en que nuestra organización utiliza los datos y la información” (42%) y “mejorar nuestros productos y servicios utilizando la tecnología digital” (41%).

Sin embargo, los encuestados de las organizaciones más pequeñas son más proclives a identificar la “transformación del modelo operativo” (35%) como un objetivo primordial que los de las grandes empresas (29%). Este es un signo positivo: la International Data Corporation (IDC), una compañía estadounidense de investigación de mercados, sostiene que solo mediante la transformación de su modelo operativo subyacente — incluyendo procesos, toma de decisiones y estructura de la organización — las organizaciones podrán competir en la economía digital. “Para competir en... los mercados inteligentes, es esencial transformar los modelos operativos de una organización”.¹



Ciertamente, muchas organizaciones pequeñas y medianas ven la tecnología digital como una oportunidad para transformar su negocio. Vectus es un fabricante indio de tuberías y tanques de agua, que para sus ventas en la actualidad se basa principalmente en los comercios y distribuidores minoristas. La compañía planea transformar su modelo operativo con nuevos enlaces directos a los clientes, construyendo una red *on-line* de plomeros locales. Tiene previsto trabajar con el gobierno para certificar a los plomeros de todo el país, logrando que se familiaricen con sus productos y creando un servicio móvil que permita a las empresas y dueños de casa encontrar un plomero local certificado cuando se requiera. “Podemos usar esto para abrir un nuevo canal para el cliente final”, explica el jefe de TI de Vectus, Manish Sinha.

¹ <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25668615>

Avances hasta la fecha

A la fecha, las pymes han centrado sus iniciativas digitales en el cliente: 64% dice que su organización ha lanzado nuevos canales digitales orientados al cliente en los últimos tres años, 9% más que los encuestados en las empresas con ingresos más altos, y 63% dice haber lanzado nuevos productos o servicios que son posibles gracias a la tecnología digital; esto es, de nuevo, 5% más que otros encuestados.

Este enfoque en el cliente se refleja en las inversiones en tecnología digital que han realizado las pymes en los últimos años. La inversión más común en tecnología entre las pequeñas y medianas empresas en el último año ha sido en redes sociales, según lo identifica 73% de los encuestados en la categoría de pymes, en comparación con 66% de otras compañías.

Una empresa para la cual las redes sociales son un componente crucial de la transformación digital es Skullcandy, el fabricante de auriculares con sede en Estados Unidos. La compañía utiliza los canales de las redes sociales para promover productos específicos, incluyendo auriculares personalizados diseñados por celebridades, y para posicionarse como una marca de estilo de vida con contenido de su revista *on-line Stayloud*. Las redes sociales son una rica fuente de retroalimentación de los clientes para Skullcandy, y el Departamento de TI está ayudando a la función de atención al cliente a hacer un mejor uso de ella. "Si observa cualquiera de los canales de las redes sociales que tenemos hoy, verá alguna crítica esporádica, alguna pregunta de vez en cuando, un problema ocasional, como un nuevo propietario preguntando cómo configurar un auricular de juego", explica el director de TI de Skullcandy, Mark Hopkins.

Muchas de esas cosas pasan desapercibidas, ya que no estamos buscando activamente ese tipo de cosas en este momento". Actualmente, trabajan sobre las herramientas para buscar automáticamente esos mensajes utilizando palabras clave y canalizarlos hacia el Departamento de Atención al Cliente. "Esa es un área en la que realmente esperamos cambiar este año", explica el Sr. Hopkins.

Otra área de interés para las pymes es el comercio móvil, con 70% que informa que su organización ha invertido en tecnología móvil. Aunque este es un buen avance, la respuesta de las empresas con ingresos superiores a USD \$500m es en realidad de 82%. El comercio móvil es el segmento que crece con mayor rapidez en el sector minorista *on-line*, y en muchos mercados emergentes la tecnología móvil ya es la principal plataforma para los negocios digitales. Las pymes que aún no están aprovechando la tecnología móvil deberían pensar en hacerlo.

El rol de TI

Una cuestión difícil para las empresas de todos los tamaños es el nivel de satisfacción con la eficacia de las iniciativas digitales de su organización. Según la encuesta, la satisfacción es más baja entre las pymes, donde solo 17% de los encuestados dijo que las iniciativas de su empresa son "muy eficaces", en comparación con 27% de los encuestados en la categoría de ingresos más altos (ver el gráfico 2).

Una explicación para esta relativa falta de eficacia es la ausencia de una supervisión estratégica que guíe los proyectos digitales. Solo 7% de los ejecutivos de pymes informaron que su empleador tiene una estrategia de transformación digital para toda la organización, en comparación con 28% de los de las grandes empresas. Como se ha demostrado en el informe "Digitising IT" de EIU, es más probable que los ejecutivos de las empresas que tienen una estrategia digital describan sus iniciativas digitales como eficaces.

Esto se ve contrarrestado por el hecho de que los CEO de las empresas más pequeñas tienden a apropiarse directamente de las iniciativas digitales: 27% de los encuestados de las pymes dice que son propiedad del CEO, en comparación con 18% de los encuestados de las empresas más grandes. De acuerdo con George Westerman, investigador principal con Sloan Initiative del MIT en economía digital, la propiedad sénior es vital para que la transformación digital sea exitosa. "Conducir una transformación requiere que alguien la dirija. A pesar de todo lo que se dice sobre 'innovación ascendente', las empresas que llamo 'maestros digitales' tienen un enfoque descendente, sin excepción".

Al igual que en las grandes organizaciones, existe un grado considerable de variación en la forma en que las pymes implementan sus iniciativas digitales. El enfoque más común es que las iniciativas digitales sean lideradas por los distintos departamentos con el soporte del Departamento de TI (32%); la segunda táctica más común es que sean lideradas por el Departamento de TI (23%).

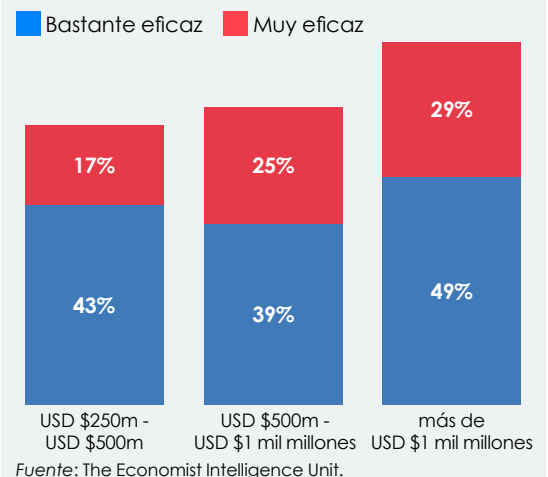
El hecho de que TI no sea necesariamente el líder de la transformación digital no es algo malo, siempre y cuando participe de manera efectiva. Tal como lo expresó el Sr. Westerman: "Aunque TI no siempre lidera la transformación digital, siempre es parte de la conversación en cualquier empresa que impulse con éxito la transformación digital".

Sin embargo, los Departamentos de TI de las pymes podrían hacer más para participar en esa conversación. Por un lado, solo 40% de los ejecutivos de las pymes está contento con la contribución de su Departamento de TI, en comparación con 45% de los ejecutivos de empresas con un ingreso anual de entre USD \$500m y USD \$1 mil millones y 52% de los ejecutivos de las empresas con ingresos anuales superiores a USD \$1 mil millones (ver el gráfico 3).

Gráfico 2

¿Cómo describiría la eficacia de las iniciativas digitales de su organización en los últimos tres años?

(% de encuestados según el tamaño de la empresa)



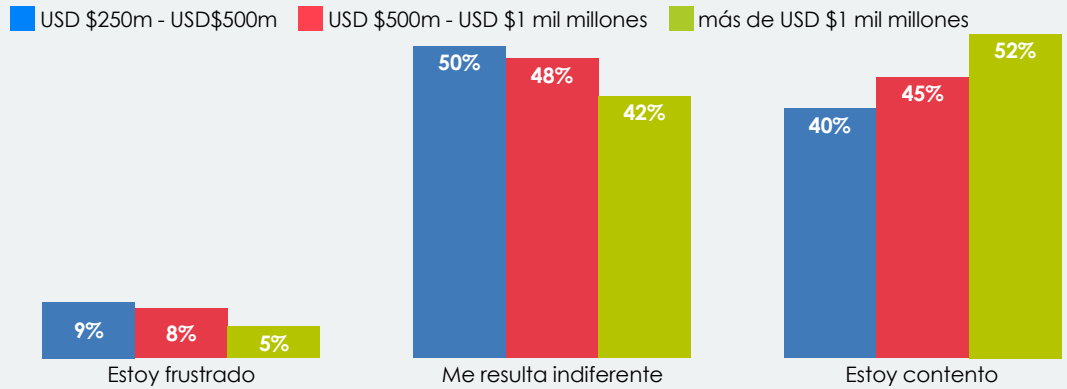
Fuente: The Economist Intelligence Unit.

Este nivel de satisfacción es consistente tanto entre los ejecutivos de TI como entre los ejecutivos que no son de TI de las pymes. Evidentemente, los líderes de TI de las empresas más pequeñas reconocen que sus departamentos podrían hacer más para dar soporte a la transformación digital. Pero, ¿qué deberían estar haciendo, y cómo?

Gráfico 3

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su percepción acerca de la contribución que hace actualmente el Departamento de TI de su organización con relación a las iniciativas digitales?

(% de encuestados según el tamaño de la empresa)



Fuente: The Economist Intelligence Unit.

La contribución ideal de TI

Cuando se les pidió que identificaran qué capacidades son de mayor importancia para el éxito de sus iniciativas digitales, la respuesta más frecuente entre los encuestados de las empresas más pequeñas fue “mejorar la agilidad de la organización”. Este es un tema común entre las empresas de todos los tamaños: el ritmo de la innovación digital les exige a las empresas operar con mayor rapidez y flexibilidad.

Casi cuatro de cada diez ejecutivos de pymes encuestados (39%) creen que el Departamento de TI debería desempeñar un rol de liderazgo en la mejora de la agilidad organizacional. Esta visión es ligeramente más común entre los ejecutivos de TI que entre los ejecutivos que no son de TI (42% frente a 37%). Sin embargo, solo 9% de los encuestados de las pymes informan que su función de TI toma la iniciativa en este sentido.

Del mismo modo, 40% cree que su Departamento de TI debería desempeñar un rol de liderazgo en la selección, implementación e integración de la tecnología digital, pero solo 14% informa que lo hace. Y 29% piensa que su Departamentos de TI debería estar liderando la búsqueda de oportunidades para innovar, pero solo 3% dice que lo hace.

A pesar de estas discrepancias, los Departamentos de TI de las pymes están comenzando a adaptarse a la era digital: 85% de los encuestados dice que su función de TI ha cambiado su forma de trabajar en los últimos tres años para poder dar soporte a las iniciativas digitales (ver el gráfico 4). Menos encuestados de las pymes dicen que TI ha cambiado “completamente” o “significativamente” en ese tiempo (37%) en comparación con los encuestados de las organizaciones más grandes (49%). Y su adopción limitada de nuevas metodologías, así como un desarrollo ágil (16%) y DevOps (17%), sugieren que esta adaptación no está sucediendo tan rápidamente como debería.

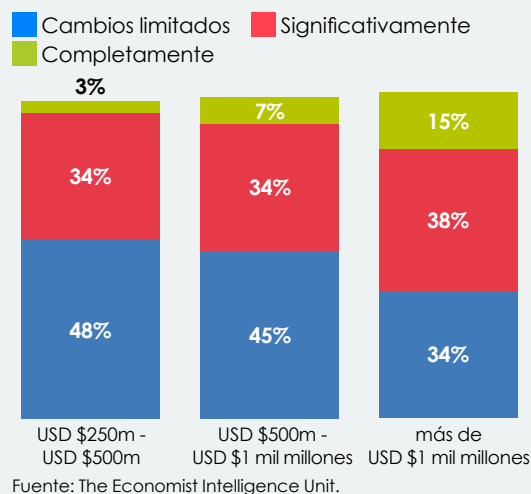
Cuando se les pidió que identificaran qué medidas piensan que ayudarían al Departamento de TI a cumplir su rol ideal, 44% de los encuestados identificó la “elaboración e implementación de una estrategia de transformación digital” —la respuesta más común—. Esto es algo en lo que TI debe participar, pero posiblemente deba ser impulsado desde arriba.

La siguiente medida más importante es “mejorar la colaboración entre TI y otros departamentos”, elegida por 39% de los encuestados. El desarrollo digital requiere una estrecha colaboración entre las funciones, a menudo en equipos pequeños, ágiles e interdisciplinarios. Cuando Vax, el fabricante de electrodomésticos con base en el Reino Unido, se embarcó en un proyecto para construir una experiencia de cliente omnicanal, sus trabajadores de TI tenían

Gráfico 4

¿En qué medida cree usted que el Departamento de TI de su organización ha cambiado su forma de trabajar para poder dar soporte a las iniciativas digitales en los últimos tres años?

(% de encuestados según el tamaño de la empresa)



que “reunirse con los departamentos orientados al cliente y preguntarles adónde querían llegar”, recuerda el director de TI, Nigel Aitchison. Para lograr esta estrecha colaboración se requiere mucho esfuerzo por parte tanto de la empresa como de TI.

No le corresponde solamente al Departamento de TI adaptarse a la transformación digital: la organización como un todo debe evolucionar de modo que TI pueda aplicar su experiencia y conocimiento con mayor eficacia. La contribución más valiosa que pueden hacer los ejecutivos de TI de las pymes a la suerte digital de sus empresas es iniciar conversaciones con sus pares acerca de la elaboración de una estrategia de transformación digital que ofrezca un modelo de colaboración entre funciones que el resto de la organización pueda seguir.

Las pymes pueden no tener la escala o el presupuesto de las empresas más grandes, pero en la economía digital tienen ciertas ventajas: pueden ser más ágiles que las grandes empresas, y tienen vínculos más estrechos con los clientes que la típica empresa novata. Los Departamentos de TI de las pymes han hecho avances, pero deberían centrarse en las oportunidades que ofrece la tecnología digital para ayudarlos a rendir por encima de sus posibilidades.

Acerca de este informe

“Digitising IT” es un programa de investigación de The Economist Intelligence Unit, patrocinado por SAP. Este artículo se basa en una encuesta multinacional aplicada a 812 ejecutivos sénior, efectuada en marzo de 2016. Un poco menos de la mitad de los encuestados (49%) son ejecutivos sénior de TI, mientras que el resto representa una diversidad de otras funciones, incluyendo marketing, RR.HH., finanzas y operaciones. Los encuestados provienen de organizaciones de diversos tamaños, incluyendo 201 de las que tienen entre USD \$250m y USD \$500m de ingresos anuales (o, en el caso de las organizaciones del sector público, de presupuesto anual).