



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones

Las dificultades que encuentran las PYMES en adoptar la Transformación Digital

Autor: Nicolás Daneri Raffo

Tutor: Enrique Hofman



Universidad de
San Andrés

TESIS
MB&T 2018

Abstract

Las dificultades que encuentran las PYMES en adoptar la Transformación
Digital.

Lic. Nicolás Daneri Raffo
ndaneri@globemind.com

Enrique Hofman
Tutor

Agradecimientos

El tema seleccionado para esta tesis hizo profundizar mis intereses profesionales sobre la temática ya que por razones laborales me desenvuelvo mucho en el mundo PYME. Durante el desarrollo de la misma me hizo profundizar en muchos temas interesante y comprender mas la importancia de las PYMES en la economía mundial. La investigación me apporto datos, y en algunos casos ayudo a confirmar, sobre la forma de pensar de los empresarios PYMES. También, afianzó la forma de valorar la importancia que le representa a una empresa embarcarse en el viaje que es la transformación digital.

No podría dejar de agradecer a mi familia por el apoyo incondicional brindado durante la cursada de la maestría y el desarrollo de esta tesis. A mi tutor, Enrique Hofman, que fue de gran utilidad en lo momentos donde se perdía el rumbo. A Josefina Shinzato y Jorge Caligiuri que fueron de vital importancia tanto para motivarme a no abandonar como también en los consejos y colaboración en momentos que mas los necesitaba. A todos aquellos que participaron respondiendo la encuesta o aquellas consultas realizadas.

No podría terminar los agradecimientos sin nombra a mis compañeros, juntos atravesamos este desafío acompañándonos y colaborando uno con el otro. Hoy me llevo recuerdos imborrables y un grupo de personas excepcionales.

Key Words: transformación digital, pymes, industria 4.0, era digital, digitalización, tecnología, revolución tecnológica, ágil, management, gestión del cambio, procesos, metodologías ágiles, estructura organizacional, cultura organizacional.

Índice

Agradecimientos	1
Índice	2
1. Introducción	4
1.1. Introducción	4
1.1. Preguntas de investigación	6
1.2. Objetivos	7
2. Metodología	7
2.1. Metodología a utilizar	7
2.2. Cuadro de relación, variables y dimensiones	8
2.3. Metodología del Caso	8
3. Era Digital	9
3.1. Definición de Era Digital	9
4. Transformación Digital	10
4.1. Definición de Transformación Digital	10
4.2. Transformación Digital	11
4.1. Dominios de la Transformación Digital	14
4.1.1. Clientes	14
4.1.2. Competencia	15
4.1.3. Datos	15
4.1.4. Innovación	16
4.1.5. Valor	17
5. PYMES	20
5.1. Escenario PYMES	20
5.2. Dimensión de mercado	23
5.2.1. PYMES en Estados Unidos	25

5.2.2.	PYMES en Europa	26
5.2.3.	PYMES en Argentina	27
5.3.	Porque una PYME no es STARTUP	29
5.4.	Problemas comunes de las PYMES	30
5.4.1.	Gobernanza	30
5.4.2.	Desarrollo de las competencias distintivas	30
5.5.	PYMES en el tiempo	34
6.	Encuesta PYMES Argentinas	39
7.	Transformación Digital en PYMES	42
7.1.	Contexto favorable	42
7.1.1.	El contexto competitivo	43
7.1.2.	El contexto del consumidor	45
7.1.3.	El contexto de la empresa	46
7.2.	Los primeros pasos hacia la transformación	47
7.2.1.	Asegurar Ganancias Rápidas al Inicio	50
7.2.2.	Escalar Iniciativas Exitosas	53
7.2.3.	Cambio de Líder y Sostenible	55
8.	Casos de Estudio en PYMES	59
8.1.	Webdyn	59
8.2.	Mixt	61
8.3.	Muroexe	62
9.	Conclusiones	65
10.	Bibliografía	71
11.	Anexo I – Encuesta	75

1. Introducción

1.1. Introducción

Una forma sencilla de que nos permite comprender lo que esta la Transformación Digital es la comparación de lo sucedido en la segunda revolución industrial. Durante la primera ola de la revolución industrial, las fábricas dependían de fuentes fijas de energía: primero, la energía del agua de las ruedas hidráulicas ubicadas a lo largo de los ríos y, más tarde, la energía del vapor de los motores de carbón. Aunque estas fuentes de energía permitieron el aumento de la producción en masa, también establecieron restricciones. En un comienzo, determinaban dónde podrían ubicarse las plantas y cuán productivas podrían ser las mismas. Además, debido a que tanto las ruedas hidráulicas como las máquinas de vapor exigieron que todo el equipo en una fábrica se conectara a un eje de transmisión central, un único motor largo que alimentaba cada máquina, estas fuentes de energía dictaron el diseño de las fábricas y la forma en que se podía hacer el trabajo dentro de ellas. Todo esto cambio a finales del siglo XIX, con la propagación de la electrificación a las fábricas. La energía eléctrica eliminó todas las limitaciones que habían definido las fábricas hasta ese momento. La maquinaria se podría organizar en el orden óptimo de trabajo. Las líneas de producción podrían alimentarse entre sí, como afluentes a un río. El tamaño de fábrica ya no estaba limitado por la longitud máxima de los ejes y correas. Las posibilidades para diseños de plantas completamente nuevos fueron impresionantes. Y, sin embargo, los propietarios de las plantas establecidas eran, en gran medida, reticentes a estas oportunidades. Estaban tan acostumbrados a las suposiciones y limitaciones de cientos de años de diseño de plantas que simplemente no podían ver las posibilidades que tenían ante ellos. A las nuevas empresas eléctricas, nacidas en la era de la electrificación, les tocó evangelizar por la innovación en la fabricación. Estas nuevas empresas prestaron motores eléctricos de forma gratuita a los fabricantes solo para que probaran la nueva tecnología. Facilitaron entrenadores e ingenieros, para capacitar a los gerentes y trabajadores en las plantas para que pudieran ver cómo los motores eléctricos podrían transformar su negocio. El progreso fue lento al principio pero durante la década de 1920, se había generado un nuevo ecosistema de fábricas, trabajadores, ingenieros, productos y negocios había tomado forma, con energía eléctrica en su centro.

Dicho esto, en la actualidad nos encontramos con empresas nacidas digitalmente, tal es el caso de Facebook, Google, Amazon, entre otras que representan a empresas como las compañías eléctricas de la era temprana de la electrificación. Por el otro lado, nos encontramos con las con las empresas que se encuentran en el periodo de adopción digital, que en comparación, son como las fábricas que aprendieron a modernizarse y avanzar a la próxima era industrial. Ambos tipos de empresas reconocen las posibilidades creadas por las tecnologías digitales. Ambos ven que las limitaciones de la era pre-digital se han desvanecido, haciendo nuevos modelos de negocios, nuevas fuentes de ingresos y nuevas fuentes de ventaja competitiva no solo posibles sino también más baratas, más rápidas y más centradas en el cliente que nunca. Es por eso que se esta denominando esta era como una nueva revolución industrial, donde las empresas que nacieron antes de la creación de Internet deben ser capaces de transformarse para lograr la adopción digital. Según el informe realizado Forbes (Steven ZoBell, 2018), durante el 2018 las empresas invirtieron \$ 1.3 billones de dólares en iniciativas de transformación digital para aplicar capacidades digitales así mejorar la eficiencia, aumentar el valor para el cliente y crear nuevas oportunidades de monetización. Trágicamente, el 70% de estas iniciativas no alcanzarán sus objetivos establecidos. Eso equivale a más de \$ 900 mil millones de dólares en gastos que se perdieron. Esto demuestra una como es subestimado el proceso de transformación y una mala gestión a gran escala.

Nos queda claro que las organizaciones que alcanzan un mayor nivel de digitalización logran tasas de productividad y rentabilidad superiores, en comparación con los competidores rezagados en este proceso (Slotnisky, 2016). Entonces, y mas adelante entraremos en detalle sobre estos puntos, nos encontrarnos que el mundo esta compuesto (el 50% del Producto Bruto Interno mundial) por Micro, Pequeñas y Medianas (PYMES) empresas. No es común ver que este tipo de empresas, sobretudo en las países sub desarrollados, de las cuales nacieron previa a la era digital, atraviesen el proceso de transformación.

Se han encuestado a 27 PYMES Argentinas. De este modo, se facilitamos el entendimiento de la forma de pensar de sus empresarios, respecto a las forma de definir la estrategia de sus empresas pero también de identificar que tan agiles son en sus proceso. Notamos que mas del 74% de las PYMES tienen una presencia en medios digitales pero solo un porcentaje altamente menor le sacan el provecho a las mismas. Del mismo modo, se analiza que todos piensan en

una estrategia donde lo digital pueda sacar provecho a su negocio, pero sin hacer cambios importantes en su modelo o sin aportar una nueva propuesta de valor.

La transformación digital trata de una necesidad de todas las organizaciones que quiera competir en el mercado, no depende del tamaño del negocio ni de su industria; y las que no se adapten serán superadas por los competidores que abracen este cambio. (Slotnisky, 2016) Según el estudio de realizado por el MIT (MIT Sloan Management Review, 2015), el usuario es el punto más importante de un proceso de transformación digital. Por encima del 90% de los directivos encuestados en dicho estudio, ponen la experiencia de usuario como el punto de partida del proceso de un cambio digital y la personalización del producto como principal objetivo del proceso de transformación. Luego se ubican otros valores de importancia, como mejorar la toma de decisiones, incrementar la eficiencia y mejorar la innovación. Según lo que indica Roberto De Gori, Gerente de Transformación Digital de Megatlón, en el estudio realizado por (Alunni & Llambías, 2018), expresa que la transformación digital es una herramienta para simplificar los proceso, tanto hacia dentro como hacia fuera. Entonces la pregunta que todos nos hacemos es, *¿por qué no existen más empresas que logren esta transformación con éxito?*

1.1. Preguntas de investigación

Si bien hoy la transformación y aceleración digital esta en boca de todas la organizaciones, son muy pocas las empresas están encarando este proceso y, en general, lo hacen de manera autodidacta y sin asesoramiento o apoyo externo. Esta elección suele ser más a largo plazo y corren el riesgo de quedar desfasadas de los tiempos y demandas de los consumidores y perder el Time-to-Market (Alunni & Llambías, 2018). Por otro lado, arrancan por la actualización tecnológica pensado que es lo mejor para la transformación y en el recorrido se dan cuenta de la importancia del aspecto cultural. La organizaciones tienen que comprender que no se trata solo de definir y decir, sino de poder impactar en los procesos emocionales, más rápido se van a conseguir los resultados. Tal como dice Peter Drucker: *“la cultura se come a la estrategia en el desayuno”*, esta frase resume perfectamente como se da el proceso en la realidad cuando solo se opera desde una lógica racional.

- ¿Existe los medios o herramientas para favorecer el escenario que las PYMES necesitan para acceder a una transformación digital?
- Son las metodologías ágiles un instrumento que apalanque el cambio cultural.

1.2. Objetivos

General

- Describir el contexto o industria de las PYMES.
- Identificar las barreras culturales que se presentan en las pymes los problemas culturales mas comunes.
- Demostrar si a través del uso de metodologías ágiles facilita el cambio cultural necesario para lograr la transformación digital dentro de una PYME.
- Reflexionar

2. Metodología

2.1. Metodología a utilizar

La investigación será de tipo descriptivo con elementos mayormente cualitativas y cuantitativos (ejemplo: encuestas y estadísticas). Adicionalmente nos se tomara algunos casos que denotan resultados. Incorpora datos de diversas fuentes bibliográficas, a través de su revisión y análisis. Esto aportara información para poder determinar patrones y atributos que nos facilitara el descubrimiento de una metodología sugerida para llevar acabo la transformación. Se analizarán las teorías desarrolladas respecto de la transformación digital, sobre las tendencias y desafíos en esta revolución tecnológica enmarcando en las empresas PYMES. La elección del tipo de estudio descriptivo se debe a la saturación de datos devenida de una extensiva revisión bibliográfica.

2.2. Cuadro de relación, variables y dimensiones

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Era Digital	Aspectos generales	Definición	Análisis de documentos bibliográficos, estudio de papers.
Transformación Digital	Aspectos generales	Definición y Dominios	Análisis de documentos bibliográficos, estudio de papers.
	PYMES Argentinas	Entorno de Transformación Digital en PYMES Argentinas	Cuestionario Empresarios PYMES
		Cultura de las empresas que se transformaron	Cuestionario Empresarios PYMES
PYMES	Tendencia Global	Evaluar como están las PYMES a nivel Global	Investigación sobre el sector PYME en Unión Europea, Estados Unidos y Latam.
Metodologías Agiles	Empresas Agiles	Identificar como lo lograron y si en la actualidad continúan.	Análisis de casos e investigación

2.3. Metodología del Caso

Para lograr comprender casos que permitan la comparación o aportar atributos predominantes se utilizara el estudio de casos de éxitos que se hayan desarrollado en otros países o, en el caso que se identifique, en forma local. Estos estudios permitirán identificar proceso interactivos, como también, se busca identificar las propiedades descriptivas, aportando descripciones de cómo se llevo acabo la transformación; heurísticas, que permite poder identificar tendencias o procesos nuevos aportando un mayor conocimiento sobre la temática.

3. Era Digital

3.1. Definición de Era Digital

La Era de la Digital, también conocido como la Era de la Información es como se denomina al período de la historia de la humanidad que esta ligado a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El comienzo de este período se asocia con la revolución digital, si bien existen antecedentes en tecnologías como el teléfono, la radio o la televisión, esta revolución permite que el flujo de la información se vuelva más rápido que el mismo movimiento físico.

Podemos definir la Era Digital como el momento histórico donde la búsqueda incansable de descifrar la unidad mínima de información que se puede establecer mediante un transmisor y un receptor. Esta búsqueda responde, en cierto modo, al paradigma de la modernidad, en tanto persigue como fin inmediato la reducción del tiempo y optimización del espacio. En consecuencia la humanidad quiere comunicarse más rápido; enviar y recibir mayores y más complejos paquetes de información, en tiempo real, al instante. Visto desde un punto de vista sociológico, la Era Digital a logrado modificar conductas en la nueva civilización, desde principios del siglo XXI hasta el presente (Tapscott, 2009). Si se analiza en detalle, esta generación utiliza los medios digitales para recibir un libro de 500 paginas, como para ver una película o para despertarse con la alarma de sus teléfono móvil.

Nuestro mundo ha sido completamente transformado por la tecnología digital. Sería difícil explicarle a alguien que estaba mirando un mainframe de IBM en la década del 60 que algún día máquinas similares, con un tamaños mucho mas pequeño, reemplazarían libros y periódicos, nos darían recomendaciones sobre dónde comer e instrucciones sobre cómo llegar allí, e incluso hablar con nosotros, pero hoy esas cosas se han convertido en asuntos de hábito cotidiano. El principal efecto de la Era Digital se puede ver muy claramente como afecta en la comunicaciones interpersonales, la cual, gracias a las posibilidades de intercambio virtual a escala global, se ha transformado prácticamente independiente de la distancia física. También a logrado cambiar la percepción de la lejanía y la proximidad y con ellas especialmente la idea de accesibilidad se ha relativizado completamente. En la actualidad puede sentirse mas próximo a una persona gracias a la facilidades de los medios de comunicación digitales sin

importar donde este esa persona. Estos cambios facilitaron la manera en que las personas pueden compartir sin estar limitado por las distancias.

Entonces, la Era digital también puede ser denominada la era del acercamiento de saberes. Las sociedades en su conjunto han comenzado a indexar un vasto contenido sobre las particulares formas de vida y de conocimiento, en los rincones más lejanos del planeta. El tiempo en la era digital tiene su propia dinámica, su propio ecosistema, que se adapta fundamentalmente al ciclo trabajo-reposo del ser humano. Si bien, durante la primera revolución industrial, se requería una gran cantidad de mano de obra no calificada para trabajar en las fábricas, la calidad del capital humano se ha vuelto más importante en la nueva revolución digital. El conocimiento de las TIC e Internet se ha convertido en un requisito básico para la mayoría de trabajos.

4. Transformación Digital

4.1. Definición de Transformación Digital

Para comenzar es importante poder obtener una definición sobre la Transformación Digital ya que en muchos casos no se tiene conocimiento alguno sobre el tema. De esta forma podemos ponernos en contexto sobre lo que se va a desarrollar avanzando en este documento.

El MIT (MIT Sloan Management Review, 2018) define Transformación Digital como la adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo de los negocios cada vez más digital y rechaza cualquier otra definición acotada a la implementación y el uso de tecnología, como también al uso de la tecnología para hacer negocios de maneras novedosas y/o diferentes. De esta manera, no solo limita el concepto de Transformación Digital a lo tecnológico, sino que por el contrario entiende que la tecnología es sólo una herramienta de la Transformación Digital, en la cual la estrategia, la gestión del talento, la estructura organizativa y el liderazgo son tan o más importantes que la tecnología por si sola.

La Transformación Digital trata de una necesidad que se presenta a todas las organizaciones que quiera competir, no depende del tamaño del negocio ni tampoco de su

industria; y dado el caso en donde las empresas no se adapten, serán superadas por los competidores que abracen este cambio. (Slotnisky, 2016) Según el estudio de realizado por el MIT (MIT Sloan Management Review, 2015), pone como foco principal al usuario, describe como el mismo es el punto más importante de un proceso de Transformación Digital. Por encima del 90% de los directivos encuestados en dicho estudio, ponen la experiencia del usuario como el punto de partida del proceso de un cambio digital y la personalización del producto como principal objetivo del proceso de transformación. Luego se ubican otros valores de importancia, como mejorar la toma de decisiones, incrementar la eficiencia y mejorar la innovación. Según lo que indica Roberto De Gori, Gerente de Transformación Digital de Megatlón, en el estudio realizado por (Alunni & Llambías, 2018), expresa que la Transformación Digital es una herramienta para simplificar los proceso, no solo hacia dentro como hacia fuera.

4.2. Transformación Digital

Se considera que hay tres aspectos necesarios para llevar adelante una transformación exitosa: la Comunicación, la Priorización y la Experiencia en el área o tema. Es importante que se comunique desde un inicio el resultado esperado a toda la organización, se priorice correctamente las actividades necesarias para llevar adelante el cambio y, por último, quién este a cargo de construir el caso de negocio para justificar la Transformación es quien tenga la mayor experiencia en el tema o área a modificar, de este modo la posibilidad de éxito crece de forma sostenida. (Alunni & Llambías, 2018)

Tal como se indica en el trabajo presentado por (Alunni & Llambías, 2018), las principales acciones que llevaron a cabo en las empresas que lograron una transformación exitosa fueron la capacitación de los equipos más tradicionales y de gran influencia en la estructura organizacional. Como indica (Mckinsey & Company, 2017), la falta de talento o conocimiento es uno de los 10 mayores errores que los dirigentes deben resolver al iniciar un proceso de transformación, como también, representa uno de los mayores obstáculos con mayor riesgo asociado. Esto no implica solo la contratación de un equipo, que por lo planteado anteriormente hay un déficit difícil de cubrir, sino que la clave se encuentra en la elección del equipo correcto para resolver los problemas relevados con anterioridad.

Luego de varios análisis se identifica que uno de los factores de mayor resistencia es el cliente interno. De forma contraria, el cliente externo, se muestra abierto a la transformación de las organizaciones. En muchos casos, la misma fue demandada por ellos mientras que en otros fue no esperada, pero igualmente recibida positivamente. Es por ello que el mayor desafío que se identifica en las organizaciones es la transformación cultural como puntapié a cualquier transformación digital, este cambio está enfocado al cliente interno. Realizar foco en las personas, parece ser la estrategia principal; sin este elemento hay una alta posibilidad de fracaso. En el estudio realizado por (Alunni & Llambías, 2018) y en su libro (Slotnisky, 2016) indica que entender que colaboradores son necesarios para emprender la nueva etapa es clave, como también identificar los que no podrán acompañar el proceso de cambio. Incorporar todo el talento de forma externa implica que algo no estuvo realizando de la forma correcta y que no haya talento dentro de la compañía sirve para esta nueva etapa. En un proceso de cambio siempre se renueva gente, existe gente que no se encuentra interesada en este nuevo proyecto. Generalmente encontrar el balance entre el talento interno y externo hace una combinación exitosa. Incorporar personal externo siempre genera una inyección de energía que potencia al proyecto.

La tecnología ha cambiado la forma en que nos conectamos y creamos valor con nuestros clientes. Es común encontrarnos que hayamos crecido en un mundo en el que las empresas transmiten mensajes y envían productos a los clientes. Pero, en la actualidad, eso ha cambiado mucho, en la actualidad la relación es más bidireccional de lo que uno cree. Las comunicaciones y las reseñas de los clientes se ha convertido en un factor de influencia más importante que los anuncios, y la participación dinámica de los clientes se ha convertido en un motor crítico para el éxito empresarial. Las tecnologías transformaron la forma en que debemos pensar en la competencia. Cada vez es más notorio que estamos compitiendo, no solo con compañías rivales dentro de nuestra industria, sino también con compañías externas a nuestra industria que están captando a los mismos clientes con sus nuevas ofertas digitales.

La tecnología ha generado cambios significativos en el mundo como lo solíamos conocer, tal vez el mayor cambio que se ha realizado es la forma en la que pensamos sobre los datos. Tradicionalmente, en las empresas, la obtención de los datos era un proceso caro, difíciles de almacenar y utilizados en formas de silos dentro de las organizaciones. En la actualidad, los datos se generan a un ritmo sin precedentes, y no solo por las empresas sino por todos. Además, los sistemas basados en la nube utilizados para almacenar datos son cada vez más accesibles,

de fácil disponibilidad, mas intuitivos y fáciles de usar. El mayor desafío que se presenta hoy es convertir esa enorme cantidad de datos que logramos obtener en información valiosa.

También se está transformando las formas en que las empresas innovan. Tradicionalmente, la innovación era excesivamente costosa, de un riesgo muy alto e inusual. Por lo tanto, poner a prueba nuevas ideas era dificultoso y costoso, por ese motivo las empresas confiaban en sus gerentes para adivinar qué incorporar a un producto antes de lanzarlo al mercado. En la actualidad, la tecnología permiten realizar pruebas y experimentos continuos, estos procesos que eran inconcebibles en el pasado. Hoy se pueden construir prototipos a un bajo costo y se pueden implementar ideas que se prueban rápidamente con las comunidades de usuarios. El aprendizaje constante y la rápida iteración de los productos, antes y después de su fecha de lanzamiento, se están convirtiendo en la norma. (David L. Rogers, 2016)

Actualmente estamos transitando en lo que comúnmente se conoce como una era digital, ya detallada anteriormente. Rodeado de un ecosistema digital, donde la tecnología se base en las anteriores y cataliza las que están por venir, está transformando no solo nuestra vida personal y comunitaria, sino también la dinámica de los negocios para todo tipo de organizaciones, de cualquiera sea el tamaño y en todas las industrias. Las tecnología están transformando no solo un aspecto de la gestión empresarial, sino prácticamente todos los aspectos. Esto nos obligan a pensar de manera diferente acerca de cómo entendemos y creamos valor sobre los clientes. Adicionalmente, lo que los clientes valoran puede cambiar muy rápidamente, y nuestros competidores constantemente descubren nuevas oportunidades que ellos pueden valorar.

Tomados en conjunto, podemos ver cómo las fuerzas digitales están remodelando los cinco dominios clave de la estrategia empresarial: clientes, competencia, datos, innovación y valor. Estos cinco dominios describen el panorama de la transformación digital para los negocios de hoy.



Figura 4 - 1 Los Cinco Dominios de la Transformación Digital.

4.1. Dominios de la Transformación Digital

4.1.1. Clientes

El primer dominio que se presenta en la transformación digital son los clientes. En la teoría mas tradicional, los clientes eran vistos como actores agregados para ser comercializados y persuadidos para comprar. El modelo predominante de los mercados masivos se centró en lograr eficiencias de escala a través de la producción en masa (hacer que un producto sirva a tantos clientes como sea posible) y la comunicación masiva (usar un mensaje consistente y un medio que permita llegar y persuadir a tantos clientes como sea posible al mismo tiempo). En cambio, en la era digital, nos estamos moviendo a un mundo que no se puede describir como mercados masivos sino, una mejor definición seria, describirlo como un mundo dominado por redes de clientes. En este paradigma, los clientes están dinámicamente conectados e interactuando de manera que están cambiando sus relaciones con los negocios y entre ellos. En la actualidad, los clientes se conectan e influyen constantemente entre sí y configuran la reputación y las marcas comerciales. Su uso de herramientas digitales está cambiando la forma en que descubren, evalúan, compran y usan productos y cómo comparten, interactúan y se mantienen conectados con las marcas. Esto está obligando a las empresas a repensar su funnel de marketing tradicional y reexaminar modo de compra de sus clientes, el mismo puede pasar de usar redes sociales, motores de búsqueda, pantallas móviles o computadoras portátiles o a

entrar en una tienda. El gran cambio que se está dando es, que en lugar de ver a los clientes solo como objetivos para la venta, las empresas deben reconocer que un cliente dinámico y conectado en red puede ser el mejor grupo de enfoque, defensor de la marca o que un socio en innovación que puedan encontrar.

4.1.2. Competencia

El siguiente dominio está relacionado a cómo las empresas compiten y cooperan con otras empresas. Tradicionalmente, la competencia y la cooperación se veían como polos totalmente opuestos. Las empresas competían con empresas rivales que se parecían mucho a sí mismas, y cooperaban con socios de la cadena de suministro que distribuían sus productos o proporcionaban los insumos necesarios para su producción. En la actualidad, nos estamos transformando en un mundo de límites de la industria fluida, un mundo donde los mayores desafíos pueden ser presentados por competidores asimétricos: compañías externas a la industria donde nos desarrollamos que no se asemejan en nada a nosotros, pero que ofrecen un valor competitivo a nuestros clientes. En la era digital, se están presentando casos donde nuestro socio comercial de toda la vida puede convertirse en nuestro mayor competidor en caso de que ese socio comience a ofrecer a nuestros clientes directamente. Al mismo tiempo, es posible que se necesite cooperar con un rival directo debido a modelos comerciales interdependientes o desafíos mutuos externos a nuestra industria. Lo que es más importante, las tecnologías están empoderando el poder de los modelos de negocios de plataforma, lo que permite a una empresa crear y capturar un enorme valor al facilitar las interacciones entre otras empresas o clientes. El resultado neto de estos cambios es un cambio importante en el lugar de la competencia. Es por eso que en la actualidad, en vez de encontrarnos en una batalla de suma cero entre rivales similares, la competencia es cada vez más de influencia entre empresas con modelos comerciales muy diferentes, cada una de las cuales busca ganar más influencia para servir al consumidor final.

4.1.3. Datos

El siguiente dominio está relacionado a cómo las empresas producen, gestionan y utilizan la información. Tradicionalmente, los datos se producían a través de una variedad de mediciones planificadas (desde encuestas de clientes hasta inventarios) que se realizaban

dentro de los propios procesos de una empresa: fabricación, operaciones, ventas, marketing. Los datos resultantes se utilizaron principalmente para evaluar, pronosticar y tomar decisiones. En la actualidad, nos enfrentamos a un enorme océano de datos, la mayoría de ellos están disponibles para las empresas, de este modo se les brinda la información a las empresas sin generar planificación sistemática como una encuesta de mercado. Por lo contrario, los datos se generan en cantidades sin precedentes en conversaciones, interacciones o proceso dentro o fuera de estos negocios. Con la llegada de las redes sociales, los dispositivos móviles y los sensores en cada objeto de la cadena de suministro de una empresa, todas las empresas ahora tienen acceso a un río de datos no estructurados que se generan sin planificación y que se pueden utilizar cada vez más con nuevas herramientas de analíticas. En la actualidad, este río de datos se denominan como “big data” y con la utilización de las herramientas de analíticas les permiten a las empresas hacer nuevos tipos de predicciones, descubrir patrones inesperados en la actividad y desbloquear nuevas fuentes de valor. Los datos se están convirtiendo en el elemento vital de cada departamento dentro de cada empresa y en un activo estratégico que se desarrollará y desplegará con el tiempo. Los datos son una parte vital de cómo opera cada negocio, se diferencia en el mercado y genera un nuevo valor.

4.1.4. Innovación

Este dominio denominado Innovación, es el proceso mediante el cual las empresas desarrollan, prueban y llevan nuevas ideas al mercado. Tradicionalmente, la innovación se gestionaba con un enfoque singular en el producto terminado. Esto se debía a que las pruebas de mercado siempre fueron difíciles y costosas, la mayoría de las decisiones sobre nuevas innovaciones se basaron en el análisis y la intuición de los gerentes. Es por eso que el costo del fracaso era alto, por lo se trabajaba arduamente para poder evitarlo. En cambio, las nuevas empresas de hoy nos están demostrando que las tecnologías pueden permitir un enfoque muy diferente de la innovación, basado en el aprendizaje continuo a través de la experimentación rápida. El uso de tecnologías nos permite que sea mucho más fácil y rápido llevar a cabo las pruebas de nuevas ideas, y gracias a ellas podemos obtener comentarios del mercado desde el comienzo de nuestro proceso de innovación, hasta el lanzamiento e incluso después. Este nuevo enfoque de la innovación se centra en experimentos cuidadosos y en prototipos mínimos viables (MVP) que maximizan el aprendizaje y minimizan los costos. Las suposiciones se prueban repetidamente y las decisiones de diseño se toman en base a la validación de clientes

reales. En este enfoque, los productos se desarrollan de forma iterativa a través de un proceso que ahorra tiempo, reduce el costo de las fallas y mejora el aprendizaje organizacional.

4.1.5. Valor

Por último, pero no por eso menos importante, este dominio refleja el valor que una empresa ofrece a sus clientes (su propuesta de valor). Tradicionalmente, la propuesta de valor de una empresa se consideraba bastante constante. Los productos pueden actualizarse, renovarse las campañas de marketing o mejorar las operaciones, pero se supone que el valor básico que una empresa ofrece a sus clientes es constante y definido por su industria. Un ejemplo claro son las automotrices ofrecen transporte, seguridad, comodidad y estado, en diferentes grados. Se consideraba un negocio exitoso aquel que tenía una propuesta de valor clara, encontraba un punto de diferenciación de mercado (por ejemplo, precio o marca) y se enfocaba en ejecutar y entregar la mejor versión de la misma propuesta de valor a sus clientes año tras año. En la era digital, confiar en una propuesta de valor inmutable es un desafío atractivo y una eventual interrupción por parte de nuevos competidores. Aunque las industrias variarán en cuanto al momento exacto y la naturaleza de su transformación por las nuevas tecnologías, aquellos que asumen que estarán un poco más adelante en el camino tienen más probabilidades de ser atropellados. La única respuesta segura a un entorno empresarial cambiante es tomar un camino de evolución constante, mirando a cada tecnología como una forma de extender y mejorar nuestra propuesta de valor para nuestros clientes. En lugar de esperar a adaptarse cuando el cambio se convierte en una cuestión de vida o muerte, las empresas deben centrarse en aprovechar las oportunidades emergentes, deshacerse de las fuentes de ventaja en declive y adaptarse temprano para mantenerse a la vanguardia del cambio.

Como hemos visto hasta el momento, la transformación digital no se trata fundamentalmente de tecnología sino de estrategia. Aunque se puede presentar el caso que se requiera una actualización de su arquitectura de TI, la actualización más importante está dada en su pensamiento estratégico. Como ya paso en la segunda revolución industrial con las fábricas construidas antes de la era de la electrificación donde se lograron renovar toda su forma de trabajar y fabricar, las empresas que nacieron antes de la creación de Internet son capaces de transformarse para lo denominada cuarta revolución industrial o era digital. Según el informe realizado Forbes (Steven ZoBell, 2018), durante el 2018, las empresas invirtieron \$

1.3 billones de dólares en iniciativas de transformación digital para aplicar capacidades digitales así mejorar la eficiencia, aumentar el valor para el cliente y crear nuevas oportunidades de monetización. Trágicamente, el 70% de estas iniciativas no alcanzarán sus objetivos establecidos. Eso equivale a más de \$ 900 mil millones de dólares en gastos que se perdieron. Esto demuestra una como es subestimado el proceso de transformación y una mala gestión a gran escala.

Una de las principales razones que expresa David Roger, es la agilidad organizacional. No alcanza con reconocer y superar sus puntos ciegos estratégicos, o incluso ver cómo los principios de transformación digital se aplican a su propia industria y negocio. (David L. Rogers, 2016). Las organizaciones no nacidas digitalmente deben estar preparadas para que el cambio suceda, y esto debe suceder en un ritmo muy rápido. Es común atribuir el éxito de la transformación al tamaño y escala de las empresas, sus recursos envidiables pueden convertirse en una trampa a medida que las decisiones futuras se mantienen como rehenes por el éxito pasado. Para desarrollar una verdadera agilidad organizacional, (David L. Rogers, 2016) las empresas deberían enfocarse en tres áreas:

- Asignación de recursos: ¿cómo va a decidir en qué invertir? ¿Se es capaz de desconectarte de iniciativas y líneas de negocio que carecen de potencial futuro? ¿Puede aplicar recursos de líneas comerciales más antiguas para apoyar nuevas empresas?
- Cambiar lo que se mide: ¿Qué resultados están midiendo los responsables de la toma de decisiones? ¿Se relacionan simplemente con las prácticas comerciales existentes o pueden apoyar nuevas direcciones? ¿Qué debe medir en las diferentes etapas de una transición a un nuevo modelo de negocio?
- Alinear incentivos: ¿qué tipo de comportamiento está habilitado, respaldado y recompensado en su organización? ¿De qué son responsables los gerentes? ¿Cómo se asignan a los nuevos puestos? ¿La compensación y el reconocimiento respaldan u obstaculizan los cambios necesarios en su estrategia?

Los líderes tecnológicos, se enfrentan a un tremendo desafío. Como Peter Drucker enmarcó este desafío adecuadamente cuando dijo: “La contribución más importante y verdaderamente única de la administración en el siglo XX fue el aumento de cincuenta veces en la productividad del trabajador manual en la fabricación. La contribución más importante que debe hacer la

administración en el siglo XXI es aumentar la productividad del trabajo y los trabajadores del conocimiento”. En el artículo de la revista Forbes (Steven ZoBell, 2018) indica que para enfrentar este desafío, se debe repensar cómo los equipos trabajan en forma conjunta en toda la empresa y aplican un enfoque moderno para trabajar con nuevos sistemas y modelos, habilitados por las herramientas adecuadas. Solo entonces se podrá explotar por completo la inversión masiva en transformación digital y obtener el rendimiento esperado del gasto fuera de objetivo de \$ 900 mil millones.

Es común ver que los líderes que buscan mejorar el desempeño organizacional mediante el uso de tecnologías a menudo tienen en mente una herramienta específica. Pero la transformación digital debe guiarse por la estrategia comercial más amplia. Así mismo, las organizaciones que buscan transformaciones, con frecuencia, contratan consultores externos que tienden a aplicar soluciones únicas para todos en nombre de las "mejores prácticas". Para lograr una mejor las organizaciones deben confiar en las personas internas, las mismas tienen un conocimiento íntimo de lo que funciona y lo que no funciona en sus operaciones diarias. Además, cuando los empleados perciben que la transformación digital podría amenazar sus trabajos, pueden resistir consciente o inconscientemente los cambios. En gran parte se debe a la ignorancia que se tiene sobre el mundo digital, es por eso que los empleados piensan que si la transformación resulta ser ineficaz, la gerencia eventualmente abandonará el esfuerzo y sus trabajos se salvarán. Es fundamental que los líderes reconozcan esos temores y enfatizan que el proceso de transformación digital es una oportunidad para que los empleados mejoren su experiencia para adaptarse al mercado del futuro. Finalmente, el cambio de cultura de la empresa, es importante lograr transformar la cultura para permitir agilizar la toma de decisiones, la creación rápida de prototipos y estructuras más planas. Es común ver como las jerarquías tradicionales se interponen en el camino. Es mejor adoptar una estructura organizativa plana que se mantenga un tanto separada del resto de la organización. Esta necesidad de agilidad y creación de prototipos es aún más pronunciada de lo que podría ser en otras iniciativas de gestión del cambio porque muchas tecnologías digitales se pueden personalizar.

Las empresas que se establecieron antes de la era digital necesitan darse cuenta de que muchos de sus supuestos fundamentales ahora deben actualizarse. Para tener éxito en cualquier transformación, las organizaciones deben ser capaces de desarrollar ideas, procesos,

emprendimientos y formas de pensar verdaderamente nuevas. Pero esto no es suficiente si no se logra la capacidad de difundir estas ideas o procesos en toda la organización. Las organizaciones que florezcan en la era digital combinarán la mentalidad estratégica correcta con el conjunto de habilidades de liderazgo correcto. Comprenderán los nuevos fundamentos estratégicos de la era digital y los utilizarán para crear nuevos productos, servicios, marcas y modelos de negocio. Cualquiera sea su tamaño, mantendrán la agilidad organizacional para aprovechar nuevas oportunidades, y equilibrarán el arte de incubar y aprender como una nueva empresa con el arte de escalar e integrarse como una empresa.

5. PYMES

5.1. Escenario PYMES

Una PYME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

En la investigación realizada por el World Bank Group (Gonzales, Hommes, & Mirmulstein, 2014) donde se recolectó información de 155 economías, la variable más utilizada para definir una PYME es el número de empleados, le sigue la rotación y el valor de los activos y en menor escala, existen economías donde las variables que utilizan el tamaño del préstamo, la formalidad, los años de experiencia, el tipo de tecnología, el tamaño del espacio de fabricación y el monto de la inversión inicial, entre otros. Si bien varias definiciones detallan especificaciones para cada tamaño de empresa (es decir, micro, pequeña, mediana y grande) bajo cada variable, algunas definiciones no distinguen entre micro, pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, algunas definiciones pueden clasificar a todas las PYMES en una categoría de tamaño de empresa.

El valor más común, es decir, el umbral del límite superior por debajo del cual una empresa se considera micro, pequeña o mediana, es de 250 empleados. Este umbral es el más común entre las economías de altos ingresos. Además de las economías de altos ingresos, este valor se encuentra más comúnmente en Europa y Asia Central. Otros umbrales utilizados con

frecuencia son 100 empleados y 50 empleados, ambos son típicamente más comunes en economías de bajos ingresos. Menos de 50 empleados es el valor más utilizado para las pequeñas empresas, y menos de 10 empleados para las microempresas, cada región reporta valores promedio que están cerca del umbral de 10 empleados, y la dispersión es la más baja entre los tamaños de las empresas. En otras palabras, las definiciones de microempresas parecen más uniformes, sobre el número de empleados, para todas las regiones.

Cada región del mundo tiene un criterio para clasificar a una empresa como PYME. Inclusive, en algunos casos se observa que a nivel de países, sectores y criterios utilizados no existe uniformidad sobre los elementos comunes que lleven definiciones estandarizadas. Contrariamente a lo que ocurre en la Unión Europea donde existe y se utiliza una sola definición de PYME, los países latinoamericanos no cuentan con un acuerdo común sobre el concepto.

Los activos financieros también se utilizan para definir las PYME. En la Unión Europea, desde enero de 2005 entró en vigor una nueva definición que se aplica a todos los actos y programas de financiación comunitarios, así como en el ámbito de las ayudas estatales, donde las PYME pueden recibir una ayuda nacional y regional de mayor intensidad que las grandes empresas. La nueva definición prevé un aumento de los límites financieros: el volumen de negocios de las medianas empresas (50-249 empleados) no debe superar los 50 millones de euros; el de las pequeñas empresas (10-49 empleados) no debe exceder los 10 millones de euros, mientras que el de las microempresas (menos de 10 empleados) no debe exceder los 2 millones de euros (European Commission, 2019).

En el caso de Estados Unidos y Canadá, considera que una PYME son aquellas empresas con menos de 500 empleados. En el caso de Canadá considera una microempresa aquella que cuente con al menos 1 empleado. A continuación un cuadro donde muestran como es la definición de PYME en países referentes.

País	Micro	Pequeña	Median	Grande
Estados Unidos	0 – 19	20 - 99	100 - 499	> 500
Canadá	1 – 4	5 – 99	100 - 499	> 500
Unión Europea	0 – 9	10 - 49	50 - 249	> 250

Japón	0 – 9	10 - 49	50 - 300	> 300
Brasil	0 – 9	10 - 49	50 - 249	> 250
Colombia	< 11	11 – 50	51 – 200	> 200

Cuadro I – Representación de PYMES en cantidad de personas

En la Argentina se considera una PYMES siempre que sus valores de ventas totales anuales no superen los topes establecidos en el siguiente cuadro:

Figura - Calificación PYMES por facturación

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana - Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana - Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: AFIP 2019

Adicionalmente se consideran PYMES aquellas empresas que cumplan con la siguiente cantidad de empleados según el rubro o el sector:

Figura - Calificación PYMES por cantidad de empleados

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: AFIP

Dados varios métodos para definir una PYME, las instituciones involucradas en el reporte de datos PYME podrían dar un primer paso concreto al crear estándares uniformes para recolectar datos PYME. Un enfoque podría ser establecer estratos estándar que tengan como objetivo satisfacer varias definiciones al tiempo que permiten la recopilación de datos en clases de tamaño claro. La disponibilidad de datos para varios estratos estándar entre países podría ser útil para desarrollar análisis más rigurosos. Además, la recopilación de datos de las PYME podría basarse en esquemas de crowdsourcing, encabezados por organizaciones internacionales y en coordinación con las oficinas nacionales de estadísticas y otras instituciones nacionales / regionales.

5.2. Dimensión de mercado

Las PYMES son increíblemente importantes para la economía mundial. Representan la mayoría de las empresas en todo el mundo y son importantes contribuyentes a la creación de empleo y al desarrollo económico mundial, tanto que incluso la ONU, considera que son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo, ya que generan entre 60% y 70% del empleo y producen 50% del PIB mundial.

La importancia es en la mayoría de las economías, particularmente en los países en vías de desarrollo, que representan alrededor del 90% de las empresas y más del 50% del empleo en todo el mundo. Las PYMES formales contribuyen hasta el 40% del ingreso nacional (PBI) en las economías emergentes. Estas cifras son significativamente más altas cuando se incluyen las PYMES informales. Según las estimaciones realizadas por el Banco Mundial (World Bank, 2019), para 2030 se necesitarán 600 millones de empleos para absorber la creciente fuerza laboral mundial, lo que hace que el desarrollo de las PYMES sea una alta prioridad para muchos gobiernos de todo el mundo. En los mercados emergentes, las PYME generan la mayoría de los empleos formales, crean 7 de cada 10 empleos.

Las PYMES son actores clave en la economía y en el ecosistema más amplio de las empresas. Permitirles adaptarse y prosperar en un entorno más abierto y participar más activamente en la transformación digital es esencial para impulsar el crecimiento económico y lograr una globalización más inclusiva. En todos los países y en todos los niveles de desarrollo,

las PYMES tienen un papel importante que desempeñar en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo el crecimiento económico inclusivo y sostenible, proporcionando empleo y trabajo decente para todos, promoviendo la industrialización sostenible y fomentando la innovación y reduciendo desigualdades de ingresos. (OECD, 2017)

Sin embargo, impulsar el potencial de las PYMES para participar y cosechar los beneficios de una economía globalizada y digital depende en gran medida de las condiciones marco propicias y la competencia saludable. Debido a las limitaciones internas, las PYMES se ven afectadas por fallas del mercado, barreras e ineficiencias en el entorno empresarial y en la esfera política. Las contribuciones de las PYMES también dependen de su acceso a recursos estratégicos, como habilidades, redes de conocimiento y finanzas, también de inversiones públicas en áreas como educación y capacitación, innovación e infraestructura. Además, para un gran número de PYMES, un entorno propicio para la transferencia de la propiedad o la administración del negocio representa una condición importante para garantizar la viabilidad del negocio a lo largo del tiempo, con implicaciones para el empleo, la inversión y el crecimiento.

La contribución de las PYMES a la dinámica de la innovación ha aumentado en las últimas décadas, a medida que el crecimiento de los ingresos, una mayor demanda del mercado y las tecnologías cambiantes han permitido a las PYMES fortalecer sus ventajas comparativas y reducir las desventajas estructurales derivadas de las limitaciones de recursos y la capacidad limitada de cosechar economías de escala.

Si bien no todas las PYMES son innovadoras, las empresas nuevas y pequeñas a menudo son la fuerza impulsora detrás del tipo de innovaciones radicales que son importantes para el crecimiento económico, ya que pueden trabajar fuera de los paradigmas dominantes, explotar oportunidades tecnológicas o comerciales que han sido desatendidas por los más establecidos (OECD, 2017). Por ejemplo, las PYMES representan aproximadamente el 20% de las patentes, una medida de innovación, en campos relacionados con la biotecnología en Europa (Eurostat, 2014). Las PYME también contribuyen a la creación de valor al adoptar la innovación generada en otros lugares, y adaptarla a diferentes contextos a través de cambios incrementales, y al suministrar productos nuevos o especializados que responden a las diversas necesidades de los clientes.

5.2.1. PYMES en Estados Unidos

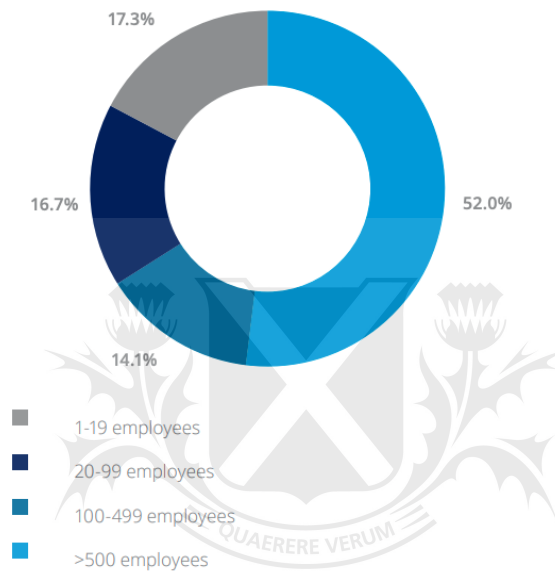
En el caso de EE. UU., las PYMES son ampliamente consideradas la columna vertebral de la economía estadounidense, ya que crean dos tercios de todos los nuevos empleos en las últimas décadas. Adicionalmente, están las pequeñas empresas que exportan, crecen más rápido, agregan empleos más rápido y pagan salarios más altos, estas representan el 98% de todos los exportadores estadounidenses identificados y respaldan casi 4 millones de empleos en comunidades de todo Estados Unidos a través de exportaciones directas e indirectas. Los principales destinos de exportación para las pequeñas empresas de EE. UU. se encuentran países como Canadá, México, China, Japón y el Reino Unido. Las PYMES estadounidenses también generan una parte importante de las exportaciones globales de la economía. Según la Small Business Administration (SBA), el 97.7% de todas las empresas que exportaron bienes de los Estados Unidos en 2013 eran pymes, y exportaron alrededor de un tercio del total de las exportaciones totales de los Estados Unidos (SBA, 2019).

La SBA ha declarado que hay 30.2 millones de PYMES en los EE. UU., Lo que representa el 99.9% de todas las empresas estadounidenses. Estas pequeñas y medianas empresas son, por lo tanto, una parte importante del ecosistema empresarial general, y el aumento de la actividad de las PYMES tiene beneficios en la economía nacional en todas las medidas de rendimiento y éxito, incluidos el crecimiento, el empleo, la innovación y el nivel de vida.

Desde 1990, las PYMES han agregado 8 millones de empleos en los EE. UU., en comparación con las grandes empresas han eliminado 4 millones de empleos durante el mismo período. Es consistente con la tendencia a largo plazo: desde la década de 1970, las pequeñas empresas han creado dos tercios de todos los nuevos empleos netos en la economía de los EE. UU. En 2013, alrededor de 5,8 millones de PYMES estaban empleando, y en total, las pequeñas y medianas empresas estadounidenses emplearon a 58,9 millones de personas, o el 47,5% de la fuerza laboral privada (U.S. Small Business Administration, 2018). Las empresas con menos de 100 empleados tienen una proporción particularmente grande de empleo, que representa alrededor de un tercio del empleo total del sector privado (Deloitte, 2017). Así mismo, podemos identificar que durante el 2018 el empleo, en el sector privado, aumentó un 1,8% en

comparación al 1.0% del año anterior. Las pequeñas empresas crearon 1.9 millones de empleos netos y las empresas que emplean menos de 20 empleados experimentaron las mayores ganancias, agregando 1.1 millones de empleos netos. Las ganancias más pequeñas se registraron en empresas que emplean de 100 a 499 empleados, que agregaron 387,874 empleos netos.

Chart 1: Share of US private sector employment by firm size, 2013



Source: SBA (2016)

Figura 5 – 2 La división por cantidad de empleados en Estados Unidos

5.2.2. PYMES en Europa

Según las estadísticas de la Comisión Europea (Muller et al., 2019), las PYME representan casi el 99% de todas las empresas de la Unión Europea. En los últimos cinco años, han creado alrededor del 85% de los nuevos empleos y han proporcionado dos tercios del empleo total del sector privado en Europa. La Comisión Europea considera que las PYME y el espíritu empresarial son la clave para garantizar el crecimiento económico, la innovación, la creación de empleo y la integración social en la Unión Europea.

Para ser un poco más exactos, durante el 2018 se crearon un poco más de 25 millones de PYMES, de las cuales el 93% eran micro. Las PYMES representaron el 99.8% de todas las empresas en el sector empresarial no financiero de la Comunidad Europea (UE), generando el 56.4% del valor agregado y el 66.6% del empleo. En general, representó el 54,5% del PBI de

la Comunidad Europea y el 61,4% del empleo total. La importancia de las PYMES en las economías de los Estados miembros de la UE mostró una marcada variación. El promedio durante el 2018 fue de 58 PYMES por cada 1.000 habitantes. De toda la población de PYMES en la UE durante el 2018, el 28.4% estaba activo en las industrias de servicios intensivos en conocimiento y el 1.0% en las industrias de alta tecnología (Muller et al., 2019).

Las micro son, por lejos, el tipo más común de PYMES en la UE, ya que representan el 93.0% de todas las empresas y el 93.2% 6 de todas las PYMES. Sin embargo, las micro representaron, durante el 2018, solo el 29.7% del empleo, mientras que las pequeñas y medianas representaron, respectivamente, el 20.1% y el 16.8% del empleo. En contraste con la distribución desigual de la cantidad de empresas y el empleo entre las tres clases de tamaño, la contribución al valor agregado de estas tres clases es igual, con un rango de 17.6% del valor agregado para pequeñas a 20.8 % para las micro (Muller et al., 2019).

Figura - Número de PYME y grandes empresas en la UE durante 2018 y su valor añadido y empleo

	Micro SMEs	Small SMEs	Medium-sized SMEs	All SMEs	Large enterprises	TOTAL - All enterprises
<i>Enterprises</i>						
Number	23,323,938	1,472,402	235,668	25,032,008	47,299	25,079,312
%	93.0%	5.9%	0.9%	99.8%	0.2%	100%
<i>Value added</i>						
Value in € (million)	1,610,134	1,358,496	1,388,416	4,357,046	3,367,321	7,723,625
%	20.8%	17.6%	18.0%	56.4%	43.6%	100.0%
<i>Employment</i>						
Number	43,527,668	29,541,260	24,670,024	97,738,952	49,045,644	146,784,592
%	29.7%	20.1%	16.8%	66.6%	33.4%	100.0%

Note: Large enterprises are enterprises with 250 or more employees.

Source: Eurostat, National Statistical Offices, DIW Econ

5.2.3. PYMES en Argentina

Según el Ministerio de Producción de la Nación Argentina, hasta el día 5 de Septiembre del 2019, se cuenta con 626.145 Pequeñas y Medianas Empresa (PYMES) registradas con al menos un empleado en relación de dependencia. Mas de 99% tienen menos de 200 empleados registrados y solo el 0.6% cuentan con mas de 200. En su totalidad representan el 67% del empleo privado formal a nivel Nacional (Argentina, 2019b). Del total de las PYMES

registradas se encuentran 239.000 dedicadas a prestar servicios, 59.700 producen manufacturas y 9.526 venden sus productos al exterior (Argentina, 2019a). Detrás de estas cifras también hay otras que muestran a las empresas como entes que nacen, se desarrollan y, en algunos casos, mueren.

En la Argentina hay, aproximadamente, 27 PYMES por cada 1000 habitantes y la tasa de creación es de 1 por cada 2.300 habitantes, según un estudio de la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA). Ambas cantidades son muy bajas si se comparan con otros países de la región. La tasa de creación en Brasil es de 1 por cada 347, en Chile 1 por cada 124 y el promedio en América Latina es de 1 por cada 505.

Vale la pena destacar que las micro PYMES son el principal motor de generación de empleo en la Argentina, emplean 4.3 millones de puestos de trabajos. Se calcula que cada nueva micro PYME nace con 3 empleados, por otro lado las medianas se estima que inician con 83 empleados. A medida que las empresas avanzan en el tiempo las mismas incrementan su planta, se estima que una micro o pequeña PYME incorpora 3 empleados por cada año de vida. Según el informe de Banco Comafi, informa que en el período que va de 2008 a 2016 nacieron en la Argentina, un promedio, 65.000 empresas por año, pero el dato curioso es que cerraron 59.000 (Comafi, 2017). La creación o cierre de las PYMES en Argentina están muy ligada a la situación económica del país, hasta el 2011 hubo un crecimiento del universo PYME a un ritmo aproximado de 8% anual, del 2011 al 2014 hubo un estancamiento y del 2014 en adelante una importante caída.

Uno de los problemas que tienen las empresas argentinas es que nacen y mueren como PYMES, no logran desarrollarse por falta de recursos. Otro punto importante por lo cual fracasan es la edad de las mismas, el promedio de edad de las PYMES es de 25 años, este indicador demuestra que se hace muy difícil el recambio generacional. Adicionalmente, en el artículo (Comafi, 2017) destaca que en la Argentina (como en toda América Latina) esta sobrepoblada de micro PYMES y esto se debe a que no hay incentivo o apoyo por parte del estado, esto se puede visualizar al comparar como en otros países con mayor dinámica y apoyo del estado las PYMES logran un crecimiento. Cuando nos referimos al apoyo estatal estamos refiriendo a la dificultad que una PYME tiene para poder acceder a créditos, la elevada presión fiscal, problemas de logística, la volatilidad en el tipo de cambio, las altas tasas de inflación,

entre otros. Sin estas herramientas, se les hace muy difícil competir a nivel global. Un ejemplo claro es como las tasas de interés han sido tan asfixiantes para los emprendedores que, según la encuesta PWC (PwC, 2018), nueve de cada diez dueños de PYMES no piensan en buscar capital. Las PYMES parecen verse obligadas a utilizar sus propios recursos y no los ofrecidos por instituciones o el Estado, por el alto costo que implica el financiamiento.

Tal como se hacía referencia anteriormente, la mitad de las PYMES de la industria cuentan con directores generales con más de 60 años, 40% tienen 65 años o más, y solo 6% es menor de 41 años (PwC, 2018). Lo cual esclarece que, dados todos los baches que implica tener una PYME, los jóvenes parecen no querer emprender o, aquellos que son parte de una empresa familiar, buscan otro tipo de empleos. Estos datos son importantes a tener en cuenta ya que las empresas nuevas son las que más empleo generan.

5.3. Porque una PYME no es STARTUP

Los registros de empresas proporcionan información sobre nacimientos empresariales, pero no todos los nacimientos empresariales son una Startup debido a las diferencias en la configuración y las visiones. Si bien no existe una definición precisa de una Startup, este término generalmente se entiende que se refiere a empresas que son:

- jóvenes (menores de 10 años / 5 años según el sector)
- innovadoras (en términos de modelos de negocio y / o producto / servicio)
- con el objetivo de escalar rápidamente (es decir, aumentar su número de empleados y / o los mercados en los que operan)

Vale la pena aclarar que todos los Startups nacen como PYMES, pero no todas las PYMES son Startups. A nivel global se define a una PYMES en función del empleo y del volumen de negocios o del balance total. En el caso de los Startups, estos criterios pueden ser difíciles de aplicar, ya que un Startups puede tener una gran cantidad de empleados pero aún no puede tener una facturación significativa. Además, el capital inicial requerido para hacer crecer el negocio suele ser mucho más alto (a veces del orden de millones) para una Startups que para las PYMES en general.

Este concepto se solidifica cuando hablamos de empresas como Uber, Glovo o Lime (entre muchas mas) que son empresas que nunca se las lograron denominar como PYMES, por mas que nacieron como tal, ya que el nivel de facturación, la rapidez en la escalabilidad a nivel Global automáticamente se caen de toda tabla de medición PYMES.

5.4. Problemas comunes de las PYMES

5.4.1. Gobernanza

Los cambios significativos en el entorno económico global requieren mejoras importantes en la gobernanza de las organizaciones. Dichas mejoras son esenciales para las PYMES lideradas por un emprendedor. Estas pequeñas empresas tienen un gran impacto en la economía como fuente principal de nuevos empleos y son fuertes contribuyentes a la innovación. Sin embargo, como resultado de una mala gestión y prácticas inadecuadas de gobernanza, las PYME experimentan una alta tasa de fracaso durante sus primeras etapas.

La buena gobernanza es importante para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones de todo tipo y tamaño: grandes, medianas y pequeñas. Si bien es ampliamente aceptado que "una talla no sirve para todos" (Arcot y Bruno 2006), hay mucha menos investigación y orientación sobre el buen gobierno para las pequeñas y medianas empresas.

En cambio, la mayor parte de la orientación de gobernanza actualmente disponible para las PYME equivale a versiones reducidas de soluciones de gobernanza desarrolladas para empresas más grandes y cotizadas. Este enfoque no tiene en cuenta una variedad de riesgos, características y prácticas exclusivas de las PYME y, por lo tanto, tiene una aplicabilidad limitada para ayudar a los líderes de las PYME a cumplir el propósito y el potencial de sus empresas. Esto es especialmente cierto en los mercados emergentes donde las empresas a menudo operan con severas limitaciones de recursos.

5.4.2. Desarrollo de las competencias distintivas

Las empresas, mediante la estrategia, combinan los recursos y capacidades con los factores clave de la industria estableciendo sus competencias distintivas (Grant, 2016), son aquellas cualidades que permiten desarrollar la estrategia de modo superior a la competencia

(Prahalad, C.K & Hamel, 1990), por lo tanto son aquellas que permiten producir el éxito empresarial, tanto a corto como a largo plazo.

Los factores internos están compuestos de recursos y capacidades. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles (Wernerfelt, 1984). Los recursos tangibles son más fáciles de identificar y evaluar, estos incluyen los recursos financieros y los activos físicos identificados y valorados en los estados financieros de la empresa. Por el otro lado, los intangibles son más valiosos pero estos no aparecen en los estados financieros. Un claro ejemplos es el capital intelectual, se encuentra dentro de los recursos intangibles que aportan un gran valor para la empresa. Se puede representar en tres dimensiones: el capital humano que radica en las personas, el capital estructural que radica en la propia organización y el capital relacional que radica en las relaciones que la organización tiene con el entorno.

Las PYMES, por lo general, son empresas donde la filosofía del fundador condiciona tanto la cultura como la estrategia de la empresa, por lo tanto se considera que su capital humano es determinante del éxito empresarial. Estas PYMES habitualmente compiten en diferenciación (Michael E. Porter, 2011). Aun cuando les falte formación profesional en relación con la gran empresa, las PYMES suelen presentar habilidades en el manejo de esos recursos que les permiten diferenciarse de la competencia, y constituir competencias distintivas.

La cultura empresarial (Barney, 1996) o el conocimiento tecnológico (Helfat, 1994) permiten construir competencias distintivas, ya que facilita diferenciarse de la competencia. Además, las PYMES suelen estar formadas por grupos pequeños de personas con una cultura similar y una mayor proximidad, lo que mejora la comunicación y, por consiguiente, el clima de trabajo, facilitando su coordinación para adaptarse.

El capital relacional es un elemento clave para competir, dado que la cooperación facilita encontrar los elementos complementarios para hacer frente a las dificultades del entorno (Humble, Jackson, & Thomson, 1994), a las limitaciones de financiación o a los retos de la innovación (Kantis, 2004). La relación con los proveedores y clientes facilitan la constitución de clústeres que hacen uso de las economías de escala y el alcance como factores de competitividad (Felzensztein, Gimmon, & Carter, 2010). Ese efecto es limitado en las

PYMES argentinas ya que evitan los consorcios y no suelen utilizar servicios externos. Sin embargo, su pequeño tamaño les permite una mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas del cliente en cada momento. También, suelen tener conexión directa con clientes y proveedores locales, conociendo sus necesidades por su cercanía. Finalmente, el hecho de compartir una misma cultura con los clientes facilita su relación comercial. Una parte de sus ventas se basa en sus relaciones con los vecinos y en las relaciones de estos con otros conocidos (boca a boca). Todo esto disminuye los costes de transacción, por lo que se espera que su capital relacional sea elemento constitutivo de competencias distintivas.

Además del capital intelectual, los recursos tangibles de la empresa también son utilizados para competir. En general los activos tangibles han sido incluidos entre los factores de competitividad, puesto que se necesitan para mantener su posición competitiva (Mata, Fuerst, & Barney, 1995). Las pymes, en general, tienen limitaciones de acceso a recursos tecnológicos y respecto a las grandes empresas.

A diferencia de los recursos, entre los que se incluye el capital intelectual, que son estáticos, las capacidades organizativas son dinámicas y evolucionan en el tiempo (Helfat, 1994). Las capacidades organizativas son muy variadas y requieren la experiencia de varios individuos para ser integradas con bienes de capital, tecnología y otros recursos, mediante la coordinación de equipos de personas. Las capacidades organizativas se manifiestan en procesos que pueden clasificarse de acuerdo a la cadena de valor puesto que están orientadas a generar valor para el cliente final (Grant, 2016). Las capacidades organizativas presentan particularidades para las pymes. Por ejemplo, la capacidad de gestión es diferente, ya que la práctica directiva es más intuitiva, puesto que los gerentes de pymes suelen tener menos mentalidad estratégica, más orientación al corto plazo, predominio de la cultura orientada a las funciones, dificultad para delegar, insuficiente profesionalización de la gestión y escaso hábito de aprendizaje continuo. Todo esto lleva a constituir capacidades organizativas más sencillas. Esta simplicidad facilita su adaptación a los cambios del entorno, reduciendo los costes asociados. Los procesos organizativos de las pymes están basados en el saber hacer tradicional, por lo que se ajustan mejor a los mercados tradicionales de la zona generando competencias distintivas que les diferencia de otros emprendedores.

Entre los factores externos de competitividad, es tradicional incluir en la literatura los factores clave de éxito de la industria (Grant, 2016). Las PYMES tienen menos capacidad de generar productos y de competir en costos que las grandes empresas pero su cercanía al cliente les permite diferenciarse de un modo más específico y adaptarse mejor a las necesidades del mercado (Pelham, 1997) generando más valor para el cliente. Generalmente las PYMES están muy asociadas al territorio. Dada su pequeña dimensión tienen una mayor dependencia del entorno local. El territorio posibilita el éxito, ya que la cercanía física facilita un mayor intercambio de relaciones con proveedores y clientes abarata los costos logísticos, muy importantes en Latinoamérica (Brennan & Garvey, 2009). Esta virtud les permite especializarse más fácilmente en ciertos nichos, pueden adquirir un mayor conocimiento del mercado por la cercanía que tienen con él. Dada su estructura pequeña y menos complicada, se pueden adaptar de manera más fácil y rápida a los cambios del mercado, así como especializarse en mercados mucho más particulares y específicos que las grandes empresas no pueden entrar. Su producción es igualmente más flexible: permite añadir y quitar productos fácilmente. Las multinacionales suelen demorar mucho tiempo en generar estos cambios.

Las PYMES argentinas presentan habitualmente diferencias entre los resultados a largo plazo, que se manifiestan en los resultados organizativos, y a corto plazo, manifestados en los resultados económico-financieros. Primeramente, la situación de estas empresas que se apoyan más en los recursos materiales que en las capacidades; también, la estructura normativa y política del país que, al incrementar el riesgo, limita la competitividad en el largo plazo y dificulta la integración de ambos enfoques. Además, las empresas argentinas tienen un alto porcentaje de productores que utilizan únicamente su negocio como fuente de subsistencia, lo que les lleva a buscar beneficios a corto plazo (Gatto, 1999), sin elaborar estrategias de largo alcance. Finalmente, estas empresas presentan un menor nivel de formación, que les dificulta la planificación a largo plazo. Todo ello posibilita la existencia de un mayor oportunismo empresarial, por lo tanto, existen diferencias entre los resultados organizativos (con enfoque de largo alcance) y los resultados económicos (de corto plazo).

En resumen, se puede asegurar que las competencias distintivas generadas producen realmente mejor desempeño. Las competencias distintivas se elaboran para competir en el largo plazo (Grant, 2016), por lo tanto, se espera que los resultados a largo plazo mejoren cuando las empresa cuentan con competencias distintivas.

5.5. PYMES en el tiempo

El mundo se enfrenta, actualmente, a diferentes desarrollos que probablemente tendrán un profundo impacto en su economía y sociedad. La transformación digital es sin duda una de ellas. Las tecnologías digitales abren nuevas posibilidades para comunicarse, organizar flujos de trabajo y procesos de producción o aprender e interactuar con clientes y proveedores. De hecho, dan lugar a modelos de negocio completamente nuevos. La competitividad futura de la economía dependerá cada vez más de cuán exitosamente las empresas puedan explotar las oportunidades que ofrecen estas nuevas tecnologías. Esto no puede ser solo una tarea para grandes multinacionales. Más bien, es la digitalización exitosa de las PYMES lo que determinará el futuro de la economía. Después de todo, las PYMES proporcionan la mayoría de los empleos y generan la mayor parte del valor agregado. Sin embargo, para que las PYMES avancen más rápidamente en el campo de la digitalización y utilicen nuevas tecnologías para mantener y expandir su ventaja competitiva, deben superarse varios obstáculos.

En los últimos años, los cambios tecnológicos dinámicos y la globalización del mercado han tenido un impacto significativo en el entorno empresarial de las PYMES. Están bajo una creciente presión competitiva, especialmente aquellas que actúan en los mercados internacionales, y enfrentan una variedad de desafíos. Administrar la transformación digital, obtener acceso a las finanzas o encontrar empleados calificados son solo algunos de ellos. Superar estas dificultades y mejorar la competitividad internacional de las PYMES será crucial para garantizar el empleo y el crecimiento en las economías.

Las PYME se enfrentan a una serie de obstáculos a la digitalización. Los dos obstáculos principales para la adopción de tecnologías digitales son las preocupaciones relacionadas con la seguridad de IT y la necesidad de reclutar y retener personal altamente calificado con experiencia digital.

En los Estados Unidos, y principalmente en los últimos años, las PYME han continuado generando empleo y agregando que son actores clave para contribuir a la innovación. Estas contribuciones varían ampliamente entre empresas, industrias y países. Pero un mejor acceso a los mercados mundiales y las mejoras en las redes de conocimiento, así como la

digitalización, han desempeñado un papel importante en el avance de las PYME para participar en la economía global. En general, las PYME contribuyen significativamente al crecimiento económico global al proporcionar empleo, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.

Basándonos en la importancia que tienen las PYME en la economía de los Estados Unidos es preocupante que más del 50% de las pequeñas empresas fracasan en el primer año, y más del 95% de las nuevas empresas fracasan en los primeros cinco años (Convergehub, 2019). Un trabajo importante donde hay que desarrollar es en la identificación del por qué y cómo la mayoría de las pequeñas empresas fracasan en su primer año, de este modo nos permitirá planificar una estrategia comercial para superar los riesgos potenciales que podrían surgir en su camino. No se podrán eliminar completamente todos los riesgos, pero lo ayudará a comprender mejor lo que puede hacer en los diferentes escenarios que probablemente surjan.

Una de las razones principales, que se ha logrado identificar, por la que las nuevas empresas fracasan se debe a la falta de demanda del mercado. De hecho, el 42% de las pequeñas empresas fracasan por esta razón. Entonces, podemos determinar que si hay algo de lo que se debe tener mayor certeza antes de comenzar su negocio es en la necesidad de lo que está ofreciendo a los clientes. La siguiente razón más probable por la que las nuevas empresas fracasan es porque se quedan sin efectivo. Las estadísticas muestran que el 29 por ciento de las nuevas empresas fracasaron debido a la falta de financiación. Otras causas del fracaso de las Startups incluyen no poder encontrar el equipo adecuado para trabajar, ser competido por los competidores en la industria, problemas relacionados con los costos y un producto hostil.

Entonces, estamos en condición de determinar que las razones por las cuales las nuevas empresas fracasan, es una combinación entre razones centradas en el cliente y la falta de recursos, que son los componentes básicos de un negocio exitoso. En los primeros años de comenzar un nuevo negocio, las pequeñas empresas tienen que enfrentar una serie de desafíos que pueden restringir su potencial. Uno de los principales desafíos que enfrentan es la baja calidad de la mano de obra. Es común encontrar que para las empresas que tienen más de 50 empleados, es más difícil encontrar empleados calificados. Sumado a esto, los propietarios de pequeñas empresas también se enfrentan a desafíos financieros. Como las corporaciones más

pequeñas no tienen la ventaja de estar respaldadas por una gran cantidad de fondos, por lo general tienen dificultades para descubrir cómo pueden administrar sus finanzas.

El objetivo de la UE es fomentar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador para mejorar la competitividad y la productividad de Europa y apuntalar una economía social de mercado sostenible. Las PYMES europeas internacionalizadas generalmente se desempeñan mejor que sus pares puramente nacionales. Si bien el 52% de las PYMES con ventas transfronterizas experimentaron un aumento de los ingresos del 5% o más en 2018, solo el 35% de las PYME sin actividades en el extranjero lograron tales tasas de crecimiento de los ingresos. También se puede observar el mismo comportamiento para las PYMES innovadoras. Mientras que el 50% vio un aumento en sus ingresos en un 5% o más, solo el 27% de las PYMES no innovadoras tuvieron tanto éxito (EU SME Survey, 2019). Alrededor del 44% de las PYMES tienen la intención de aumentar su presencia internacional. Esto puede parecer sorprendente, dado el contexto actual de crecientes tensiones comerciales e incertidumbres internacionales. Sin embargo, la mayor parte del comercio de las PYMES Europeas tiene lugar con países vecinos de la UE, a los que se aplican las normas del mercado único. (EU SME Survey, 2019)

Para financiar estas actividades, las PYMES dependen actualmente de múltiples fuentes de financiación, que se pueden resumir aproximadamente en acciones, deuda, fondos promocionales y fuentes alternativas de financiación como el arrendamiento. Si bien la deuda es la fuente de financiación más utilizada, con aproximadamente el 77% de las PYMES Europeas recurriendo a préstamos bancarios y otras formas de deuda, el capital es casi tan importante, con aproximadamente el 74% de las PYMES que lo utilizan. Alrededor del 54% también depende de fuentes alternativas de financiación.

En promedio, más de la mitad (54%) de las PYMES de UE confirman que adoptan nuevas tecnologías para seguir siendo competitivas, con alguna variación entre países. En cuanto a la adopción de tecnología, la encuesta muestra que una gran parte de las PYMES ha comenzado, o está planeando, emprender actividades digitales. La actividad más común es la facturación electrónica (60%), seguida del uso de software para facilitar el trabajo colaborativo (60%) y para monitorear los procesos de producción (53%).

Las tecnologías nuevas y emergentes, como el Big Data (32%) y la inteligencia artificial (20%), se usan con menos frecuencia. Sin embargo, casi un tercio de las PYMES informan que planean adoptar el uso de inteligencia artificial y muchos planean implementar análisis de big data en los próximos dos años. Las PYMES con la digitalización como una alta prioridad de gestión emprenden una gama más amplia de actividades digitales. Por ejemplo, cuanto más avanzada sea la tecnología, mayor será la probabilidad de que utilicen las redes sociales para reclutar nuevos empleados (60%) en comparación con una administración que solo da prioridad media, baja o nula a la digitalización (38%). Esto respalda el argumento de que la prioridad administrativa está estrechamente relacionada con la adopción de tecnología en todos los tipos de actividad digital e innovación.

El 9% de las PYME Europeas informa que los problemas de seguridad de TI son un obstáculo muy grave y el 19% dice que es un obstáculo importante para la digitalización en sus empresas. La mayor conciencia de las PYME sobre el peligro de violaciones de seguridad agrega una capa adicional de complejidad en la planificación hacia un negocio más digital. En particular, las PYME Europeas necesitan mejorar su personal para salvaguardar su información y activos. Este es un tema cada vez más importante en un momento en que el cibercrimen se está volviendo cada vez más generalizado y complejo.

No contar con las habilidades adecuadas para implementar y beneficiarse de la adopción de nuevas tecnologías es la segunda barrera general más grande, el 27% que dice que es un obstáculo muy grave o importante. El desafío de carecer del conjunto de habilidades digitales correcto es fundamental para las PYMES, ya que la tecnología digital es fundamental para seguir siendo competitivos. Es por ello que, aproximadamente, una de cada dos PYMES quiere mantener el tamaño de su fuerza laboral. Una parte sustancial, es decir, el 31%, tiene la intención de aumentar ligeramente y alrededor del 5% incluso planea aumentar considerablemente el número de empleados.

La creciente demanda de habilidades digitales parece haber tenido un efecto en las expectativas salariales. El 42% de las PYMES Europeas dicen que las altas expectativas salariales de los solicitantes dificultan la contratación de empleados con habilidades digitales avanzadas. Se le suma a la dificultad que se encuentran durante la selección, el 17% de las

empresas tienen menos probabilidades de considerar su reputación o su ubicación como una barrera para reclutar nuevos empleados con el conjunto de habilidades requeridas.

Otro problema que se presenta dentro de UE para que las PYMES se digitalicen es la baja velocidad de la conexión a Internet. La infraestructura digital debería ser una prioridad clave para los gobiernos, ya que es un facilitador crítico para una adopción más amplia de la tecnología digital. (EU SME Survey, 2019)

Quedo demostrado que el 38% de las PYMES Europeas están de acuerdo en que la digitalización hará que algunas tareas y trabajos queden obsoletos en su empresa. Sin embargo, otro 31% no está de acuerdo con esta afirmación. El cambio que la digitalización aporta a la naturaleza de los roles de los empleados en las pequeñas empresas significa que las habilidades necesarias para desempeñar estos roles también evolucionan, el 57% de estas esperan un aumento en la necesidad de capacitar a los empleados en la empresa como resultado de la digitalización.

Es importante también enmarcar que la mitad de las PYMES de la industria tiene directores generales con más de 60 años, 40% tienen 65 años o más, y solo 6% es menor de 41 años (PwC, 2018). Estos datos notan que, dados todos los baches que implica tener una Micro, Pequeña y Mediana Empresa los jóvenes parecen no querer emprender o, aquellos que son parte de una empresa familiar, buscan otro tipo de empleos. En la actualidad las PYMES argentinas buscan innovar para resolver los temas que más les preocupan en el actual contexto económico, los cambios que traen la tecnología y la creatividad de las nuevas generaciones pueden ser el empujón que las PYMES argentinas necesitan para desarrollarse en un ambiente de crecimiento y, así, progresar la economía del país.

La digitalización está impulsando un cambio estructural dentro del mercado laboral en general, afectando el empleo en pequeñas empresas. La automatización no solo puede impulsar mejoras en la producción y la productividad, sino que también puede conducir a la pérdida de empleos. Los trabajos existentes cambiarán de forma y surgirán nuevos trabajos a medida que se desarrolle la revolución digital.

En pocas palabras, las PYME deberán enfatizar el reciclaje y la capacitación de sus empleados para emprender nuevas tareas respaldadas por las tecnologías digitales, de lo contrario corren el riesgo de no maximizar los rendimientos de su inversión.

6. Encuesta PYMES Argentinas

Para poder llegar a un entendimiento de como piensa el empresario PYME Argentino, realizamos una encuesta a los CEO de treinta empresas, aproximadamente. Así poder identificar de que manera afrontan la transformación digital e identificar que procesos se encuentran mas débiles o por donde comenzar la transformación. Como pueden observar en la Figura 6-1, gran parte de la empresas encuestadas cuentan con mas de 10 años de antigüedad.

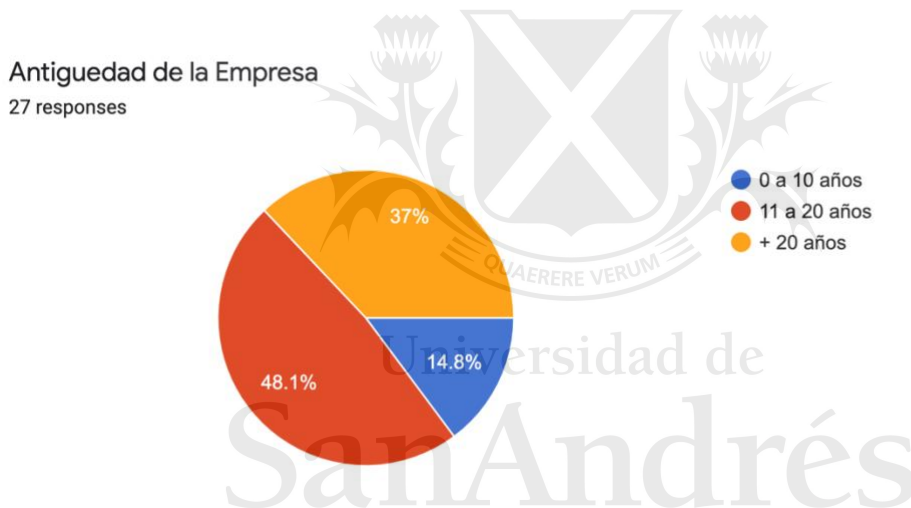


Figura 6-1 Antigüedad de las empresas encuestadas

El cuestionario consta en dos grandes divisiones, la estratégica y la de agilidad organizacional. El primer grupo de preguntas se relaciona con los conceptos estratégicos están diseñadas para medir el grado en que la organización ha adaptado su pensamiento estratégico a la realidad digital. El segundo grupo de preguntas que se relaciona con la agilidad organizacional están diseñadas para medir la capacidad de la organización para poner en práctica estos nuevos principios estratégicos e impulsar con éxito el cambio en su negocio.

El resultado de la encuesta fue muy satisfactorio para el desarrollo de esta tesis ya que quedo en evidencia la forma de pensar de los empresarios y las contradicciones que se encuentran al momento de tomar decisiones. De este modo podemos destacar que todo

empresario PYME tiene identificado que la evolución digital, pero por motivos no identificados y en la mayoría de los casos, siguen actuando de la misma forma en la que venían trabajando. Creen que con unos pequeños cambios, a los cuales ellos denominan digitales, se adaptan a las nuevas tendencias o beneficios de la era digital. Y como venimos detallando en este documento se están equivocando en el camino que optan.

Queda claro que identifican el avance en los cambios de hábitos en los clientes y/o consumidores y el desarrollo de los nuevos canales de ventas. Dato que se ve claramente en la encuesta donde el 74% respondió que esta enfocado en los hábitos digitales de sus clientes. Lo interesante se presenta cuando se comienza a profundizar en otros aspectos. Por ejemplo, si bien un alto porcentaje está interesado en los hábitos digitales de sus clientes, un poco más de la mitad (54%) no busca crear valor a través de las plataformas o redes sociales. Este indicador es una señal que se sigue optando por la obtención tradicional de datos y los mismos fuera del ámbito digital o de un valor muy amplio o genérico. De este modo, no están aprovechando los datos que se pueden recolectar por medio de las redes y plataformas de ventas para poder, en un comienzo, entender más a sus consumidores o clientes ya que esta información les permite segmentar de una forma más precisa y focalizada sobre los gustos, participaciones, rangos etarios, géneros y muchas variables más. Se interpreta que los empresarios PYMES, mayormente se focalizan con tener una presencia poco activa en canales digitales.

Por otro lado, indican que están interesados en convertir los datos en un nuevo valor o que los mismos son estratégicos para la toma de decisiones. Conservan los datos en cerrados a las divisiones donde fueron recolectados en vez de compartirlos entre la organización. Siguen haciendo uso de ellos de forma aislada y sin interconectar la información que puede ser beneficioso para la empresa, aunque más importante para el cliente. El compartir la información en forma horizontal y no vertical permite a la organización tener una sola fuente de información a la hora de atender a los clientes, lo que en muchos lugares se denomina la omnicanalidad, no importa el canal o el área que tenga el contacto con el cliente, todos contarán con la misma información del cliente.

Estratégicamente están dispuestos a fracasar en el desarrollo de nuevos emprendimientos que les permita aprender o reducir costos. Es un indicador interesante a la hora de analizar la tolerancia al riesgo que están dispuestos a afrontar. Es una señal positiva, pero de nada sirve

que quede solo en señal. Lo importante es que lo lleven a la práctica y es acá donde notamos que falta iniciativa. Son estos mismos empresarios que en un 60% se basan en ofrecer valor a través de sus productos y dentro de la misma industria, son unos pocos que buscan basar sus propuestas de valor en las necesidades del cliente. Interpretamos que el 60% no sale de la zona de confort y permite que las necesidades de los clientes muden para otras industrias, no logran identificar que se deben adaptar a las nuevas necesidades y/o productos. Mas en esta época donde las industrias se están redefiniendo y se están creando nuevas.

Identifican a la tecnología con la transformación digital y no como una herramienta para lograr la misma, mas del 50% evalúa la incorporación de nueva tecnología según el impacto que ofrecen la misma al actual negocio, no como una herramienta para la creación de valor sobre los clientes. Del mismo modo, el 74% declara que solo hace inversión tecnológica para facilitar o mejorar la parte operativa, no toman esta inversión como estratégica, entienden que la incorporación de tecnología es la forma de transformarse, y utilizan la misma para facilitar su negocio actual pero no ven a la tecnología como una herramienta que colabore con la satisfacción del cliente. Lamentablemente, para ellos y su negocio, están enfocados en facilitar o mejorar su modelo de negocio actual no están buscando adaptarse de forma temprana que los permita obtener una ventaja competitiva.

Por el lado de la agilidad, nos encontramos que a los empresarios PYMES no logran encontrar esa agilidad necesaria. No logran abandonar las formas tradicionales o las que estaban acostumbrado, aquellas que les permitió llevar a su negocio hasta donde están en la actualidad. Focalizan sus esfuerzos en mantener el negocio actual, concentrados en el rendimiento de lo existente, no están permeables a nuevas estrategias o cambios en la madurez del negocio, solo buscan poder comercializar o desarrollar su trabajo tal como fue concebido desde sus inicios. Es por ello que la mayoría opinan que hay que recompensar a sus gerencias por los resultados pasados y no por lo que pueden lograr a más mediano o largo plazo o la creación de una nueva estrategia. Esto hace que sus gerencias desarrollen una agilidad en los negocios por venir sino en los focaliza en superar las expectativas pasadas. También, se encuentran con la dificultad de desarrollar o sembrar nuevas ideas no comunes o denominadas inusuales para el negocio. Se topan con las dificultades a adaptarse a nuevos cambios o salir de la zona de confort. Hay mucha competencia interna y se les dificulta compartir la información o el intercambio es lento

y no logra la consistencia necesaria. Cuesta tomar ideas nuevas o novedosas e integrarlas en sus negocios ya existentes

En resumen, los empresarios tímidamente van diseñando sus estrategias corporativas para adaptarse a la nueva era. Todavía les falta recorrer mucho y sin darse cuenta el tiempo es peor enemigo, ya que en la era digital la agilidad y la rapidez y la agilidad para asimilar los nuevos cambios es la mayor destreza con la que una empresa debe contar.

7. Transformación Digital en PYMES

7.1. Contexto favorable

Las organizaciones nativas digitales, aquellas que nacieron directamente en la era y de forma digital, pueden haberse originado de forma orgánica en el sector de la tecnología, pero en la actualidad ya no se limita solamente a ese sector sino que se extienden a través de las industrias, comercio minorista y hasta la logística, pasando por las áreas por el marketing y hasta lograr una automoción. Independientemente al sector donde se desarrolle estas organizaciones, se caracterizan por tener una visión diferente a las tradicionales, sobretodo en las formas de como ser mas competitivos en los mercados. El cambio involucra las capacidades, los enfoques, los procesos y las culturas utilizadas en un mundo interconectado y centrado en la tecnología en la que vivimos, pero principalmente es un cambio de mentalidad. Cuando nos referimos al cambio hacemos referencias a los comportamientos de las personas como también a la tecnología o las soluciones digitales que brindan.

Las organizaciones nacidas no digitalmente, o también en algunos casos denominadas inmigrantes digitales (Perkin, 2017), deben descifrar demasiadas suposiciones, formas de hacer las cosas y/o hábitos organizativos que ya son obsoletos, de este modo reconstruirse y convertirse en nativos digitales. A este proceso es denominado transformación digital y no adaptación digital ya que el cambio que se requiere genera un efecto en la forma en que se realizan las cosas, cómo trabajan las personas y la forma en que se estructura la empresa. En otras palabras, la estructura misma de cómo una empresa opera, se comporta y hace negocios.

Como ya nos referimos desde un comienzo, el objetivo de la transformación no radica en enfocarse deliberadamente en la tecnología. En esta sección sugerimos o, mejor dicho, ofrecemos herramientas, modelos y metodologías que ayudan a una PYME puede llegar a esa madurez digital. Neil Perkin, cuenta en su libro, porque impulsar la transformación es un requisito urgente (Perkin, 2017). Comenta que las organizaciones se encuentran actualmente en el centro de una tormenta perfecta, caracterizada por cambios acelerados y rápidos de contextos competitivos, de consumidores y de empresas. En la siguiente figura (Figura 7-1), Neil, muestra de una forma grafica el por que de la urgencia.



Figura 7-1 - Características del cambio

7.1.1. El contexto competitivo

Con el acceso cada vez más barato, fácil, flexible y escalable de los basados en la nube, la amenaza que facilita el quiebre de las barreras de entrada de los negocios existentes. Esto esta ya es un echo que va a un ritmo cada vez mas rápido. Las tecnologías han sido de utilidad para alterar el equilibrio en los mercados entre los consumidores y las organizaciones. Las plataformas digitales y sociales han logrado que los consumidores permanezcan mas conectados y capacitados, de este modo han reducido el control que las empresas tienen sobre la percepción de su marca y apporto una mayor transparencia en los precios. La integración de lo digital en las operaciones ha brindado una potencial ventaja significativa en escalas de tiempo, eficiencias o costos. Los próximos desafíos para los líderes no solo son numerosos sino variados y de rápida evolución.

Lo digital tiende a reescribir las reglas de la ventaja competitiva, pero cuando existe un alto potencial para que se produzca una disrupción, la desintermediación es muy rápida. Se está presentando cambios como la reducción de intermediarios entre productores y consumidores que nos está llevando a realizar cambios en las organizaciones hacia un nivel nuevo y más alto de agilidad organizacional. En la actualidad las herramientas que brinda la tecnología para operar a escalas globales y de este modo permitir acceder a mejores talentos o reducir el costo de comunicación como también, y destacar este punto, llegar a audiencias mucho más amplias de lo que alguna vez fue posible.

Un dato interesante que demuestra como contexto se a vuelta muy competitivo, Hal Varian, economista en jefe de Google, comenta como el futuro está en las micro-multinacionales, “Si a fines del siglo XX era la era de la empresa multinacional, a principios del siglo XXI será la era de la micro-multinacional: pequeñas empresas que operan a nivel mundial” (Varian, 2011). Esto es posible a la gran ventaja que provee la tecnología. Hoy en día, una gran parte del desarrollo de software y la innovación en la web implica conectar componentes estandarizados de nuevas maneras. No solo se puede acceder fácilmente sino que las barreras de entrada se han reducido drásticamente a través de una mejor accesibilidad para darle soporte a la infraestructura y a los sistemas. Como consecuencia, el ritmo de la innovación ha aumentado y las empresas más pequeñas puede acceder al tipo de infraestructura que apenas estaba disponible incluso para las empresas más grandes alrededor de 15 años atrás. Finalmente, Varian define que la innovación siempre ha sido estimulada por el comercio internacional, y ahora el comercio de conocimientos y habilidades puede realizarse mucho más fácilmente que nunca (Varian, 2011).

Necesitamos un nuevo tipo de estrategia para un mundo nuevo. Una estrategia que es mucho más adaptativa que las formas de estrategia fijas e inflexibles que aún prevalecen en muchas empresas. Una estrategia que se adapte mejor a los mercados de rápidos cambios y tecnológicamente fortalecidos a los que encontramos operando en la actualidad. Es así como Rita Gunther McGrath, profesora de Columbia Business School, (McGrath, 2013) encuadra el cambio estratégico como un propósito asegurarse una ventaja competitiva sostenible hasta explotar una serie de ventajas competitivas transitorias que se combinan para formar una ventaja a largo plazo. Estamos en un momento decisivo para la estrategia organizacional. Uno

donde el apego a los enfoques tradicionales se está convirtiendo en una barrera significativa para el progreso.

7.1.2. El contexto del consumidor

En los últimos años el poder que solían tener las organizaciones dio un giro importante y el dicho poder paso al bando de los consumidores. Es por ello que la tecnología hizo que la interacción fuera cada vez mas rica y fluida y la expectativa de los clientes aumentase en forma exponencial. En su libro Adam Morgan y Mark, nos dan una descripción de este fenómeno y denominaron el aumento de niveles "irrazonables" de la expectativas de los consumidores como "Los niños de Uber".(Adam Morgan & Mark Barden, 2015) Se refieren a la forma en que cada vez es mas común que los productos se conviertan en servicios y donde el mínimo detalle se vuelve en un diferenciador de la marca, como también la experiencia que registran los clientes es clave al momento de seleccionar el servicio. Entonces, si el diseño del servicio se a transformado, notablemente, en un diferenciador y un impulsador de la ventaja, el contexto competitivo para las marcas también se ha vuelto mucho más amplio, las expectativas del consumidor son más difíciles de abordar y, mas aun, la ventaja de innovar continuamente alrededor cliente.

Dado que la ventaja reside cada vez más en la experiencia del cliente y la facilidad de uso, es por eso que las empresas que mostraran el camino son aquellas que hagan escuela en el diseño de servicios y que se adapten rápidamente a los contextos cambiantes de los consumidores. A medida que una ola tras otra de innovación llega a las interfaces de los clientes (una vez de escritorio y luego móviles, ahora cada vez más aquellas mediadas por inteligencia artificial), esto y la ventaja competitiva que superará el mercado que se derivará de la inversión en la aplicación inteligente de nuevas tecnologías, separará cada vez más lo grande de lo simplemente bueno.

Sin embargo, junto con los cambios en las experiencia de uso (o interfaz grafica) del cliente, existe otro un punto clave que se ha vuelto aun más importante con el tiempo: quién es el propietario de eso datos que provienen de la interacción con el cliente. En la actualidad existen las plataformas o servicios donde se concentra la información y le facilita la compra a los clientes, es donde las mismas se convierten en la principal puerta de entrada al mercado.

Estas plataformas generan embudo a través del cual los clientes se canalizan hacia los proveedores, ejemplos muy claros son empresas como Booking o Trivago, en el mercado de la hotelería. De manera similar, los servicios digitales como Google, Apple, Facebook y Amazon (los llamados "GAFA") están construyendo ecosistemas de puntos de contacto digitales alrededor de los usuarios a través de los cuales podemos realizar todo tipo de tareas. Algunas como dejar comentarios, iniciar sesiones fácilmente, solicitar recetas de cocinas, buscar comercios de cercanía o que te lean las noticias más recientes a través de un parlante (Alexa o Google Now). No se discute que en actualidad se obtiene un gran poder siendo la puerta de entrada a la obtención de más cantidad de datos de los clientes para generar experiencias digitales más personalizadas y obtener mayores ingresos. Se puede decir que hoy podemos obtener un mediador entre la relación entre cliente y proveedor de servicio, es por ello que la lucha se presenta por ser la interfaz con el cliente.

7.1.3. El contexto de la empresa

El aumento exponencial de la cantidad de datos generados por el volumen cada vez mayor de dispositivos y servicios conectados no es una novedad. La mayoría de las organizaciones están inundadas de datos y es todo un desafío obtener valor ellos. A pesar de todo lo que se habla de "Big Data", la mayoría de las empresas están luchando por manejar, analizar y extraer información valiosa de la cantidad de datos a los que ya tienen acceso. Los datos son altamente valiosos, pero si no está refinado, realmente no se pueden usar. Tiene que transformarse para crear valor que impulse una actividad rentable; también los datos deben analizarse para que tengan algún tipo de valor.

La adquisición de datos en tiempo real permite una respuesta, ajuste y adaptación casi en tiempo real. Esto no quita que el producto siga siendo el centro del ecosistema, donde se encuentra unido por los datos y las vistas únicas del cliente, y de este modo, nublando el mundo real con las experiencias del mundo virtual. A medida que aumenta la ventaja competitiva, también aumenta la importancia, el potencial y el poder del software en casi todas las categorías de los productos. En el artículo publicado en la versión online del Wall Street Journal, donde Marc Andreessen comenta cómo cada vez más problemas comerciales se comienzan a parecer en problemas de software, lo resume en una frase donde indica que “el software se está comiendo al mundo” (Andresse, 2011). A medida que un número creciente de industrias, desde los viajes a la logística, la banca a la atención médica, la educación a los bienes de

consumo, son remodelados por software, el pronóstico de Marc Andreessen se está convirtiendo rápidamente en realidad. A medida que la integración perfecta del software con el hardware y otra experiencia física de producto y del mundo real se vuelve cada vez más importante y crítica para la percepción y la ventaja del consumidor. Muchas empresas en una amplia gama de sectores necesitan no solo rediseñar las experiencias del producto, la tecnología y la infraestructura de operaciones, que les permitan aprender una serie de nuevas habilidades para prepararse para un mundo muy diferente.

Un número cada vez mayor de empresas nativas digitales están creando plataformas que conectan, facilitan y permiten la creación y el intercambio de valor. Piense en modelos de negocio denominados "economía colaborativa" en la que los clientes "alquilan" el uso de productos en lugar de poseerlos, facilitada a través de comunidades habilitadas digitalmente. Piense en redes de recursos o servicios externos o, también remotos, a los que se pueda acceder con poca antelación. Un punto importante es contar con el mejor personal siempre ha sido fundamental para el éxito empresarial, pero el impacto tecnológico llegó con una amplificación en la importancia del talento. En pocas palabras, nunca ha sido más importante contar con las mejores personas. Las tecnologías han trasladado el poder hacia las personas y los pequeños equipos dentro de las empresas que pueden crear un cambio dramático a través del origen y ejecución de ideas excepcionales.

7.2. Los primeros pasos hacia la transformación

Antes de que una empresa pueda comenzar su viaje digital, necesita evaluar la disponibilidad y la calidad de los datos, su arquitectura de TI (incluido el grado en que está lista para digital), sus capacidades en innovación y su cultura general y, por último, que tan dispuesta esta para afrontar el cambio.

Es claro como el talento es un elemento crítico en este proceso de cambio. Los equipos de gestión deben trabajar con el área de Recursos Humanos para evaluar el grupo de empleados digitalmente capacitados de la compañía, incluidos aquellos en áreas como programación, dispositivos móviles, implementación de TI, marketing digital, redes sociales y análisis de datos.

Además, la compañía debe comprender su entorno competitivo, es decir, las tendencias actuales en digital que están afectando a su industria (o que probablemente tengan un efecto en los próximos años), junto con las capacidades digitales de los competidores. Esto no necesita ser un proceso exhaustivo, sino por el contrario, toda la evaluación debería tomar cuatro semanas, como máximo. Como con todos los esfuerzos digitales, la velocidad y la iniciativa son críticas. Lanzar iniciativas de ganancias rápidas basadas en información parcial es mucho mejor que intentar completar una evaluación precisa antes de dar un primer paso.

A diferencia de las industrias como los medios de comunicación y el comercio minorista, donde la tecnología digital ha sido una fuerza disruptiva significativa, las industrias orientadas a procesos como la energía, el transporte, los bienes industriales y la atención médica aún no han visto sus efectos completos. Para los equipos de gestión en estas industrias, puede ser difícil saber cómo comenzar a implementar tecnología digital, o incluso ver la necesidad.

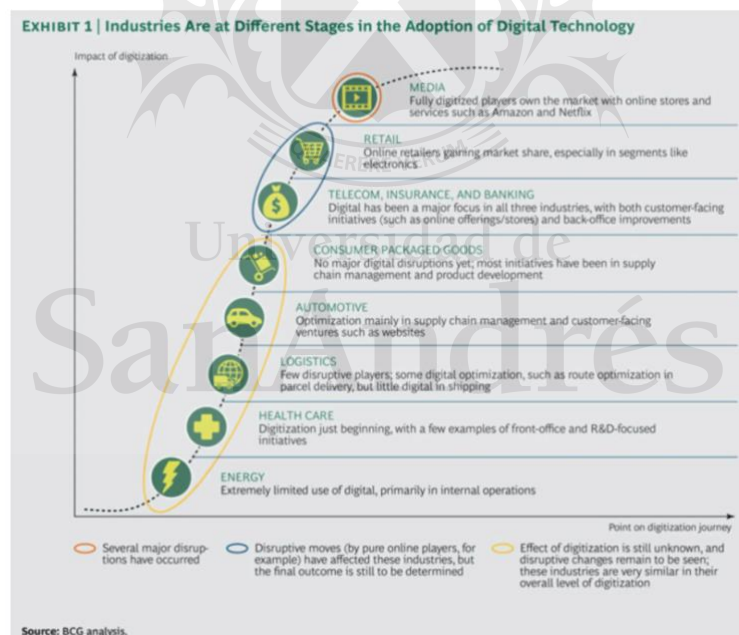


Figura – El estado de la transformación digital dividido por industria

Como resultado, muchas empresas aún no han tomado medidas para capitalizar lo digital. Algunos de estos adoptadores tardíos dicen que están obstaculizados por los sistemas de TI heredados o que no cuentan con las capacidades necesarias. Otros pasan meses estudiando el mercado y empantanándose en consideraciones estratégicas y conceptuales a gran escala, creyendo, incorrectamente, que necesitan entender cómo y dónde terminará el viaje antes de

poder dar el primer paso. Los ciclos de desarrollo de la tecnología digital son extremadamente rápidos, mucho más rápidos que para la mayoría de los productos y servicios tradicionales, y este enfoque deliberado (y obsoleto) significa que estas empresas están esencialmente luchando en las batallas de ayer.

Dada la omnipresencia, el bajo costo de entrada y el impacto potencial de la tecnología digital, es imperativo que los adoptadores tardíos actúen hoy para lanzar nuevos productos y servicios digitales y digitalizar procesos internos. Esto significa que deben implementar procesos de desarrollo mucho más ágiles y sentirse mucho más cómodos tomando decisiones en medio de la incertidumbre. En lugar de utilizar un enfoque Top Down, impulsado por la estrategia, que vale la pena aclarar que funcionó en el pasado, estas empresas necesitan innovar utilizando ciclos de construcción, evaluación y aprendizaje, incluso cuando no están completamente seguros del resultado. Deben centrarse en pruebas piloto y prototipos que puedan desarrollarse y desplegarse rápidamente, evaluar su rendimiento y ampliarse (o cerrarse) en consecuencia. Deben adoptar el concepto de "*fallar rápido y fracasar barato*" y desarrollar sus capacidades digitales a través de la experiencia directa. Y en lugar de hacer una sola apuesta grande y estratégica, necesitan administrar múltiples iniciativas, probar nuevos modelos de negocios con bajos costos, matar a los perdedores y aumentar los ganadores.

Esta demostrado que para lograr el éxito con este tipo de enfoque de prueba y error requiere una metodología de transformación estructurada construida en torno a tres pasos: **asegurar ganancias rápidas desde el principio, ampliar las iniciativas exitosas y liderar y mantener el cambio**. Juntos, estos pasos pueden ayudar a los equipos de gestión a determinar dónde comenzar, cómo gestionar el proceso y cómo generar un progreso sostenible con sus transformaciones digitales. A continuación el cuadro es un resume lo que a continuación se detallara.

EXHIBIT 2 | Specific Tools Used in the Three Steps of a Digital Transformation

1. SECURE QUICK WINS
Launch new products and services through MVP prototypes

- Get products to market quickly
- Refine them based on customer feedback
- Limit investment in time and capital
- Develop a mind-set of experimentation through trial and error

2. SCALE UP SUCCESSFUL INITIATIVES
Acquire digital talent through outsourcing and then build up internal capabilities

- Access a nucleus of external digital talent on a transaction basis
- Embed those capabilities internally over time
- Form a specialized digital team (akin to a center of excellence)
- Deploy talent from that unit into other departments and functions to build digital capabilities across the organization

Create a start-up incubator through a joint venture or partnership with another company

- Tap into external expertise and capabilities
- Develop a start-up mentality
- Fund external companies in exchange for a share of the upside (as well as to build up internal capabilities over time)
- Limit risks from the new venture for existing operations

3. LEAD AND SUSTAIN CHANGE
Adopt strong change management processes for digital ventures

- Sustain momentum through a longer-term approach to digital technology
- Generate support from leaders
- Foster collaboration across functions and business units
- Establish the right model for IT

Source: BCG analysis.

7.2.1. Asegurar Ganancias Rápidas al Inicio

Las empresas que buscan seguir lo digital comúnmente proceden desde puntos de partida muy diferentes, con diferentes capacidades, circunstancias y grados de ambición. Algunos requerirán una transformación completa de sus operaciones, procesos y modelo de negocio para aprovechar al máximo la tecnología digital y generar ingresos. Es posible que otros solo necesiten aumentar la eficiencia mediante la reingeniería de sus modelos comerciales y operativos existentes.

Independientemente de cuán ambicioso sea su esfuerzo digital, las empresas deben comenzar con ganancias rápidas en al menos una de las siguientes áreas: mejorar la experiencia del cliente, ofrecer nuevos productos y servicios digitales y digitalizar procesos internos. Para mejorar la experiencia del cliente, algunas compañías están comenzando a ofrecer aplicaciones móviles que les permiten a los clientes verificar facturas y obtener datos los servicios. También existen ofertas más avanzadas de las cadenas minoristas, por ejemplo, que permiten a los clientes realizar un seguimiento de las listas de compras y ordenar artículos agotados a través de un portal de comercio electrónico en la web o en su teléfono inteligente.

Como el caso de una compañía retail que opera en un mercado emergente lanzó una iniciativa con el objetivo de obtener ganancias rápidas, creó una aplicación móvil para aumentar las ventas que atravesaban una sostenida disminución en sus tiendas físicas. En lugar de desarrollar una gran estrategia digital o llevar a cabo una investigación de mercado detallada para determinar el alcance de la oportunidad, subcontrató todo el proceso de desarrollo de aplicación, de este modo le permitiría sacar algo al mercado rápidamente.

La aplicación incluía características amigables para el cliente como cupones y ofertas personalizadas, herramientas para planificar una experiencia de compra, reposición automática de compras regulares implementando un modelo de suscripción. Obtuvo una alta aceptación por parte de los clientes y se reflejaron en mayores ventas en las tiendas, especialmente una vez que la gerencia aprendió que era lo que funcionaba bien y continuó agregando nuevas características, como WiFi en la tienda, entrega a domicilio de los bienes comprados en línea entre otras.

La iniciativa tuvo tanto éxito que la empresa extendió el acuerdo de subcontratación de la empresa de desarrollo por segundo año, mientras contrataba talento digital y desarrollaba sus propias capacidades internas en áreas críticas, como análisis de clientes, procesamiento de pagos móviles y desarrollo de aplicaciones. Finalmente, reconstruyó la aplicación principal utilizando recursos internos y continuó perfeccionándola y mejorando con el tiempo. Con el beneficio de externalizar gran parte del proceso inicialmente, la compañía pudo obtener rápidamente una aplicación en manos de los consumidores, desarrollar sus capacidades digitales con el tiempo y aprender de la experiencia directa.

De manera similar, otros tipos de empresas como algunos sitios de viajes envían actualizaciones de estado de vuelos, puertas de embarque, asignaciones de asientos, confirmaciones de alquiler de autos, direcciones de hoteles y otra información relacionada con los servicios otorgados a los teléfonos inteligentes de los clientes, todo secuenciado para llegar precisamente en el momento adecuado. Vale la pena aclarar, que la industria que parece haber sido más disruptiva es la industria de la hospitalidad y el turismo. Las razones no son difíciles de explicar, ya que la industria de viajes y turismo fue una de las primeras en adoptar la transformación digital (Grover, 2018). Atrás quedaron los días en que uno tenía que estar en

filas serpentinadas para reservar boletos de tren. Ahora puede asegurar fácilmente una reserva de ferrocarril a través de Internet. Lo mismo ocurre con los boletos de avión o boletos de autobús, que se pueden reservar en línea muy rápidamente. Tal ha sido el impacto positivo de la transformación digital en la industria de viajes. En los últimos tiempos, también, se sumaron los fabricantes de automóviles, que están en búsqueda de mejorar las ventas mediante el uso de canales digitales para enviar información y especificaciones del vehículo a clientes potenciales en momentos críticos en el proceso de compra.

La segunda fuente de ganancias rápidas son las nuevas ofertas y servicios basados en datos que complementan los activos y el modelo comercial existentes de la empresa. Estas ofertas no solo mejoran la propuesta de valor para los clientes; lo trascienden y ayudan a la empresa a expandirse a nuevas áreas de la cadena de valor. Por ejemplo, muchos bancos están yendo más allá del procesamiento de las transacciones de pago a servicios como compras, descuentos y calificaciones posteriores a la transacción. Nuevamente, se presentan los ejemplos de la industria de los viajes y hospitalidad, los mismos están aprovechando la personalización de paquetes y ofertas basadas en las preferencias del usuario. Las aplicaciones móviles están siendo diseñadas para enviar correos electrónicos personalizados y notificaciones para atraer a los viajeros y mantenerlos actualizados con las últimas tendencias en la industria de viajes.

Del mismo modo, las empresas de telecomunicaciones donde dejaron de centrarse en las redes de voz y datos que los ponía en peligro de convertirse en un mero conducto de información, mientras que las nuevas empresas digitales creaban servicios móviles innovadores a los que los clientes accederían (y pagarían) a través de sus redes, denominadas OTT (Over The Top). Para capturar algunos de estos ingresos, las empresas comenzaron a aprovechar sus redes para ofrecer nuevos servicios. Algunos de los servicios que ofrecieron son, un servicio de pago móvil, una oferta de transmisión de películas y aplicaciones de atención médica. Estos nuevos servicios sirven como plataformas sobre las que otros desarrolladores móviles podían construir; es decir, en lugar de construir servicios privados y cerrados, las telecomunicaciones desarrollaron un ecosistema que otros podrían usar para crear ofertas aún más ricas. Sin embargo, las telecomunicaciones retuvieron el control de la relación con el cliente, junto con los servicios de pago y autenticación. Como resultado, tenía acceso inmediato a los datos del cliente, que podría utilizar para refinar y mejorar sus ofertas.

En la industria de bienes industriales, muchas empresas ahora están utilizando sensores integrados en equipos para advertir a los usuarios sobre problemas de mantenimiento, lo que les permite realizar reparaciones menos costosas desde el principio y prevenir problemas mayores.

La tercera opción es usar lo digital para mejorar los procesos y funciones internas, como finanzas o recursos humanos. Este enfoque es particularmente relevante para las empresas Business To Business (B2B), que ponen menos énfasis en la experiencia del cliente. El uso de lo digital puede mejorar la eficiencia y la precisión de los procesos internos, reducir los costos y permitir que la empresa utilice análisis basados en datos para mejorar el rendimiento a lo largo del tiempo.

Ya sea que una PYME comience su transformación digital mejorando la experiencia del cliente, desarrollando nuevos productos y servicios, o mejorando los procesos internos (o una combinación de los tres), la velocidad es crítica. En lugar de adoptar el enfoque tradicional y lineal para implementar nuevas iniciativas, las empresas deberían llevar rápidamente nuevas ideas al mercado, recopilar comentarios de los clientes y refinar el concepto de forma iterativa. En la mayoría de los casos lo logran mediante el proceso de creación de prototipos de producto mínimo viable (MVP). El proceso MVP se basa en la idea del producto "suficientemente bueno". En lugar de tratar de perfeccionar nuevos productos o servicios internamente durante la etapa de desarrollo, la compañía apunta a llevarlos al mercado rápidamente, con las características suficientes incluidas para que sean funcionales. Eso le permite a la compañía minimizar su inversión, probar los nuevos productos y servicios en el mundo real y refinarlos utilizando los comentarios de los clientes. Por ejemplo, la mayoría de las versiones iniciales de las aplicaciones y de las tiendas Online son bastante básicas, las nuevas características y funciones son agregadas con el tiempo, dependiendo de cómo los clientes utilicen los productos.

7.2.2. Escalar Iniciativas Exitosas

Una vez que la empresa ha identificado sus prioridades digitales más importantes y ha lanzado algunas victorias rápidas, se enfrenta al desafío de ampliar. Hay varias palancas disponibles para lograr esto y la correcta depende del nivel de ambición de la empresa, la

fortaleza de sus capacidades digitales existentes y los factores externos del mercado (principalmente, el grado de disrupción que plantean los nuevos competidores digitales).

La forma más rápida de ampliar las iniciativas digitales es adquirir talento digital de forma temporal y luego llevarlo a la empresa a lo largo del tiempo. A medida que la empresa incorpora talento, puede crear unidades digitales que sirven como un centro de excelencia sobre la tecnología. Este es un modelo iterativo e incremental que le permite a la empresa desarrollar capacidades digitales orgánicamente. El crecimiento orgánico es bueno pero por lo general se presenta de forma mas lenta por eso rediseñar los procesos comerciales de esta manera lleva tiempo, pero le permite a la empresa desarrollar su propia experiencia. Críticamente, el éxito a menudo requiere nuevos puestos de liderazgo, como un director digital.

Dado que la transformación digital es un paradigma complejo e interdisciplinario, las organizaciones notaron la necesidad de un nuevo rol de liderazgo: el Director digital Chief Digital Officer (CDO), que no solo necesita tener conocimientos y habilidades en transformación digital, sino que también debe ser capaz de liderar todo otros empleados hacia él (Kutnjak et al., 2019a). Este rol fue creado con el objetivo de impulsar proactivamente la transformación digital de la empresa y ser la fuerza impulsora detrás de las nuevas iniciativas digitales. Aunque el Chief Executive Officer (CEO) sea quien marque las pautas de acción, es necesario la presencia de un profesional que lleve a cabo la transformación de empresa clásica a empresa digital, tanto interna como externamente. El CDO es el director digital de la empresa. Es una figura clave dentro de cualquier organización dado que es quien adaptará a la empresa a los continuos cambios del mercado digital. No se trata de incorporar redes sociales o nuevos software sino de analizar, evaluar, implementar todo lo relativo a lo digital en el modelo de organización. Es muy común equivocarse el concepto de este rol, el CDO no es quien lleva a cabo la estrategia de marketing o de social media. No interviene directamente en las tareas de los departamentos aunque sí es el responsable de reorientar todas las funciones de la organización para aprovechar las oportunidades digitales. Tampoco sería el Chief Information Officer (CIO), dado que mientras éste tiene la función de mejorar el rendimiento de la empresa a través de la tecnología, el objetivo del jefe digital es dirigir la empresa hacia los medios digitales.

Por lo tanto, el CDO ocupa una posición ejecutiva intermedia, está por encima de los responsables de departamentos pero depende del CEO. Es importante su presencia ya que las organizaciones piensan que con incorporar a alguien que domine las redes sociales y sepa de marketing ya están digitalizadas. Este error es muy común y tiene una doble consecuencia: los expertos online no crecen lo suficiente y los profesionales tradicionales no consiguen adaptarse a los cambios. El CDO debe ser un profesional senior con experiencia en el terreno digital, que domine temas como comercio electrónico, analítica, web, marketing, social media, Internet y gestión empresarial. Además, debe estar en continua formación para ser rápido y adaptar la empresa a los cambios del entorno.

Un segundo enfoque, y más audaz, es crear una incubadora interna para aprovechar las capacidades ya desarrolladas por otra compañía, preferiblemente una emprendedora. Esto se puede hacer a través de la financiación en etapa inicial de nuevas empresas (el modelo corporativo de capital de riesgo), una empresa conjunta o una adquisición directa.

Independientemente de la estructura de propiedad, la empresa asume un rol activo al invertir y desarrollar la nueva entidad, con el objetivo de cultivar capacidades digitales que pueda aprovechar: y potencialmente traer en casa. Este enfoque permite a la empresa pasar rápidamente a lo digital y desarrollar una mentalidad de inicio al tiempo que limita el riesgo de falla y el impacto en las operaciones existentes. Sin embargo, requiere capital, la voluntad de actuar como un inversor y el grado correcto de supervisión. Es por ello que no es muy común, ni se espera que las PYMES sigan este camino para poder llevar a cabo esta estrategia.

7.2.3. Cambio de Líder y Sostenible

El tercer paso en la metodología de transformación digital requiere el conjunto correcto de recursos internos. Incluso los proyectos piloto y prototipos exitosos no alcanzarán su potencial sin el apoyo de la organización. Las empresas necesitan fomentar estos proyectos para asegurarse de que sean sostenibles a escala.

Lo más importante es el liderazgo. La agenda digital de la empresa debe ser impulsada por la administración ejecutiva, con un apoyo y responsabilidad visibles. El talento y la cultura también son críticos. La empresa debe contratar empleados de alto potencial con habilidades

en áreas tales como desarrollo ágil y análisis. Y debe construir una cultura de “aventura” tanto dentro de las unidades de negocio como de TI, incluida una mentalidad de prueba y error que no solo tolera fallas sino que comprende que las fallas son una parte crítica del proceso. Para poder llevar esta tarea a cabo, el esfuerzo de RR. HH. es importante y debe trabajar estrechamente con las unidades de negocio.

La empresa también necesita determinar cómo TI puede apoyar mejor sus iniciativas digitales y si debe albergar sus capacidades digitales dentro de las unidades de negocios o en un centro corporativo de excelencia (ya sea dentro o fuera de la empresa). Muchas empresas optan por implementar plataformas dedicadas de nueva tecnología, particularmente para iniciativas centradas en el cliente y el análisis, que funcionan por separado del departamento de TI central y tienen sus propias bases de datos y otra infraestructura. Las iniciativas digitales requieren diferentes capacidades y incluyen ciclos de desarrollo mucho más rápidos, y a menudo se benefician de tener un lugar claro en la organización, junto con recursos dedicados.

Un buen ejemplo, una automotriz multinacional quería usar tecnología digital para mejorar su ciclo de ventas. El equipo de administración estudió el proceso de compra de automóviles e identificó varios "momentos de verdad" cuando los clientes se alejaban en lugar de continuar participando. La investigación de mercado indicó que la empresa podría mejorar las ventas llegando a los clientes a través de canales digitales como, con mensajes de marketing más específicos, especificaciones de vehículos y otra información destinada a ganar clientes. Se llevó a cabo una prueba inicial que duró cuatro meses basada en tecnología externa y la misma fue exitosa, pero la empresa se dio cuenta de que no tenía la estructura de TI interna adecuada para implementar el nuevo modelo de comunicación. Por lo tanto, dividió su función de TI en dos: una sección respaldaría las operaciones existentes de la compañía utilizando sistemas heredados tradicionales, mientras que otra avanzaría más rápido para desarrollar tecnología móvil basada en la nube y otras herramientas digitales que podrían respaldar la nueva iniciativa. Con la estructura de TI de dos velocidades, el fabricante de automóviles podría implementar el nuevo modelo de comunicación en toda la empresa.

También muchas empresas también necesitan romper las barreras institucionales y los silos para fomentar un enfoque más colaborativo entre TI y las unidades de negocio. El área de TI deja de ser un área independiente ya que es necesaria para afrontar las necesidades de la

digitalización a lo ancho de la organización. Los equipos interfuncionales ponen más atención en cada iniciativa, permitiendo que los problemas se eliminen pronto y las ideas prometedoras se envíen al mercado más rápido.

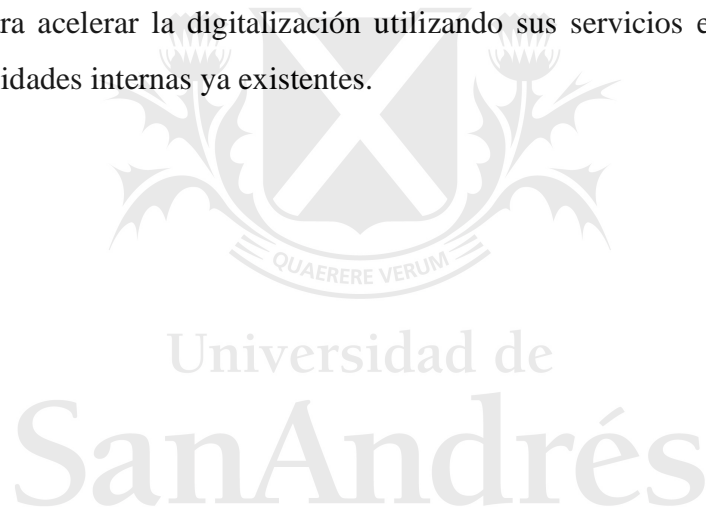
Tal es el caso de un banco internacional que se inspiró en empresas digitales innovadoras, el banco se reorganizó en pequeñas startups, con empleados de marketing, desarrollo de productos, inteligencia de clientes, canales digitales y TI trabajando juntos en pequeños equipos multidisciplinarios. Los equipos estaban facultados para desarrollar, probar, implementar, mantener y adaptar los procesos y propuestas de los clientes de acuerdo con sus mandatos específicos. Al mismo tiempo, el banco adoptó un nuevo sistema de gobierno que aseguró que los equipos estuvieran alineados con los objetivos comerciales más grandes de la compañía. Además, el rol del gerente tradicional fue reemplazado por el de product owner, líderes expertos y entrenadores ágiles orientados a crear equipos de alto rendimiento. Esto permitió al banco reducir los niveles de gestión y el tamaño de la fuerza laboral como marketing, gestión de productos y canales digitales en más del 30%. Al mismo tiempo, el banco atrajo nuevos talentos de innovadores digitales fuera de la compañía para fortalecer sus capacidades internas en las áreas más críticas.

Finalmente, las empresas deberían adoptar procesos sólidos de gestión del cambio. Un desafío clave es combinar las iniciativas digitales con las operaciones establecidas de la empresa y garantizar que los empleados y gerentes de ambos lados continúen colaborando para que los éxitos digitales puedan extenderse por toda la organización. Al mismo tiempo, incluso los fracasos presentan una oportunidad para aprender.

Las altas expectativas de los clientes y la velocidad de la innovación están impulsando a las empresas a adaptarse más rápido que nunca. Es por ello que las PYMES necesitan tomar los ejemplos de las grandes empresas en la transformación y romper con el mito de que es algo que solo las grandes empresas puede lograrlo. Uno de los mayores desafíos para las empresas PYMES es responder a los riesgos a corto plazo y a los cambios imprevistos del mercado, mientras se fijan en las oportunidades a más largo plazo. Independientemente de lo que esté sucediendo en el mercado, cada cambio en el comportamiento del cliente impulsa la necesidad a las PYMES de la transformación. Según la investigación realizada de IDC (IDC, 2019), la transformación digital es una tendencia clave para las PYMES en la próxima década

(comenzando en el 2020) al hacer que el cambio habilitado por la tecnología sea una prioridad, las empresas tengan el doble de probabilidades de reportar ingresos crecientes y cuatro veces menos probabilidades de reportar ingresos decrecientes.

Las PYMES más pequeñas son las que mayores beneficios obtendrán con el uso de las plataformas, que facilitan la implementación y el uso de la tecnología, ya que muchas de estas empresas no cuentan personal de TI de tiempo completo. Un dato relevante, en los EE. UU. solo el 39.2% tiene al menos una persona de TI a tiempo completo. Si bien las PYMES medianas tienen departamentos de TI más sólidos, muchas ellas desean utilizar los recursos tecnológicos internos de manera más estratégica que administrar y desarrollar aplicaciones individuales, lo que requiere conjuntos de habilidades específicas de un solo uso. Se analiza que para el 2023 el 25% de las PYMES, priorizará la construcción de un ecosistema conectado de proveedores para acelerar la digitalización utilizando sus servicios e integraciones para aumentar las capacidades internas ya existentes.



8. Casos de Estudio en PYMES

8.1. Webdyn

Webdyn una empresa fundada en el año 1997, cuenta con una estimación anual de ingresos de 4 millones de euros por año. Situada en París, con una oficina de exportación en India y con, aproximadamente, con 35 empleados. La empresa se dedica al desarrollo de tecnologías de vanguardia basadas en protocolos de Internet y tecnologías de radio frecuencia para proporcionar servicios remotos innovadores y rentables; como por ejemplo, mantenimiento remoto, administración remota, control remoto y monitoreo remoto. Es el líder europeo en el suministro de concentradores multiprotocolo que cubren todas las aplicaciones de gestión remota y monitoreo. En resumen, su actividad principal es ayudar a los clientes de tipo industriales, principalmente en el sector de la energía inteligente, a implementar con éxito el Internet de las cosas (IoT) en sus operaciones. Ofrece componentes de hardware y software de bajo consumo mediante venta de productos y licenciamiento, así como servicios de ingeniería para su implementación en sistemas de automatización. También ha desarrollado habilidades avanzadas para asesorar a clientes industriales en la gestión energética.

En particular, ha establecido posiciones sólidas en instalaciones de generación de energía solar, redes inteligentes de distribución y de consumo de energía (edificios inteligentes, transporte o procesos industriales pesados). Desarrolla e integra sistemas específicos para su uso en redes de objetos conectados en forma inteligentes, incluido el control de sistemas de almacenamiento de energía, sistemas de carga de baterías y sistemas de seguridad para granjas fotovoltaicas. Estos sistemas procesan una variedad de parámetros como costos, demanda de energía, capacidad de producción, datos de consumo, contratos y datos de mercado, así como las condiciones climáticas. Dependiendo de la demanda de energía, permiten a los clientes de Webdyn seleccionar de manera óptima entre el almacenamiento de energía (batería), el consumo inmediato y la inyección de electricidad a la red.

Según Philippe Faugeras, CEO y fundador de la empresa, Webdyn fue uno de los primeros en proporcionar soluciones a la creciente necesidad de integración de módulos de procesamiento de datos masivos y TIC. Desde entonces, su negocio se ha expandido en todo el mundo, especialmente en regiones donde la actividad de energía solar es alta (India, China,

Sudeste de Asia y África). Actualmente es una de las pocas empresas activas en este mercado en crecimiento. La estrategia de Webdyn están dictada por la velocidad del cambio técnico en el área de IoT y por la creciente mercantilización de hardware y software para IoT. Según Faugeras, los proveedores chinos pueden llegar a dominar este mercado a medida que pasa el tiempo. La ventaja competitiva depende principalmente de su capacidad para mantener la confianza de los clientes en sus servicios de desarrollo de alto valor agregado, además del hardware y software que seguirá brindando. Para mantenerse a la vanguardia del mercado, confían en sus conocimientos para adaptarse e integrar rápidamente las últimas tecnologías en sus sistemas. Es sumamente importante lograr una rápida integración en etapas iniciales de los nuevos estándares de la industria. El cumplimiento de estos estándares se logra mediante certificaciones y acuerdos específicos. Los problemas de especificaciones técnicas los tratan los fabricantes de equipos originales, que ofrecen módulos compatibles que integran todas las licencias estándar. Webdyn compra estos componentes y puede integrarlos sabiendo que ya han sido certificados como compatibles. De este modo aprovecha su capacidad para anticipar los requisitos futuros de la industria para tomar una posición de liderazgo en la integración de estas tecnologías. Además de los estándares de comunicación inalámbrica bien establecidos, como 3G y WiFi, los nuevos estándares de bajo consumo, como RFID, LoRa y Sigfox, se están volviendo populares en el negocio de IoT. Webdyn tiene un papel activo en las alianzas que tienen como objetivo crear estos estándares. Contribuye a los documentos de especificación de interoperabilidad que se preparan dentro de estas alianzas, lo cual es muy apreciado por sus clientes y crea una parte significativa de su valor de marketing.

Durante sus comienzos, Webdyn se benefició de su patente que le permitio crear y desarrollar sus estrategias corporativas y de marketing. La patente fue fundamental para obtener el reconocimiento de la posición de ingeniería avanzada de la empresa en la integración de sistemas complejos. Su publicación naturalmente llevó a los clientes a pedirle a Webdyn que diseñara, integrara e instalara soluciones completas de redes de automatización, una ventaja que nuevamente ha disfrutado más recientemente en el segmento solar. La patente también protege uno de los principales activos intangibles de la empresa y ayudó a Webdyn a atraer nuevo capital de riesgo para su expansión en 2010. Su fundador y CEO tenia claro que la patente le brindaría un puerta de entrada a los negocios pero necesitaba transformase para adoptar rápidamente los cambios el que el mercado exigía. Es por ello que tomo la decisión de transformarse en una empresa mas ágil y de rápida reacción a los cambios en protocolos o

tecnologías que podrían ser de utilidad en sus negocio y de este modo no descuidar su negocio. Al estar enfocado en mantenerse ágil en un entorno en rápido movimiento la empresa dejó de invertir en desarrollar y patentar sus propios inventos.

8.2. Mixt

Mixt es un restaurante de ensaladas del estado de California que se promociona como el "lugar de ensaladas orgánicas". Entra en una de sus ubicaciones y puedes elegir entre una variada barra de ensaladas cualquier artículo para hacer tu propia ensalada o elegir una ensalada ya determinada pero realizada en el momento y frente a tus ojos. Conocida por sus ingredientes frescos y orgánicos, la empresa ha defendido durante mucho tiempo la educación y la conciencia sobre la sostenibilidad alimentaria. Se fundó en 2006 en la ciudad de San Francisco con dos objetivos: hacer accesible la comida rápida saludable e impulsar las operaciones sostenibles de los restaurantes. Desde entonces, Mixt se ha expandido a múltiples ubicaciones en el estado California, ha servido millones de kilos de lechuga orgánica y ha ganado elogios de la prensa y los fanáticos. En la actualidad cuenta con, aproximadamente, 51 empleados y una facturación estimada de 7 millones de dólares anuales.

Cuando iniciaron el negocio asumiendo que al 99% de las personas no les importaría que la empresa fuera ambiental, pero querían comida realmente buena. En lugar de comprometer los valores medioambientales, se dieron cuenta de que no tenía por qué sacrificar la calidad. Al abastecerse solo de proveedores locales que entregan diariamente, puede obtener los ingredientes más frescos y de la más alta calidad, lo que realmente se presta a la expectativa de "comida realmente buena". Debido a que los ingredientes de la ensalada se recogen un día, al día siguiente en el camión y al día siguiente en los platos de los clientes, la comida es más natural. Creen que al eliminar los procesos que obligan a las verduras a tener una vida útil más larga, el producto que se incluye en cada ensalada es lo que le da a cada plato un sabor de alta calidad. Debido a su calidad, se formaron largas filas, la gente habló y rápidamente crecieron a 16 locales en los estados de California, Arizona y Texas. Mixt quería recompensar a los clientes por esperar en esas largas filas, por lo que entregaron una pequeña tarjeta de lealtad del tamaño de una billetera que se perforaba cada vez que los clientes realizaban una compra. Después de diez perforaciones, los clientes obtenían una comida gratis. Era la idea correcta, pero el programa causó un problema que no vieron venir: repartir las tarjetas consumía tiempo

en las ya largas filas. Los clientes con frecuencia querían combinar varias tarjetas, lo que ralentizaba aún más la salida. Era caro imprimir las tarjetas. Y Mixt ni siquiera sabía si estaba funcionando: ¿volvería la gente? ¿Les estaba consiguiendo clientes leales?.

Debido a estos “dolores de cabeza” que la tarjeta les estaba generando, tomaron la decisión de optar por un programa de lealtad digital vinculado a tarjetas que entrega recompensas a los clientes, tal como lo hacían las antiguas tarjetas perforadas. Pero para evitar el problema de hacer un seguimiento de dónde estaban las tarjetas perforadas, posiblemente perdiéndolas u olvidándolas, los clientes simplemente descargaron la aplicación en sus teléfonos. Unos pocos clics más tarde, ingresaron sus números de tarjetas de crédito o débito, y los beneficios de lealtad, junto con los almuerzos gratis, se acumularon automáticamente. Era tan fácil de usar que cuatro de cada cinco personas que iniciaron el proceso de registro todavía estaban inscritas tres meses después. También se identificó que los que se mantenían después de tres meses regresaron el doble de veces que otros clientes. Con esta información se dieron cuenta que tenían información importante que les permitía saber más sobre lo que les gusta y que es lo que quieren sus mejores clientes. Desde que lanzó la aplicación, notaron un aumento del 160% en la membresías sin haber gastado mucho en marketing y publicidad. Además, al usar un programa de lealtad digital, lograron recopilar datos para ayudar a diseñar nuevos platos, enviar marketing por correo electrónico y sorprender a los clientes con ofertas especiales como recompensas de cumpleaños. Es evidente como Mixt logro una transformación al poder recopilar información clara de sus clientes y esta no solo apalanco su negocio sino logro obtener una mejor satisfacción de sus clientes.

“Pasar a un programa de lealtad vinculado a tarjetas fue un cambio de juego para Mixt. Como marca en crecimiento, dependemos de tecnología amigable para el cliente para agilizar las operaciones y deleitar a nuestros clientes. Nuestro programa de lealtad digital no es una excepción: nos brinda datos excelentes que realmente podemos usar y garantiza que nuestros clientes más leales se mantengan leales ”, es el testimonio de uno de sus fundadores. (Mixt, 2018)

8.3. Muroexe

Es una empresa de calzado atípica. Creada en 2013 por dos profesionales del mundo digital y el marketing, comercializa zapatillas con un estilo urbano y formal. Apunta a un segmento muy específico, sus clientes están entre los 30 y 40 años, urbanitas, que buscan unos zapatos cómodos, elegantes, que poder usar en su día a día. Los primeros modelos fueron ideados por un equipo de ingenieros, biomecánicos, técnicos de materiales y diseñadores industriales. Hoy en día, ya son una empresa de 40 personas y llevan vendidos más de 250.000 pares y tienen una previsión de facturación superior a los 6 millones de euros para 2020. El motivo de su éxito reside en poner a sus clientes en el centro de su estrategia. Este caso nos demuestra como una transformación no esta dada solo por contar con herramientas digitales sino también poner foco en los procesos que permiten poner la atención en las necesidades reales de sus clientes.

Para seguir creciendo, en Muroexe han apostado por escuchar a sus clientes. Varios de sus modelos han sido diseñados siguiendo las peticiones de sus clientes a través de encuestas. Dado que fue un movimiento estratégico y con una repercusión exitosa, se ha convertido en algo permanente. A través de una sección que disponen en su web, plantean nuevas líneas de negocio, la mejora de sus productos o ideas para nuevos modelos. A medida que fueron avanzando con los diferentes proyectos, han incorporado a los clientes en los procesos de diseño. Actualmente no lo hacen con la totalidad de sus productos o colecciones, pero sí que en determinados proyectos fueron involucrando a sus clientes para ayudarlos a tomar decisiones que luego se vieron reflejadas en la comercialización. Realmente les es de mucha utilidad opinión de los mismos.

Puede resultar muy recurrente decir aquello de que las empresas escuchan a sus clientes, pero la mayoría dicen que lo hacen, aunque pocas son las que lo dicen de verdad hasta sus últimas consecuencias. Recibir opiniones, críticas y sugerencias puede significar rectificar, hacer lo que inicialmente no se quería hacer e incluso llegar a ignorar lo que está claro. La parte positiva es que si le das a tu clientela fiel exactamente lo que pide, lo normal sería que te lo comprase. Este es el pensamiento que inspira en Muroxe y lo que comprueban recurrentemente al lanzar al mercado el fruto de un proceso de diseño llevado a cabo junto a los clientes. Porque aunque la mayoría de las veces aseguran que los reafirman en sus decisiones, otras los sacan del camino equivocado y los sitúan en la senda correcta. Es como sucedió en el desarrollo de su primera bota, justo el primer proceso en el que introdujeron fuertemente a los clientes. Comenzaron a enviar cuestionarios digitales extensos, preguntando si les gustarían botas más

o menos altas, de estos tipos, para qué usos, qué rango de precios pagarían. Para sorpresa de Murexe, el 90% de las respuestas afirmaban que iban por buen camino. Una vez finalizado el proyecto de la bota, salió a la venta y lograron ver que la filosofía era la correcta, fue un éxito y la gente compro la bota que ellos mismos habían diseñado. Uno de sus fundadores asegura que, "No hay una forma mejor de fidelizar al cliente en la marca que involucrándolo en desarrollar esos productos que necesita".

Muroexe ha tenido encuestas de, aproximadamente, 2.000, 3.000 y 4.000 participantes, ya que las preguntas las envían a todos sus clientes registrados desde sus web. Una de las últimas, un cuestionario sobre unas hipotéticas zapatillas de estar por casa que podrían desarrollar en un futuro, participaron 2.000 clientes solamente el primer día. Teniendo una muestra de tantas personas señalando el producto que quieren es difícil equivocarse y fácil dar en el clavo. "También hemos hecho pruebas de productos que potencialmente podían salir y nos hemos dado cuenta con las respuestas de los clientes que no terminaban de encajar en su imaginario y ha sido como bueno, paramos aquí y reiniciamos proyecto". Las impresiones de quienes están al otro lado, en ocasiones, son clave. (Castillo, 2018)

Es por este motivo que la relación que han querido mantener con los consumidores de productos Muroexe y aquellos potenciales clientes siempre ha sido estrecha desde el inicio. Una relación cercana, abierta, fluida y, sobre todo, transparente que arrancó incluso un año antes de tener un producto a la venta. (Castillo, 2018)

9. Conclusiones

Este no es un desafío nuevo, después de todo las computadoras y el software han existido hace décadas y han generado cambios tanto en los productos y servicios como en la forma en que los fabricamos y entregamos. Las computadoras de hoy pueden caber en su bolsillo o en su muñeca, y las aplicaciones de software que se ejecutan en ellas permiten cada vez más la automatización de tareas tradicionalmente realizadas por humanos, la virtualización del hardware y una personalización cada vez más específica de productos y servicios. Además, las aplicaciones pueden llegar a personas en todas partes: los sensores integrados en los dispositivos y las interfaces permiten la alimentación de datos en tiempo real, lo que permite una toma de decisiones aún más informada y recomendaciones impulsadas por máquinas. En resumen, la tecnología digital ya no está en el dominio del área de TI, se está aplicando a casi todas las partes de la cadena de valor de una empresa. Por lo tanto, es completamente comprensible que los gerentes luchen por comprender lo que la transformación digital realmente significa para ellos en términos de qué oportunidades seguir y qué iniciativas priorizar. Frente a esta realidad, no es sorprendente que muchos empresarios esperen que la transformación digital implique una disrupción radical del negocio, grandes inversiones nuevas en tecnología, un cambio completo de los canales físicos a los virtuales y la adquisición de nuevas empresas tecnológicas. Sin duda, en algunos casos se trata de un cambio de paradigma. Para la mayoría de las empresas, la transformación digital significa algo muy diferente a la disrupción total. Se trata de un cambio y, a veces, se necesitan reemplazos radicales de los procesos de fabricación, de los canales de distribución o los modelos comerciales; pero la mayoría de las veces, la transformación significa pasos incrementales para entregar mejor la propuesta de valor central. Algunas empresas gerentes creen que para lograr una transformación digital, deben alterar drásticamente la propuesta de valor de su empresa o arriesgarse a sufrir una ola de disrupciones.

Como resultado, al comienzo de muchas transformaciones digitales, las empresas aspiran a ser como Apple o Google y tratan de encontrar un nuevo producto o plataforma central de alta tecnología que satisfaga las necesidades de los nuevos clientes. Aunque algunos podrían tener éxito, creemos que las necesidades de los clientes que atienden la mayoría de las empresas se verán muy parecidas a las anteriores. El desafío es encontrar la mejor manera de satisfacer esas necesidades utilizando herramientas digitales. Esto no quiere decir que no se produzcan

disrupciones. Las cosas están cambiando rápidamente y las empresas que no hacen nada se verán comprometidas o, como mínimo, serán superadas por aquellas que se transformen utilizando herramientas digitales. Pero incluso en las industrias clásicas donde la disrupción golpea con más fuerza, la historia siempre es un poco más complicada cuando miras debajo de la superficie. Si un operador establecido puede utilizar herramientas digitales para satisfacer las necesidades de los clientes mejor que un nuevo participante disruptivo, seguirá prosperando.

Debemos comprender que la transformación digital no cambia la razón por la que existe un negocio simplemente lo ayudará a identificar las tecnologías en las que debe enfocarse. Pero el desafío es simplemente abordar mejor los trabajos que deben realizar sus clientes, las necesidades no cambiarán, aunque lo digital sin duda proporcionará una mejor manera de atenderlos. Por supuesto, el cambio tecnológico está involucrado, pero las empresas inteligentes se dan cuenta de que la transformación se trata de atender mejor las necesidades del cliente, ya sea mediante operaciones más efectivas, personalización masiva o nuevas ofertas. Dado que lo digital permite la conexión de actividades anteriormente aisladas para este propósito, la empresa a menudo debe reorganizar tanto a las personas como a la tecnología.

En la práctica, esto puede significar un cambio de estructura, por ejemplo, en situaciones en las que se amerita una estructura más ágil, creando equipos internos con las capacidades y la autoridad necesarias para seguir los proyectos de principio a fin. Aunque un equipo es un equipo, se diferencia de la mayoría en que está capacitado para resolver problemas clave rápidamente, como lo haría un emprendedor. En la práctica, esto puede significar un cambio de estructura, por ejemplo, en situaciones en las que se amerita una estructura más ágil, creando equipos internos con las capacidades y la autoridad necesarias para seguir los proyectos de principio a fin.

En resumen, es evidente lo importantes que son las PYMES para la economía mundial, particularmente en los países en vías de desarrollo, que representan alrededor del 90% de las empresas y más del 50% del empleo en todo el mundo. Las PYMES formales contribuyen hasta el 40% del ingreso nacional (PBI) en las economías emergentes. Y para el año Según las estimaciones realizadas por el Banco Mundial, para 2030 se necesitarán 600 millones de empleos para absorber la creciente fuerza laboral mundial, lo que hace que el desarrollo de las

PYMES sea una alta prioridad para muchos gobiernos de todo el mundo. En los mercados emergentes, las PYME generan la mayoría de los empleos formales, crean 7 de cada 10 empleos (World Bank, 2019). Y por tal importancia, es casi obligatorio, que las empresas comiencen a dar sus primeros pasos en una transformación que las prepare a recibir más ágilmente los cambios en la forma en que los consumidores o clientes utilizan sus servicios o productos. Independientemente de que una PYME comience su transformación mejorando la experiencia del cliente, desarrollando nuevos productos y servicios, o mejorando los procesos internos, lo importante es que de inicio a ese cambio. En lugar de adoptar el enfoque tradicional y lineal para implementar nuevas iniciativas, es clave que los empresarios entiendan la importancia de llevar rápidamente las nuevas ideas al mercado, recopilar comentarios de los clientes y refinar el concepto de forma iterativa. Deberían ponderar más la obtención de respuestas de sus clientes o consumidores de sus nuevas iniciativas para poder comprender que es lo que los mismos están buscando. Es el caso de la empresa Muroexe que construyó un producto basado en las necesidades que les plantearon sus clientes, de este modo tenían la venta asegurada. Es aquí la importancia del MVP para poder obtener productos viables en menor tiempo y a un menor costo. Es importante que si vamos a fallar sea rápido para no perder mucho dinero y tiempo, pero sí que esa pérdida nos deje una aprendizaje.

Con la llegada de la pandemia, se han presentado a las PYMES (entre otras cosas) situaciones fuera de lo común, y de este modo se están viendo forzadas a realizar cambios, aplicar creatividad en la forma de vender o reinventarse. Viendo el lado positivo de todo lo negativo que está dejando la pandemia, quedó evidente la necesidad de generar un canal digital para las ventas. Aquellas PYMES que estaban, tímidamente, teniendo presencias digitales lograron mitigar la falta de las ventas presenciales y de este modo se vieron favorecidas ante la gran crisis. Quedó en evidencia que no hace falta una gran inversión para transformarse y que se puede, y es muy necesario, que genere el cambio cultural dentro de la empresa. Es por ello que muchas empresas hicieron un cambio en las actividades de muchos de sus empleados para poder atender mejor el canal digital. Esto les permitió darse cuenta de que lo que están utilizando como una solución temporal puede ser una solución permanente.

Se hizo muy notorio como se estrechó la brecha que se venía dando en la transformación que, casi de un día para el otro, forzó a ser casi digitales. Un caso muy evidente que se presentó, las empresas comenzaron a habilitar el trabajo remoto. Independientemente de los conflictos

que presenta trabajar desde sus casa con toda la familia en la misma casa, se demostró que no siempre es necesario contar con actividades presenciales. El impacto generado por el trabajo remoto fue muy bien recibido, tanto por los empleadores como los empleados. Es claro que esta nueva modalidad va a genera cambios en la forma de trabaja en el futuro inmediato.

Las herramientas que son de utilidad para acompañar a las PYMES en “viaje” que es la transformación digital, cada día están mas al alcance. Ya no son un bien que solo las grandes empresas pueden hacer frente. Cada día son menos costosa y las grandes empresas están sacando una ventaja de esto. El costo es una excusa que hay que dejar de lado y derribar con el mito que solo son para grandes empresa. En la actualidad cualquier empresa puede obtener los beneficios de un gran data center o una infraestructura de TI de alta disponibilidad y pagar solo por el uso, tal como hace Amazon Web Services (AWS). Acceder a las plataformas digitales nunca fue tan sencillo como lo es en la actualidad, es por esto y muchos otros motivos que los empresarios deben dejar de temer o dudar y comenzar “el viaje”.

Un ejemplo claro esta en las Nubes conectadas, públicas, privadas e híbridas. Básicamente, lo que está sucediendo es que las empresas comenzaron a darse cuenta de que pasar a la nube pública, la nube privada o el centro de datos no es la mejor opción. A veces, existe la necesidad de la combinación o ambas. Por lo tanto, las nubes conectadas continúan desarrollándose para satisfacer las necesidades cambiantes de las empresas, ya sea que quieran almacenamiento en la nube, redes, seguridad o implementación de aplicaciones. Los principales proveedores de nube pública, como ejemplo Amazon, están respondiendo a esta necesidad, ofreciendo opciones de nube privada. En el caso de Google vemos que es por componentes, o también vemos que Microsoft a través de Azure. El término Multicloud, como se denominan estos tipos de servicios, será la nueva palabra de moda para la conversación en la Nube y, a mi entender, este movimiento significa más que cualquier otra cosa, porque no importa qué cantidad de carga de trabajo se estén ejecutando ni el lugar de la Nube, sino que lo que importa es la experiencia de TI y aquellos que están utilizando las aplicaciones perciban que sea perfecto, seguro y optimizado.

Otro de los servicios que se van a ver solicitados en los próximos años, los servicios de TI basados en el consumo. Ya que lo demuestra las tendencias en el consumo de la Nube y, en general, la búsqueda en crear eficiencia, tener más flexibilidad en sus procesamiento y la

capacidad de escalar hacia arriba y hacia abajo rápidamente en función de los requisitos comerciales. Con el crecimiento de la industria como servicio, las empresas se están volviendo más sofisticadas a la hora de elegir servicios de TI "a la carta" para satisfacer sus necesidades. Este IaaS permite la escalabilidad, la última tecnología a precios accesibles para cualquier PYME (lejos del precio de la última tecnología), ciclos de adquisición más cortos y mayor agilidad.

Las actividades mas solicitadas para los próximos años serán la de análisis de datos o aprendizaje automático (Machine Learning). Los datos son clave para que las empresas puedan tomar buenas decisiones sobre productos, servicios, empleados, estrategia y más. Como los datos recientes han demostrado que hemos creado el 90% de los datos del mundo en el último año, la investigación también muestra que solo estamos usando el 1% de los datos de manera efectiva. Con una potencia de procesamiento mejorada que puede aumentar el aprendizaje automático, veremos líderes digitales que inviertan en hacer más de todos sus datos y esto se hará con aprendizaje automático, de este modo la cifra del 1% aumentará al 3 o 4%.

En la actualidad es importante seguir generando ingresos para sostenerse en el mercado y una alternativa para ello es la digitalización. No obstante, para PYMES esto les puede resultar imposible sin el acompañamiento y apoyo adecuados que hagan el camino menos doloroso. Si bien la penetración de Internet y la de dispositivos móviles ha aumentado significativamente en la última década, el uso de aplicaciones productivas aún está concentrado en el subgrupo de empresas. La digitalización, que antes parecía un "extra" para aumentar la productividad y las ganancias, hoy se ha vuelto un requisito para que las empresas sobrevivan. Se trata de una tarea titánica para muchas PYMES, que destinan la mayor parte de sus recursos, humanos y financieros, a la gestión del día a día. Por ello, ahora más que nunca necesitan financiamiento y asesoría técnica. Los gobiernos pueden ayudar a que, de forma ágil y rápida, una masa crítica de empresas pueda dotarse de capacidades digitales para continuar operando ininterrumpidamente en el contexto de las restricciones de esta pandemia y para maximizar oportunidades de crecimiento en la poscrisis. Para masificar y optimizar sus intervenciones y recursos, los gobiernos deben apoyarse en herramientas digitales que ya existen.

En los próximos años, para el caso de la Argentina, se presentara la oportunidad de poder vender servicios profesionales de alta calidad y de un valor competitivo a nivel internacional. Este caso se vuelve a repetir, luego de la crisis del 2001 donde vimos nacer a uno de los unicornios argentinos, Globant, que aprovechó la devaluación y la calidad de los profesionales argentinos para exportar sus servicios. En los próximos años veremos una realidad similar, y puede ser una oportunidad para PYMES de exportar, tanto servicios como productos. Por otro lado, el impacto económico que deja la pandemia es importante pero alentador para poder desarrollar nuevos productos, servicios o canales de ventas a bajo costos, utilizando las tecnologías digitales. Si hay algo que quedo claro después de esta pandemia es como la utilización de la tecnología para mejorar y optimizar las ventas. La misma a salvado muchas PYMES del cierre y a potenciado otras. Desde mi punto de vista personal, jamás había imaginado que un bar iba a vender un trago por un canal digital.

En este documento hemos intentado demostrar lo importante que es el mercado de las PYMES y presentarles, si se puede así llamar, una metodología o una sugerencia de pasos a seguir que permite (pero no garantiza) llevar una transformación digital adelante. La representación de cómo grandes empresas, y otras no tan grandes, lo intentaron y llegaron a buen puerto. Seguramente hay muchos mas casos donde no llegaron, o también las mismas empresas no cuentan los intentos fallidos. Pero esta demostrado que las PYMES pueden afrontar la transformación y tienen los recursos disponibles para ello, simplemente esta faltando la iniciativa. Se tienen que permitir fallar en el intento, y darse cuenta que la transformación no viene de la mano de generar acciones disruptivas. La revolución digital todavía está comenzando. Con una cascada cada vez mayor de nuevas tecnologías y todo el potencial que ofrecen, es imposible predecir cómo el futuro digital afectará a su negocio o cualquier industria. Pero si usted es inteligente, su empresa puede optar por utilizar cada nueva ola de cambio como una oportunidad para crear un nuevo valor para sus clientes.

10. Bibliografía

- Adam Morgan & Mark Barden. (2015). *A Beautiful Constraint: How To Transform Your Limitations Into Advantages, and Why It's Everyone's Business*.
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). *Explorando La Transformación Digital Desde Adentro Exploring Digital Transformation From the Inside*. Retrieved from <https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2149/docview/2154971245/fulltextPDF/ACC93D45AEA84E7FPQ/1?acountid=44394>
- Andresse, M. (2011). Why Software Is Eating The World. *The World Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>
- Argentina, M. de P. de la N. (2019a). GPS de Empresas. Retrieved from www.produccion.gob.ar website: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Argentina, M. de P. de la N. (2019b). PyMEs Registradas. Retrieved from www.produccion.gob.ar website: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Barney, J. B. (1996). *The Resource-Based Theory of the Firm*. Organization Science.
- Brennan, L., & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120–133. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2008.03.007>
- Castillo, T. (2018). Muroexe, de 0 a 69.000 zapatillas vendidas: “Y seguimos sin diseñadores de calzado.” Retrieved from <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/muroexe-de-0-a-69-000-zapatillas-vendidas-y-seguimos-sin-disenadores-de-calzado>
- Comafi, B. (2017). *EL MAPA EMPRESARIAL DE UN PAÍS DONDE LAS PYMES SON LAS GRANDES EMPLEADORAS*. Retrieved from <https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx>
- David L. Rogers. (2016). *The digital transformation playbook : rethink your business for the digital age* (Columbia University Press, Ed.). New York: Columbia Business School.
- Deloitte. (2017). *Connected Small Businesses US Commissioned by Google*.
- EU SME Survey. (2019). *European sme. survey 2019*.
- European Commission. (2019). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved January 7, 2020, from European Commission website: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Eurostat. (2014). *Patent statistics at Eurostat: Mapping the contribution of SMEs in EU patenting. Eurostat Manuals and Guidelines - 2014 edition*.

- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Carter, S. (2010). *Geographical Co-Location, Social Networks and Inter-firm Marketing Co-operation: the Case of the Salmon Industry*. Elsevier Ltd.
- Gonzales, E., Hommes, M., & Mirmulstein, M. L. (2014). MSME Country Indicators: Towards a better understanding of micro, small, and medium enterprises. *International Finance Corporation*, (December), 1–28. Retrieved from http://www.smefinanceforum.org/sites/all/modules/custom/sme_custom/datasites/analysis_note.pdf https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/analysis_note.pdf http://ifcwebapp.github.io/msmecountryindicators/analysis_note.pdf
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.; John Wiley & Sons., Ed.). New York: 2005.
- Grover, A. (2018). *Top 3 Digital Transformation Trends in Hospitality and Tourism Industry*. Retrieved from <https://www.kelltontech.com/kellton-tech-blog/top-3-digital-transformation-trends-hospitality-and-tourism-industry>
- Helfat, C. E. (1994). Firm-Specificity in Corporate Applied R&D. *Organization Science*, 5(2), 173–184. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.173>
- Humble, J., Jackson, D., & Thomson, A. (1994). The strategic power of corporate values. *Long Range Planning*, 27(6), 28–42. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90162-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90162-7)
- IDC. (2019). *The Roaring 2020*.
- Kantis, H. (2004). Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia. In *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* (Vol. 4). <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2004.005755>
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage'. *MIS Quarterly*, December, 19(4), 487–505. <https://doi.org/10.2307/249630>
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* (HBR, Ed.).
- Mckinsey & Company. (2017). A CEO guide for avoiding the ten traps that derail digital transformations. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/a-ceo-guide-for-avoiding-the-ten-traps-that-derail-digital-transformations>
- Michael E. Porter. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance* (11th ed.; T. F. Press, Ed.). New York.
- MIT Sloan Management Review. (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future? *Sloanreview.Mit.Edu*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-business-ready-for-a-digital-future/>
- MIT Sloan Management Review. (2018). Putting Customer Experience at the Center of Digital Transformation.

Retrieved from MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/article/putting-customer-experience-at-the-center-of-digital-transformation/>

Mixt. Mixt. , Visa.co.uk 2 (2018).

Muller, P., Robin, N., Jessie, W., Schroder, J., Braun, H., Becker, L. S., ... Cooney, T. (2019). *Annual Report on European SMEs 2018/2019 - Research & Development and Innovation by SMEs* (No. EA-AK-19-001-EN-N). Retrieved from <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38365/attachments/2/translations/en/renditions/native>

OECD. (2017). Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*, (1), 7–8. Retrieved from <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>

Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55–76. <https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771>

Perkin, N. (2017). *Construyendo el negocio ágil a través de la transformación digital*.

Prahalad, C.K & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Retrieved from Harvard Business Review website: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

PwC. (2018). *Expectativas 2019 - Pymes en Argentina*. Retrieved from <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

SBA. (2019). Small Business Administration. In *SBA*. <https://doi.org/10.4135/9781452241067.n27>

Slotnisky, D. (2016). *Transformacion Digital - Como las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolucion*. Buenos Aires.

Steven ZoBell. (2018). Why Digital Transformations Fail: Closing The \$900 Billion Hole In Enterprise Strategy. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/#52bfdc637b8b>

Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World* (M.-H. Education, Ed.).

U.S. Small Business Administration. (2018). United States Small Business Economic Profiles for 2018. *US SBA Office of Advocacy*, 4. Retrieved from <https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/2018-Small-Business-Profiles-US.pdf>

Varian, H. (2011). *Micromultinationals Will Run the World*. Retrieved from <https://foreignpolicy.com/2011/08/15/micromultinationals-will-run-the-world/>

Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm* Author (s): Birger Wernerfelt Stable URL :

<http://www.jstor.org/stable/2486175> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR to access the linked references . You. 5(2), 171–180.

World Bank. (2019). *SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) FINANCE*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>



Universidad de
SanAndrés

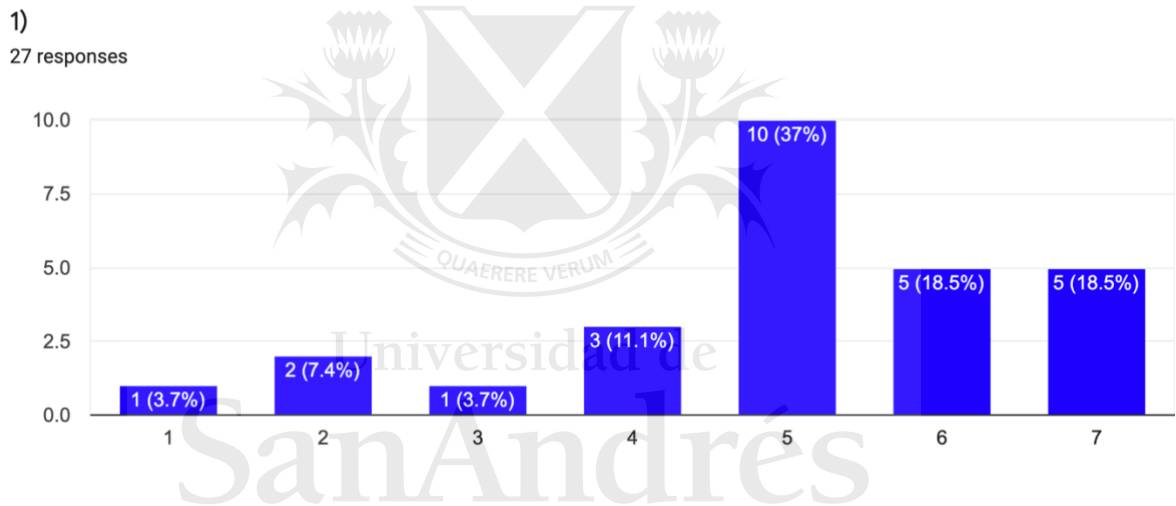
11. Anexo I – Encuesta

En este Anexo detallamos la encuesta realizada y sus resultados.

Pensamiento Estratégico

1)

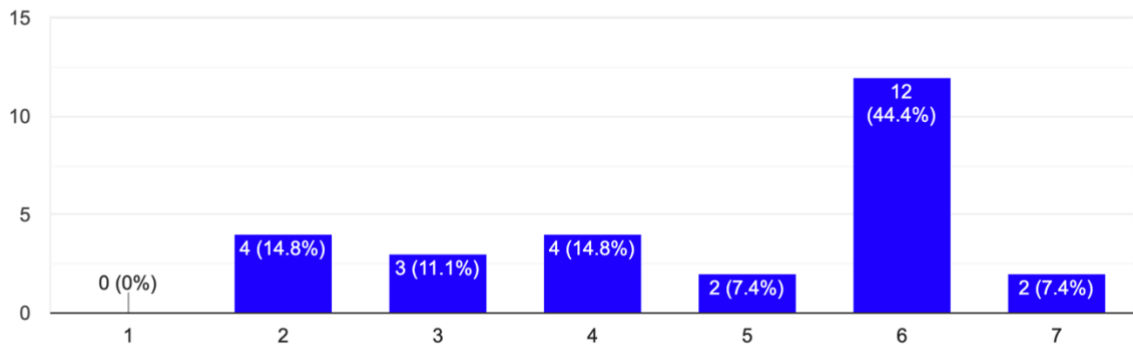
- a) Estamos enfocados en vender e interactuar con los clientes a través de los canales habituales.
- b) Estamos enfocados en los hábitos digitales cambiantes de nuestros clientes y la ruta de compra.



2)

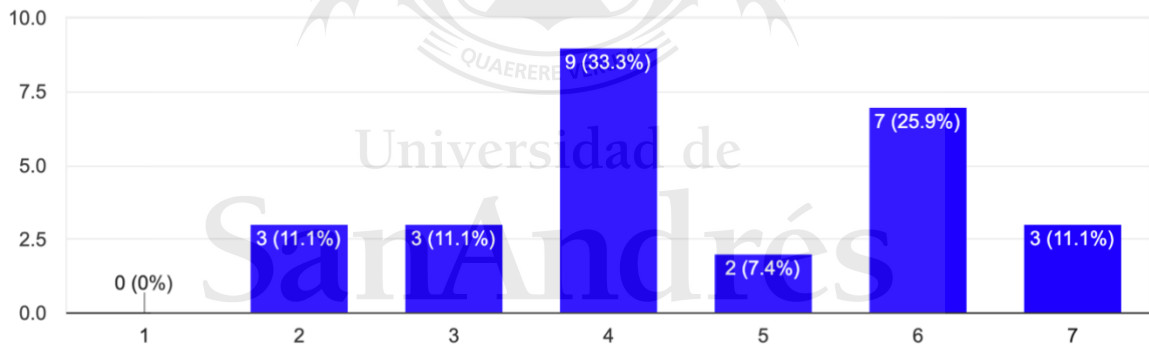
- a) Utilizamos el marketing para dirigir, alcanzar y persuadir a los clientes.
- b) Utilizamos el marketing para atraer, involucrar, inspirar y colaborar con los clientes.

2)
27 responses



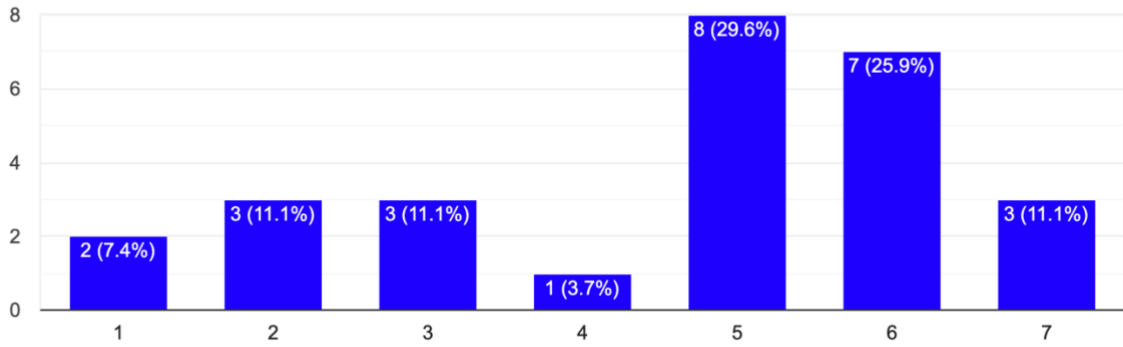
- 3)
- a) Nuestra marca y reputación son lo que comunicamos a nuestros clientes.
 - b) La defensa de nuestros clientes es la mayor influencia en nuestra marca y reputación.

3)
27 responses



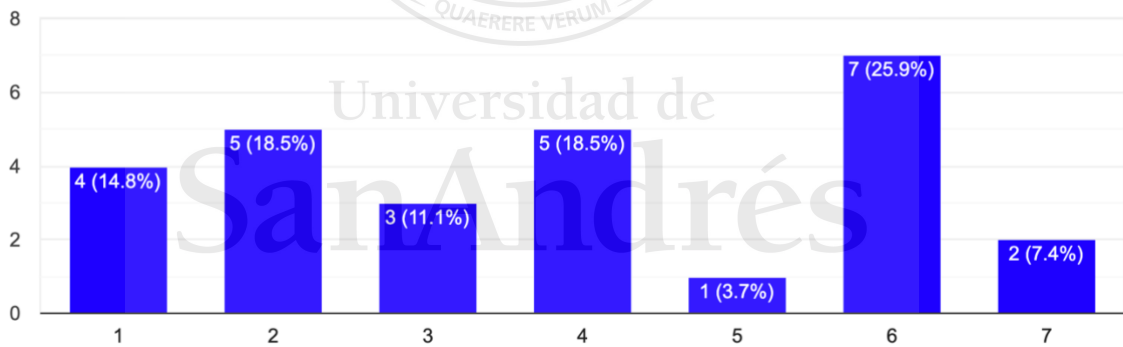
- 4)
- a) Nuestro único enfoque competitivo es vencer a nuestros rivales.
 - b) Estamos abiertos a cooperar con nuestros rivales y competir con nuestros socios.

4)
27 responses



- 5)
- a) Buscamos crear valor exclusivamente a través de nuestros propios productos.
 - b) Buscamos crear valor a través de plataformas y redes externas.

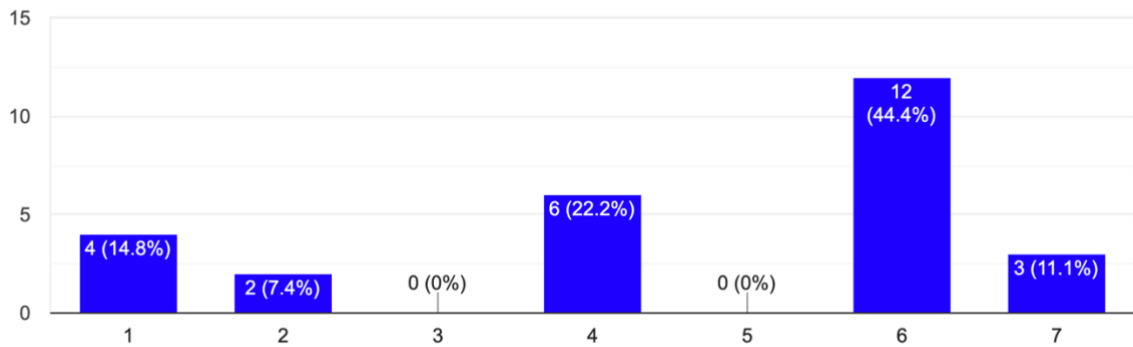
5)
27 responses



- 6)
- a) Estamos enfocados principalmente en la propia industria y en competidores directos.
 - b) Consideramos que nuestra competencia es más amplia que nuestra industria actual.

6)

27 responses



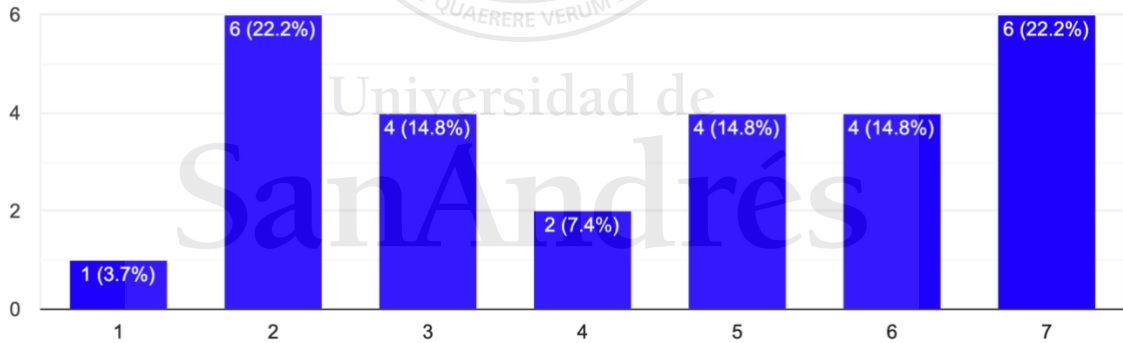
7)

a) Nuestra estrategia de datos se centra en cómo crear, almacenar y administrar nuestros datos.

b) Nuestra estrategia de datos se centra en cómo convertir los datos en un nuevo valor.

7)

27 responses

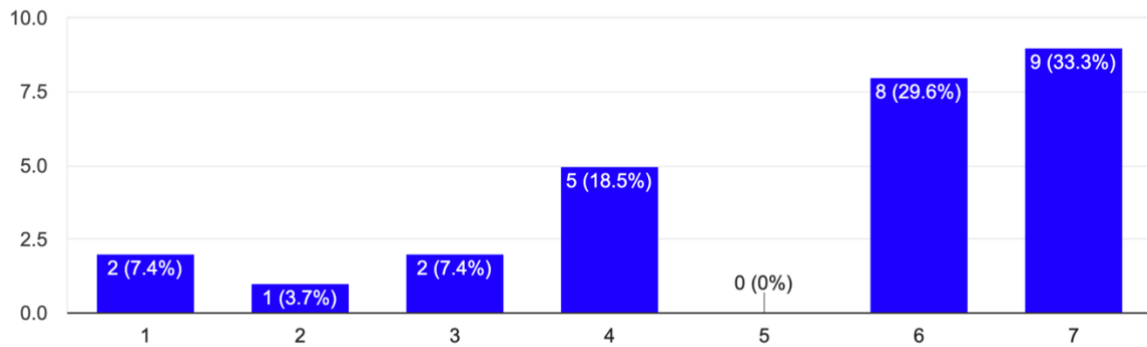


8)

a) Usamos nuestros datos para administrar las operaciones diarias.

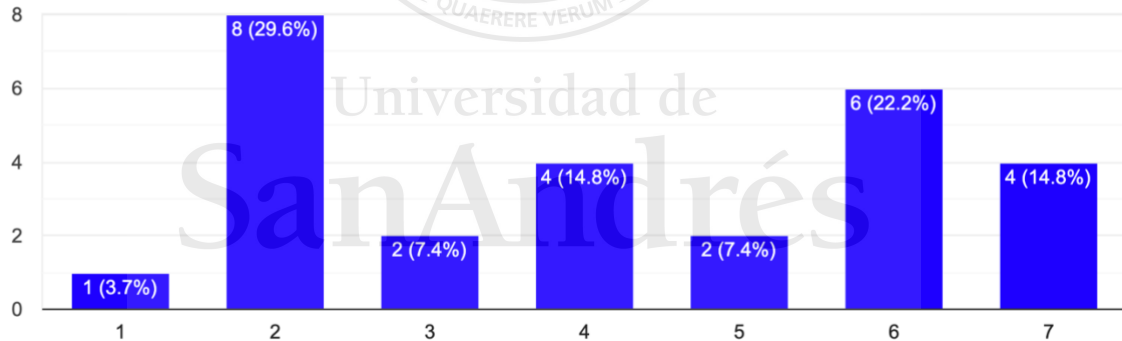
b) Administramos nuestros datos como un activo estratégico que estamos construyendo con el tiempo.

8)
27 responses



- 9)
- a) Nuestros datos permanecen en la división o unidad de negocios donde se generan.
 - b) Nuestros datos están organizados para que todas las divisiones de la empresa puedan acceder a ellos.

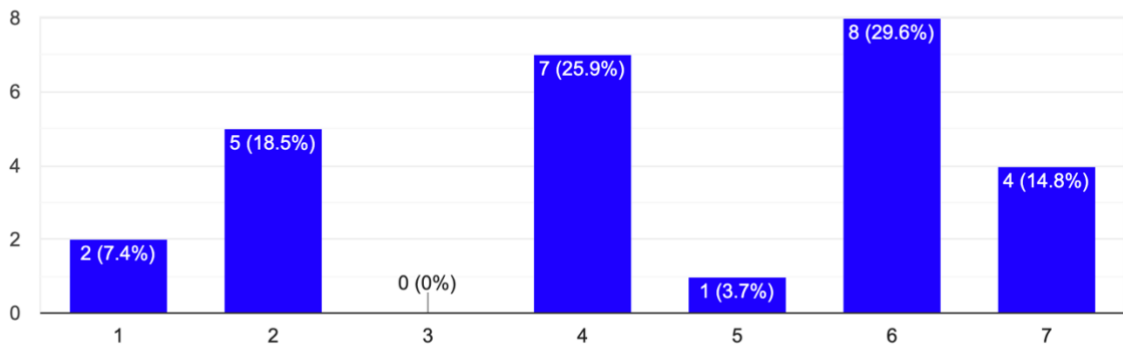
9)
27 responses



- 10)
- a) Tomamos decisiones por análisis, debate y antigüedad.
 - b) Tomamos decisiones a través de experimentos y pruebas siempre que sea posible.

10)

27 responses

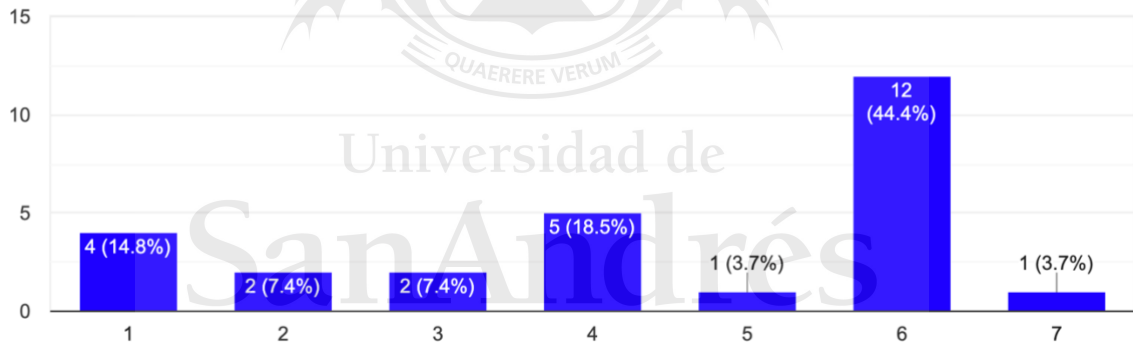


11)

- c) Nuestros proyectos de innovación siempre superan el tiempo o el presupuesto.
- d) Innovamos en ciclos rápidos, utilizando prototipos para aprender ágilmente.

11)

27 responses

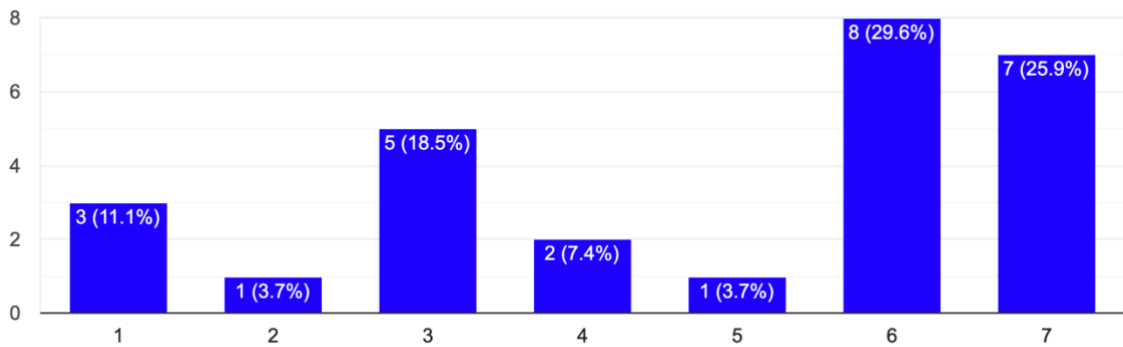


12)

- a) Tratamos de evitar el fracaso en nuevos emprendimientos a toda costa.
- b) Aceptamos el fracaso en nuevos emprendimientos, pero buscamos reducir los costos y aumentar el aprendizaje.

12)

27 responses

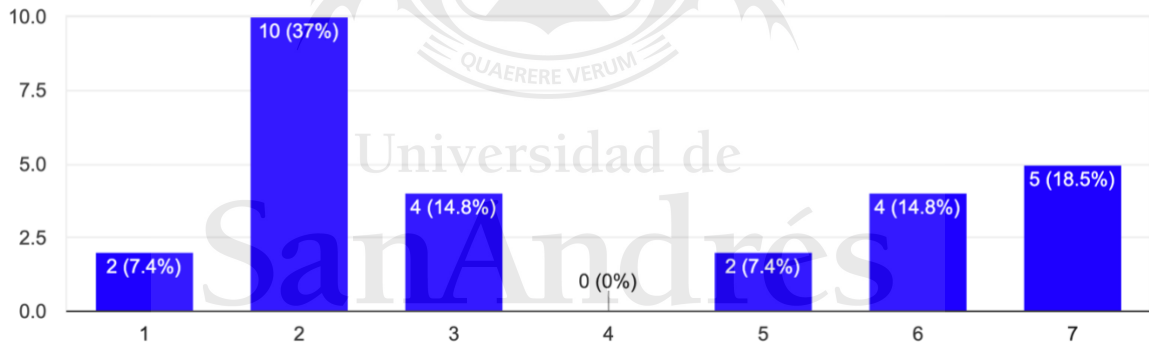


13)

- a) Nuestra propuesta de valor está definida por nuestros productos y nuestra industria.
- b) Nuestra propuesta de valor se define al cambiar las necesidades del cliente.

13)

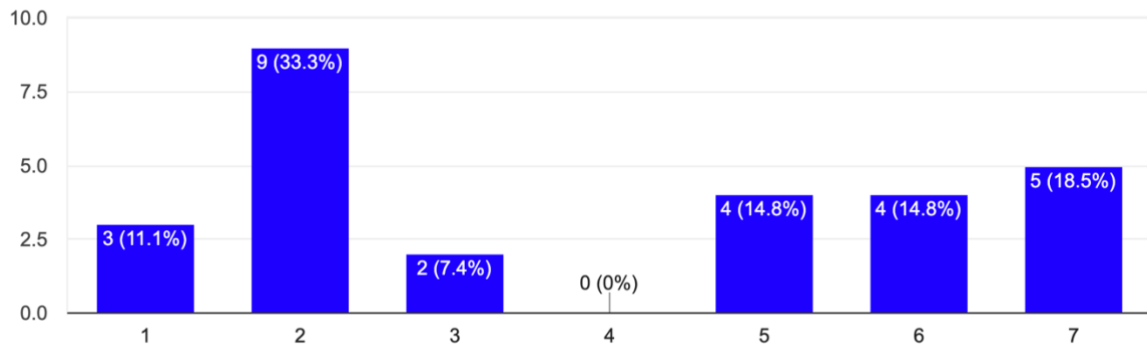
27 responses



14)

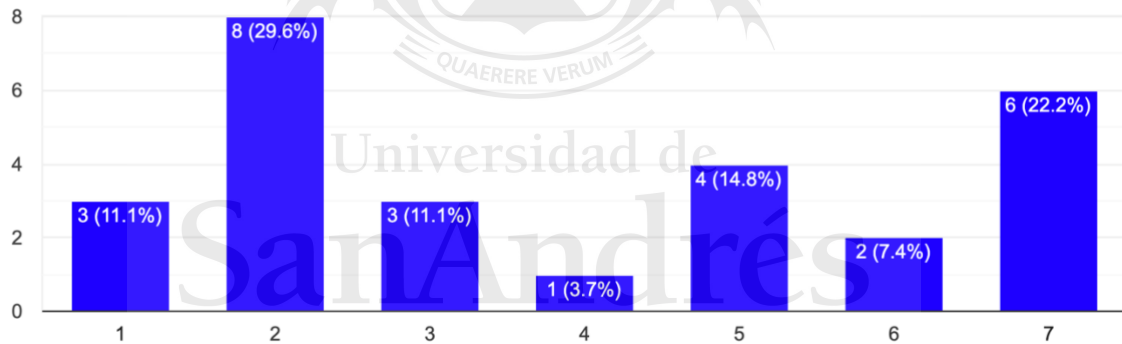
- a) Evaluamos las nuevas tecnologías según cómo impactarán en nuestro negocio actual.
- b) Evaluamos las nuevas tecnologías según cómo podrían crear un nuevo valor para nuestros clientes.

14)
27 responses



- 15)
- a) Estamos enfocados en ejecutar y optimizar nuestro modelo de negocio actual.
 - b) Nuestro objetivo es adaptarnos temprano para estar a la vanguardia del cambio.

15)
27 responses

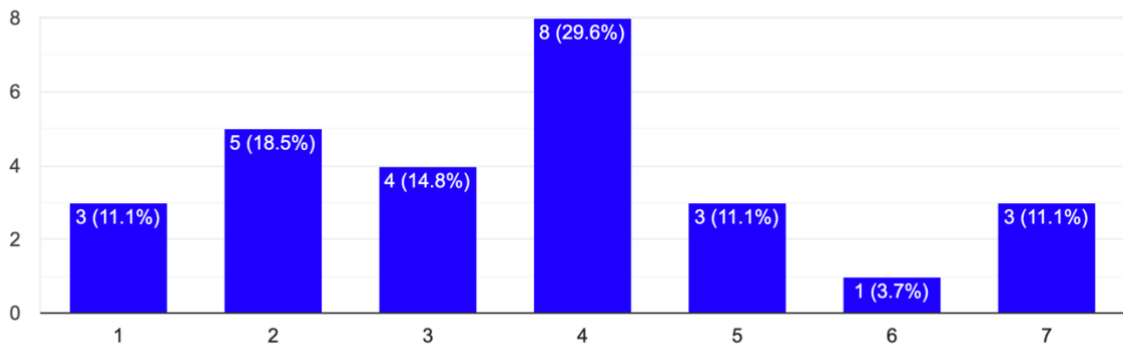


Agilidad Organizacional

- 16)
- a) Nuestras inversiones en TI se consideran operativas.
 - b) Nuestras inversiones en TI se consideran estratégicas.

16)

27 responses

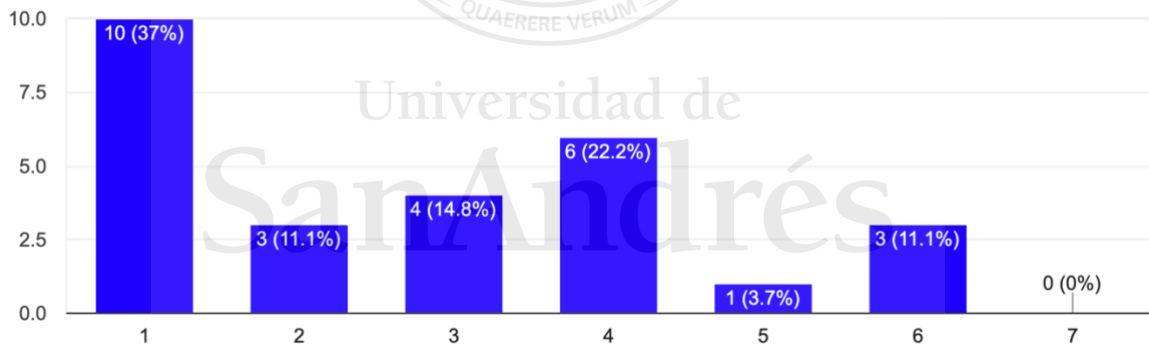


17)

- a) Es difícil asignar recursos a emprendimientos diferentes de negocios existentes.
- b) Podemos invertir en nuevas empresas incluso si compiten con nuestros negocios existentes.

17)

27 responses

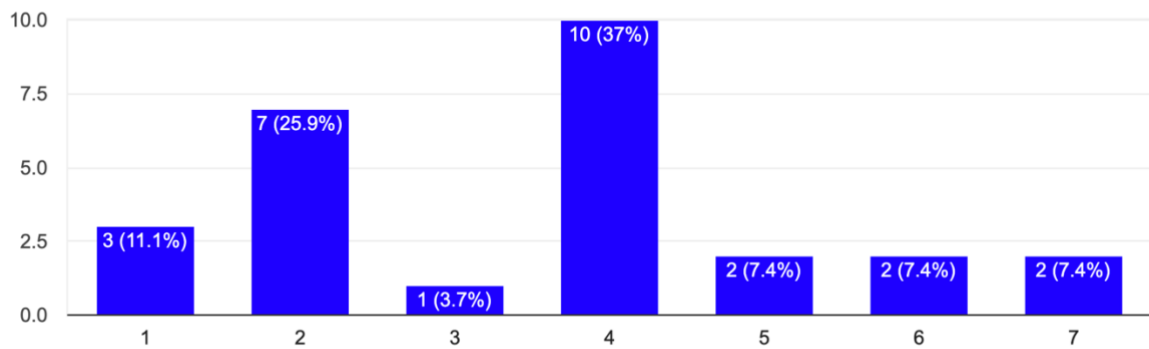


18)

- a) Nuestras métricas clave de rendimiento se relacionan solo con el mantenimiento de nuestros negocios existentes.
- b) Nuestras métricas comerciales se adaptan para adaptarse a los cambios en la estrategia y la madurez de una línea de negocios.

18)

27 responses

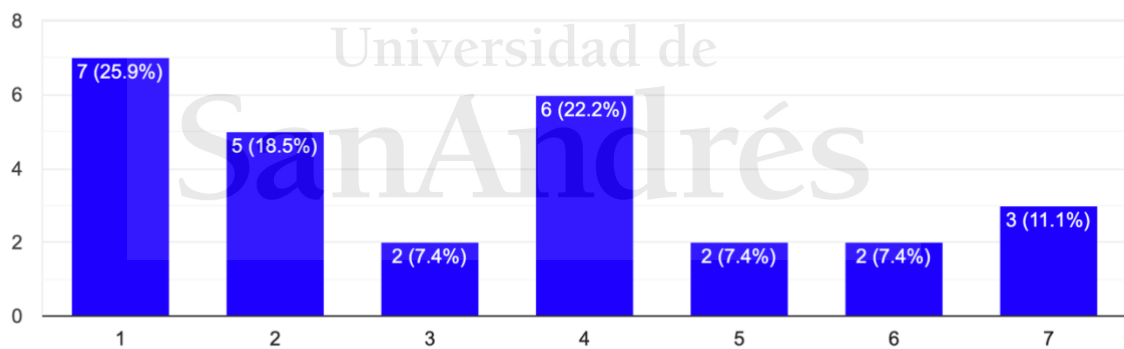


19)

- a) Los gerentes son responsables y recompensados por resultados inmediatos sobre objetivos pasados.
- b) Los gerentes son responsables y recompensados por objetivos a largo plazo y nuevas estrategias.

19)

27 responses

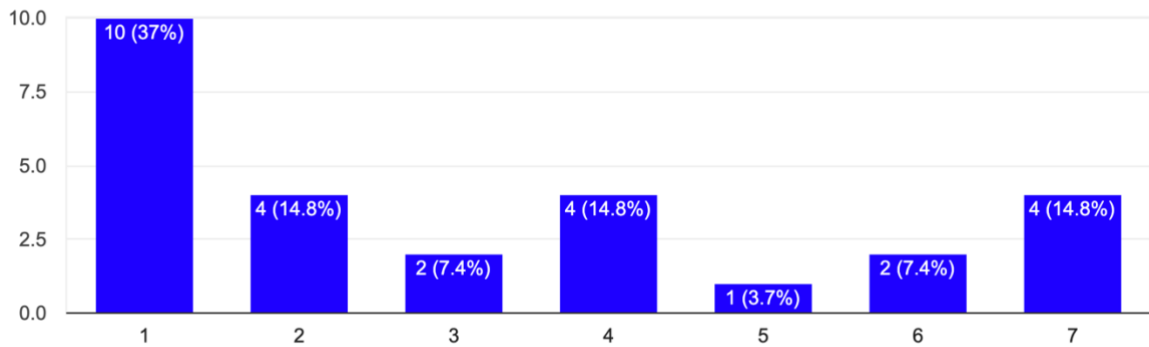


20)

- a) Tenemos dificultades para desarrollar nuevos emprendimientos diferentes de nuestro negocio existente.
- b) Podemos sembrar y desarrollar nuevas ideas que son inusuales para nuestro negocio.

20)

27 responses

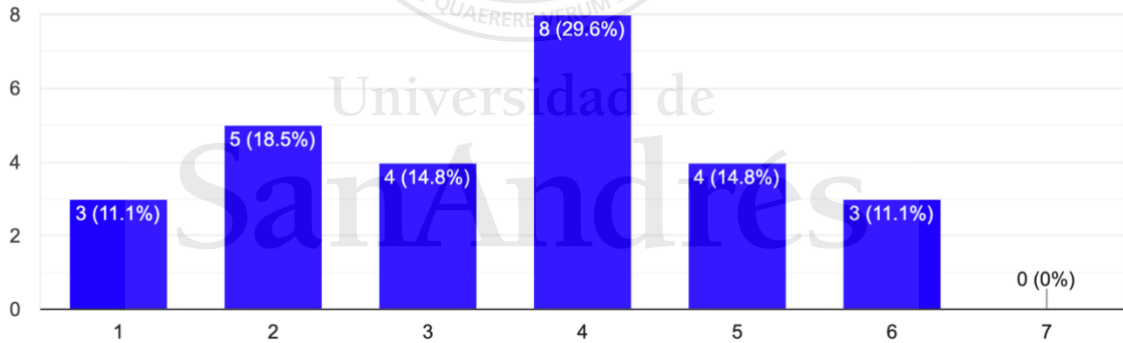


21)

- a) El intercambio de mejores prácticas en toda nuestra organización es lento e inconsistente.
- b) Somos expertos en tomar nuevas ideas exitosas e integrarlas en toda la organización.

21)

27 responses

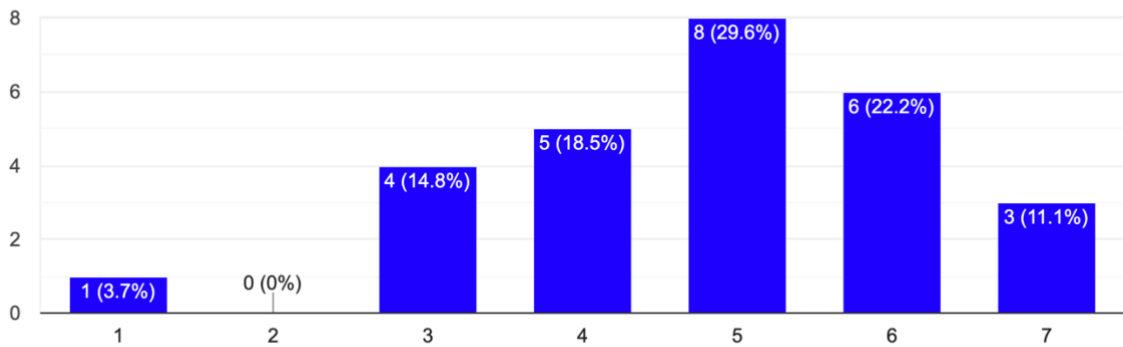


22)

- a) Nuestra primera prioridad es maximizar el retorno de los accionistas.
- b) Nuestra primera prioridad es crear valor para los clientes.

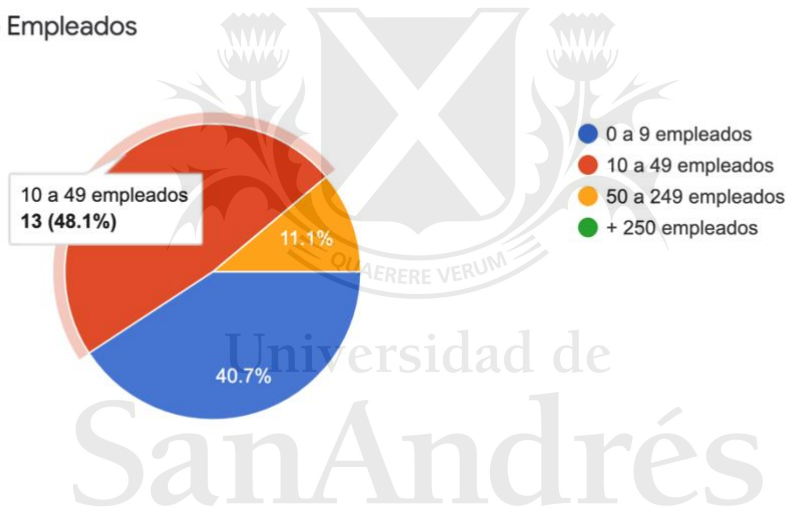
22)

27 responses



Cantidad de Empleados

27 responses



Antigüedad de la Empresa

27 responses

