

El reto de la digitalización en las pymes

Javier Pascual
Presidente
Singular Beacon

Artículo publicado en **oilgas**

Número 616
Edición noviembre | diciembre 2021



www.oilgas.es

El reto de la digitalización en las pymes



Hoy en día es aceptado de forma unánime que la transformación digital de nuestras empresas es una prioridad. El reto al que se enfrentan los comités de dirección de la mayoría de pymes es cómo hacerlo con éxito. En el presente artículo, el autor ofrece orientaciones básicas que, basadas en las condiciones de contorno actuales, proporcionen a los órganos de decisión de las Pymes criterios objetivos que les permitan abordar la implementación con seguridad, flexibilidad y éxito.

El contexto actual

Empecemos teniendo en cuenta alguna de las condiciones del entorno y necesidades subsiguientes.

- **Competitividad:** Cada vez es más difícil sobrevivir en un entorno cambiante que requiere flexibilidad y agilidad en la adaptación.

- **Imagen:** La buena imagen ha dejado de tener cabida exclusiva en las agendas de los directivos de las grandes multinacionales para estar presente en todo el tejido empresarial. Sin ella, nuestros clientes seleccionarán a nuestros competidores. Todavía es frecuente ver pymes que difícilmente son capaces de transmitir su identidad y sus valores en su relación con el mundo exterior, sus clientes y sus empleados (portal web, intranet y otros canales de comunicación).

- **Normativa:** Las obligaciones tributarias, con la Seguridad Social, legales con la administración, de *compliance*, el proceso de implementación y seguimiento de normas ISO de calidad y de seguridad de la información, GDPR (protección de datos) requieren una digitalización que permita una gestión eficaz de las mismas. Vemos hoy en día que muchas pymes se han ido adaptando a estos requerimientos



sin que su implementación haya sido planificada bajo un plan completo que sea eficaz y que además les permita crecer.

- **Eficiencia:** Mas allá de lo normativo, la digitalización permite desarrollar una política de cambio en la pyme y en sus procesos que le aseguren reducción de costes. Y excelencia en la operación. Es importante resaltar que la digitalización es solo el medio por el que las operaciones

de una empresa pueden llegar a la excelencia y su máxima eficacia. Nunca, y es frecuente observar este defecto, la transformación digital debe ser objetivo en sí misma, ya que no producirá los efectos deseados, a menudo tratando de resolver problemas parciales de operación o cumplir con la normativa.

- **Reducción de costes de operación:** Para evitar lo anterior, el plan debe estar

basado en un análisis claro de la situación actual, necesidades presentes y futuras (según un plan de negocio) y carencias, buscando la integración de todo el entorno tecnológico: IT y OT (la informática de gestión y la técnica de producción), gestión documental, *intranet*, herramientas de trabajo en grupo, acceso remoto y teletrabajo, *extranet* y entorno colaborativo con clientes, sin olvidar al núcleo de esa integración, etc.

- **Capacidad de crecimiento:** Estructurar una pyme garantiza un potencial de crecimiento y confiere agilidad sin rupturas. Y no morir por “agotamiento”

- **Seguridad:** Los ciberataques, pérdidas accidentales de información, multas y pérdida de certificaciones impactan negativamente en las operaciones. Y “vivir aislado”, hoy en día, no es una opción de continuidad

- **Diferenciación y agilidad para el cambio:** Ya se ha mencionado el entorno volátil y agresivo en el que las empresas están destinadas a saberse mover y donde estas tres cualidades son vitales para conseguir una ventaja competitiva. Una empresa con un plan de transformación digital bien estudiado, a la medida, flexible y escalable, está preparada para crecer y adaptarse al cambio. No solo por motivos de crecimiento, sino también para enfrentarse a competidores que le hagan sombra dando tan solo pequeños ajustes de timón.

¿Por qué es este el momento?

Tras el análisis de las condiciones del entorno y como adaptarse y sacar partido de ellas con un buen plan de digitalización que busque la excelencia en la operación, pasamos a analizar la idoneidad del momento. Muchos indicadores avisan de que es el momento de emprender este proceso, o de completarlo:

- La tecnología está lo suficientemente madura: la pandemia mundial nos ha enseñado que las redes de comunicación son suficientes, fiables y seguras, más allá de lo esperado.

- Las nuevas formas de relacionarnos en los negocios se han consolidado: videoconferencias, teletrabajo, etc. Y lo que es más importante, las personas se han adaptado al cambio con celeridad. Por ello no es solo un fenómeno

que se distingue por la rapidez en que ha sucedido, sino también por la forma de extenderse en la sociedad.

- El canal *online* está tomando mucha fuerza: no hay más que ver el éxito de algunos *retailers* con negocio 100 por 100 *online* o el incremento de ventas de este canal para otros negocios de corte más tradicional.

- La normativa y requerimientos legales se han adaptado: Todo por internet, firma electrónica y mucho más que se irá implantando. Por ejemplo, la Administración lleva años implementando portales en los que se podían realizar transacciones digitales. Pero ni daban la agilidad suficiente ni las empresas y ciudadanos se sentían a menudo cómodos con ellas. Actualmente el proceso de mayor uso, junto con la reducción de presencia en las oficinas de la Administración, está impulsando un cambio que será radical en estos sistemas vía web.

- Seguridad y *compliance*: En la medida que el mundo se digitaliza, surgen más amenazas. Y más necesidad en la empresa de asegurar y justificar el cumplimiento de las normas. No solo de las normas y deberes de la empresa respecto a la sociedad en la que opera, sino respecto a sus clientes y empleados. Estos conceptos, que se engloban en la Responsabilidad Social Corporativa, han sido ya elaborados en grandes empresas, pero aún muy pobremente en las pymes de forma estructurada.

- La Comunidad Europea y, por ende, el Gobierno español, ha preparado una serie de medidas enfocadas a conceder subvenciones y ayudas a la digitalización. El plan 2021-2023 asciende a 16.250 millones de euros que, sin duda, el Gobierno concederá a aquellas empresas con un plan de digitalización más sólido.

Factores de éxito

Está claro que hay muchos motivos por los que la pyme debe iniciar, o completar según lo hecho anteriormente, este proceso de cambio, que se vertebra a través de la digitalización. A continuación se describen los factores de éxito de esta implementación.

Hay un factor clave que ya hemos mencionado: La digitalización no es

un fin/objetivo en sí misma sino un medio. Ésta no empieza por la implementación, sino por la definición del proceso donde se deben tener en cuenta los siguientes factores de éxito.

- Definir un plan de integración que abarque todas las herramientas de comunicación y gestión de la pyme: informática técnica y de gestión (IT y OT) Extranet, Internet, Portal del empleado, CRM, ERP etc. no son un objetivo en sí mismos. La digitalización supone un cambio de cultura que integre tanto revisión de procesos (a menudo es lo que falla) y adecuación de herramientas, roles y responsabilidades de los equipos de la compañía. Este plan debe tener en cuenta el plan de seguridad informática y de los datos, ciberseguridad, protección de datos, que abarque, como se decía, cualquier equipo o máquina susceptible de ser accedido remotamente (hoy en día casi todo).

- Lograr un plan de implantación por fases y escalable: el plan de integración debe definirse a partir de un análisis previo de la situación actual de la empresa y de la valoración de sus sistemas y la adecuación de sus procesos. Se deben identificar las carencias y se diseña un plan de implantación por fases, con un cuidadoso estudio de recuperación de la inversión prevista en cada fase. Así mismo, debe ser escalable con una visión de crecimiento que cubra un plan de negocio a 5 años. Y flexible para adaptarse a los posibles cambios necesarios para mitigar riesgos que sugieran cambios durante su implantación y desarrollo.

- El plan debe tener en cuenta la identificación de riesgos y la mitigación de los mismos: el plan de implantación por fases debe de identificar posibles riesgos y medidas de mitigación. Y debe definir un plan de seguimiento que permita las correcciones necesarias.

- La pyme debe asegurar decisión y empoderamiento de las personas encargadas de las diferentes acciones a la hora de llevarlo a cabo: un plan de transformación digital debe ser soportado por el consejo de administración

de la empresa y desde el comité de dirección hasta el último empleado. La venta interna es imprescindible. El plan debe ser de la empresa, que debe formar equipo con un agente externo que la ayude.

- El plan debe ser finalmente multidisciplinar: Por lo mismo, debe de alcanzar a todos los departamentos de la empresa: recursos humanos, operaciones, ventas, calidad, compras, financiera, etc.

Pilares de la transformación digital

Una vez identificados los factores de éxito, se revisan a continuación aquellos pilares del proceso de transformación que en la pyme actual han podido implementarse de alguna forma y que nos obligaran a establecer puntos de partida a la medida de cada una.

- **Extranet:** Casi todas las compañías hoy tienen página web y portales con algunas funcionalidades. Cómo se crearon y acerca de cómo identifican la imagen de la empresa, su misión y sus valores, darán un punto de entrada significativo para su integración.

- **Intranet:** Este importante vehículo de comunicación no es frecuente en pymes de pocos empleados. La intranet es un vehículo excelente para transmitir a los empleados los valores y la misión de la empresa. Sus mejores prácticas, sus relaciones con los clientes, noticias, y debe de estar conectada con otras herramientas de trabajo en grupo.

- **Herramientas de trabajo colaborativas:** Nos guste o no, hoy en día es difícil sobrevivir sin *suites* ofimáticas de aplicaciones, cada vez más asequibles, con una visión de futuro y preparadas para la evolución de la demanda a muchos años vista. Las herramientas de trabajo en grupo permiten, a coste razonable, disponer de todas las herramientas necesarias para el trabajo colaborativo, teletrabajo y relación con clientes y proveedores. Sin olvidar el almacenamiento en la nube, tanto de aplicaciones como de ficheros compartidos en tiempo real a través de aplicaciones específicas. La pyme ha

« Las herramientas no cambian el proceso, sino a la inversa »

entrado de lleno en las plataformas unificadas de colaboración y comunicación, en la mayoría de los casos para realizar videoconferencias y teletrabajo. Las herramientas de Microsoft están muy extendidas, pero hay otras herramientas alternativas para lograr fines similares. Es importante destacar que es el cambio de procesos el que debe mandar en el plan de implantación: las herramientas no cambian el proceso, sino a la inversa.

- **ERP (Enterprise Resources Planning):** Es una *suite* de programas que pretenden gestionar la empresa de forma más eficiente. Decimos pretenden porque no siempre es así. Es de sobra conocido el nombre de la más extendida, quizá no la más adecuada dependiendo del tamaño de la empresa. En esta área no es frecuente que la pyme tenga desarrollos muy avanzados. Y en algunos casos son obsoletos, de ámbito parcial, mal soportados y de *software* con código cerrado. A menudo con soluciones parciales para compras y facturación. Y con herramientas de gestión de clientes muy básicas y lejos de lo que sería un verdadero CRM (*Customer Relationship Management*) actual. Más lejos están aún los sistemas de gestión de rendimiento de los empleados enfocados a recursos humanos que un ERP suele proporcionar. Un ERP hoy en día es imprescindible. Y no necesariamente caro. Debería ser capaz de seguir el principio expuesto de escalabilidad. No es prudente atragantarse y el plan debe contemplar la prueba y error durante la implementación. Seguimiento y formación. Y claros hitos antes de pasar a la siguiente fase. Por su vertebración a todas las áreas de gestión (recursos humanos, financiera, legal, calidad, operaciones, ventas y marketing) es un factor de integración que debe soportar todos los posibles cambios y adaptaciones de la empresa. Así como su implicación en el cumplimiento de la nor-

mativa legal con la Administración (AEAT, SS, GDPR, revisión y auditoría de cuentas), como con las certificaciones de calidad. Antes era únicamente asumible en toda su extensión por empresas de cierto tamaño. Hoy en día existen opciones en código abierto y escalables que pueden adaptarse a la medida de la necesidad actual, por fases, y crecer en el futuro hasta cubrir todas las áreas de la pyme. Una digitalización sin esta área, por su efecto vertebrador, no sería posible.

- **Ciberseguridad y protección de datos:** No hay que olvidar este aspecto, que es más parte del proceso que un sistema en sí. Es muy frecuente que muchas empresas hayan dedicado inversión para armarse de cortafuegos y herramientas de control para evitar ciberataques. Lo que no es muy frecuente es que exista un plan integrado que incluya esta parte en el análisis de procesos. El *hardware* no debe ser lo primero, sino el proceso mediante el cual vamos a asegurar la integridad de nuestros sistemas, vamos a realizar actualizaciones y nos vamos a poder recuperar de ataques no esperados. Todo esto está además, muy relacionado con un problema actual: Aquellas empresas que operan su producción con máquinas técnicas (automatas, control numérico y demás dispositivos susceptibles de ser accedidos desde el exterior) han puesto su objetivo en la parte más sencilla y vulnerable a *priori*, la informática de gestión, descuidando la parte de dispositivos de producción que permanecen altamente vulnerables. No olvidando que ambas redes, corporativa y técnica, hoy en día coexisten sobre un mismo medio físico.

Análisis de costes

Estimar los costes asociados a poner al día todas estas áreas es complejo. La principal inversión suele estar relacionada con el concepto de “*backward*

compatibility” y migración de datos en el contexto del ERP.

Para organizar y conocer estos costes desde el principio del proceso hay que trabajar en una matriz que incluya, convenientemente desglosadas, las siguientes áreas:

- **Estrategia:** Plan de Transformación Digital.
- **Marketing:** Optimización y publicidad en buscadores.
- **Diseño y Web:** Rediseño de identidad corporativa y web.
- **Infraestructura:** Implementación CRM y ERP, migración a *Cloud* y ecosistema de ofimática, biblioteca documental y correo en la nube.
- **Ciberseguridad y Compliance:** Implementación y soporte en materia de GDPR, Implementación ISO 27.001, etc.
- **BI:** Creación del panel de control (*dashboard*) integrado con ERP y KPI principales.

- **Acompañamiento:** guía profesional durante todo el proceso.

Una vez determinado el plan inicial hay que incluir estos mismos conceptos en un presupuesto anual con especial atención al coste de renovación periódico de las licencias, mantenimiento y servicio de consultoría, con una clara definición de las funciones y servicios de acompañamiento que desarrollará.

Hay que tener en cuenta que, según el estudio inicial que propone hacer este artículo, en base a necesidades y plan de negocio, no será necesario implementar todos estos procesos ni en la misma profundidad. Además, el plan debe recoger cómo el coste se recupera en ahorros por eficiencia y mayor negocio y valorar las posibles subvenciones que reducirán la inversión.

El proceso de implementación

Por último, se describe el proceso de implementación y los primeros pasos. No es recomendable que la pyme acometa su plan de implantación en solitario, pues antes o después necesitara implementar paquetes de *software*, adaptarlos a los procesos y hacer su seguimiento según marque el plan de transformación digital. Por ello se debería contar con un agente



externo especializado que ayude en los siguientes procesos.

- **As-is (identificación del estado actual):** el resultado sería una foto de los procesos, y estado presente del proceso de digitalización.

- **To-be & Gaps (La definición del horizonte actual y el que se busca a 5 años vista):** puede incluir soporte en la redefinición del plan de negocio a 5 años, de inversiones etc. El resultado sería la identificación de carencias respecto a la foto actual.

- **La definición del plan de transformación:** objetivos a corto, medio y largo plazo, lista de necesidades, riesgos y mitigación. El resultado sería un Plan de Transformación Digital que incluye plan de acción, hitos, equipo y roles y responsabilidades, planificación de la inversión y de su retorno.

- **Puesta en marcha y seguimiento:** en esta fase se debe realizar la venta interna, plan de difusión interna y externa y seguimiento, verificación de cumplimiento de hitos y puesta en marcha de mitigación de riesgos, si los hubiese. El plan es un documento vivo que debe de sufrir las adaptaciones necesarias siguiendo los principios de escalabilidad y flexibilidad expuestos.

- **Explotación:** durante estas fases es conveniente que la ayuda externa sea capaz de formar equipo con los responsables de gestión y marketing de la pyme y apoyarles en la consecución de los objetivos y posibles adaptaciones del plan y a su difusión interna y promoción externa de imagen de marca de la pyme.

Conclusión

Es importante destacar que lo primero que se implementará es aquello que proporciona un retorno más rápido en nuestro plan de eficiencia, de forma que ayudará a completar fases posteriores con los ahorros.

El alineamiento del plan con el plan de negocio permitirá la adaptación al crecimiento esperado al menor coste. Y, si el plan contempla la flexibilidad y visión necesaria, nos va a permitir la progresiva adaptación a cambios futuros. Asegurando competitividad, diferenciación y sostenibilidad del negocio a medio y largo plazo. •

www.singularbeacon.com

