

Guía práctica para la transformación digital de las PyMEs

La pandemia de Covid-19 aceleró procesos de reconversión que ya venían teniendo lugar en el comercio. La Guía práctica para la transformación digital de las PYMEs fue pensada como una herramienta destinada a asistir a las empresas en pos de sortear exitosamente los desafíos que trae la crisis y prosperar en este nuevo escenario. Las recomendaciones proporcionadas en esta guía son oportunas y relevantes, en tanto la digitalización será crucial para mejorar el rendimiento de las PYMEs, permitiéndoles mantener la competitividad en una economía cambiante, donde cada vez más clientes “en línea” esperan tener una experiencia digital fluida y amigable.

A. Viaje hacia lo digital: herramientas para acelerar el desarrollo de las PyMEs

De acuerdo con la investigación llevada a cabo por Deloitte¹, las pymes que usan herramientas digitales perciben una amplia gama de beneficios: el 85% ha declarado mejoras en su rendimiento comercial.

Una empresa puede adoptar una variedad de herramientas digitales, que serán seleccionadas en función de sus necesidades y objetivos comerciales. Dado que la digitalización es un proceso incremental, las PYMEs pasan por diferentes estadios durante su viaje digital.

Sugerimos la siguiente clasificación a fin de mostrar las herramientas más aplicadas en el marco de una estrategia comercial: comunicación; gestión interna y logística; y gestión de ventas.

El catálogo presentado no es exhaustivo, por el contrario, constituye una simplificación de la amplia gama de recursos disponibles.

1. Comunicación

Herramientas para la comunicación digital:



Potencial de alto impacto en: crecimiento de la base de clientes y acceso a nuevos mercados.

El compromiso digital puede impulsar el **crecimiento del número de clientes**, en tanto facilita la llegada de PyMEs a potenciales compradores **locales e internacionales**. Respecto a esto último, la evidencia empírica muestra que las herramientas digitales contribuyen a lograr un primer **acceso a lo mercados** externos y reducen los costos del proceso². Además, estudios recientes³ muestran que la digitalización es un elemento clave para el crecimiento del comercio y que las pequeñas empresas con un uso más avanzado de herramientas digitales tienen **más probabilidades de exportar** que sus pares menos digitalizadas. Finalmente, una base de clientes con una mayor dimensión internacional contribuye al crecimiento de los ingresos.

¹ Deloitte: “The performance of Small and Medium Sized Businesses in a digital world”.

² Organization for Economic Cooperation and Development (OECD): “Enabling SMEs to scale up”

³ SEE The World Trade Organization (WTO): “The future of world trade: How digital technologies are transforming global commerce, 2018 World Trade Report”

CASO DE ESTUDIO N°1: NANNYFY (España)

<https://nannyfy.com/>

La empresa

A principios de 2019, se lanzó la App de Nannyfy, que conecta familias con niñeras de confianza, cuyos perfiles son previamente analizados por un equipo de psicólogas y una integradora social. Los papás y mamás pueden solicitar un cuidador o cuidadora ya sea de manera puntual o a largo plazo (servicios recurrentes). Actualmente, cuentan con más de 30.000 familias registradas y más de 4.000 niñeras.

La herramienta:

Ante la situación del COVID-19 la empresa tuvo que reinventarse. Reunieron a todo el equipo para un brainstorming y surgieron las e-activities: actividades on-line y en directo ideales para niños de 4 a 12 años y con una duración de 45-50 minutos. Las niñeras imparten la actividad en un aula virtual para un grupo máximo de 7 niños de edades similares. La empresa ya está desarrollando internamente una herramienta de videoconferencia propia que saldrá a principios de septiembre.

El impacto:

La acogida está siendo un éxito. Las familias están encantadas y el nivel de repetición es casi del 90%. La empresa cree que las actividades on-line han llegado para quedarse. Han conseguido pasar de tener 200 niños la primera semana, a 2.500 la segunda semana. Además, observaron que los padres que probaron las e-activities, siguieron contratando el servicio. En marzo, cuando lanzaron las actividades online, facturaron lo mismo que en todo 2019. A partir de ese mes, el crecimiento de ingresos ha ido aumentando en un 12% promedio hasta julio 2020

CASO DE ESTUDIO N°2: LA FABRIKA COMPANY (Colombia)

www.lafabrikaco.com

La empresa:

Fabrika Company se dedica a la gastronomía. Ofrece pasabocas artesanales: empanadas, deditos, quiches, quibbes, carimañolas entre otros. Suministran sus productos en eventos, restaurantes, hoteles, cafeterías, supermercados e individuos particulares.

La herramienta:

La empresa ha desarrollado una robusta estrategia digital en redes sociales. En adición, comenzaron a utilizar las herramientas de posicionamiento orgánico (SEO) y de gestión de los enlaces patrocinados en los motores de búsqueda (SEM) ofrecidas por Google; y a subir contenido en plataformas como Bazaar Bog. Además, potenciaron el trabajo de *Influencer Marketing*.

El impacto:

La empresa ha transformado su canal de ventas a través de un 90% de estrategias digitales y 10% de recomendaciones y referidos, aprovechando presencia de marca en plataformas digitales como Rappi, Cornershop, Bazaar Bog, plataformas de mercados online, y, sobre todo, tienda propia en redes. Aquello le ha permitido triplicar resultados en medio de la pandemia en comparación con las ganancias previas.

CASO DE ESTUDIO N°3: AVA FIRM, SC (México)

www.avafirm.com

La empresa:

AVA Firm SC fue fundada en el año 2009. La compañía brinda servicios legales y de negocios en materia de propiedad intelectual, derecho administrativo, competencia económica, corporativo, fusiones y adquisiciones, fiscal y comercio exterior, inversión extranjera, ambiental, laboral, mercadotecnia, entre otros.

La herramienta:

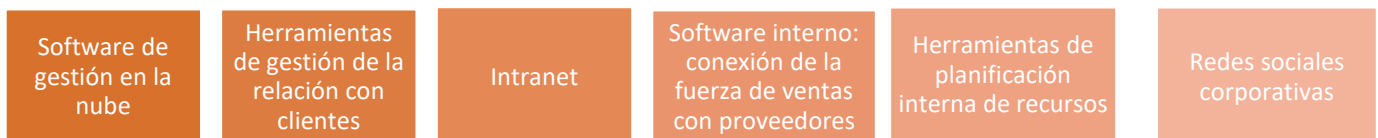
La empresa desarrolló la plataforma digital AVA Firm APP con el objetivo de poner a disposición de las MiPyMEs, emprendedores y personas físicas una herramienta legal y de negocios de alta calidad. Esta ofrece los siguientes servicios: asesoría brindada por recursos humanos altamente calificados (se prevé la aplicación de MachineLearning/Inteligencia Artificial para fin de año); pone a disposición todo tipo de documentos legales y de negocios; facilita links a los sitios web más usados en el ámbito; y cuenta con una “red de aliados” constituida por profesionales con expertise en más de 50 especialidades y oficios requeridos por las MiPyMEs. La APP puede descargarse de forma gratuita en GooglePlay y AppStore AVA Firm APP, accediendo libremente a noticias, red de aliados, links y preguntas ya resueltas. El servicio Premium habilita la descarga de documentos y la asesoría legal personalizada.

El impacto:

La Aplicación desarrollada les ha permitido ampliar su base de clientes al extender sus servicios a una mayor cantidad de empresas y profesionales. Hasta el momento, la misma contabiliza 6,692 descargas, dispone de 600 documentos, aproximadamente 300 preguntas con sus respectivas respuestas y cuenta con más de 2000 aliados. Para fines de 2020, se prevé sumar 1620 profesionales a la red y un salto significativo a 10.000 descargas.

2. Gestión interna & logística

Herramientas digitales para gestión interna & logística:



Potencial de alto impacto en: reducción de costos operativos, toma de decisiones e innovación.

Algunos estudios⁴ encontraron que las pequeñas empresas con un uso más avanzado de herramientas digitales tienen **más probabilidades de innovar** que las empresas menos digitalizadas, además sostienen que la digitalización se relaciona positivamente con el **desarrollo de nuevos productos**. Las herramientas digitales basadas en internet pueden ayudar a las PYMEs a operar sus negocios de manera más eficiente, facilitando la comunicación con proveedores, clientes y empleados. La tecnología hace posible la virtualización del trabajo. Esto tiene un impacto positivo en los costos y facilita el acceso al talento, en tanto permite a muchos empleados realizar sus tareas desde casa, independientemente de dónde vivan. Por su parte, las herramientas de red e intranet se han convertido en potentes facilitadores de **interacción e intercambio de conocimientos**. Finalmente, otros recursos permiten a los ejecutivos realizar **análisis comprehensivos** de los productos y tomar decisiones en base a datos reales, permitiendo mejorar sus procesos internos.

⁴ SEE Deloitte: “Platforms, small business and the agile economy”

CASO DE ESTUDIO N°4: DROGUERÍA DEL SUD (Argentina)

<https://www.delsud.com.ar/>

La empresa

Con más de 70 años de trayectoria en el mercado farmacéutico de la Argentina, Droguería del Sud es la distribuidora número uno del país de medicamentos, productos de perfumería y alimentos medicamentados.

La herramienta digital

Aproximadamente un mes antes del inicio de la cuarentena en Argentina, la empresa adoptó una red social corporativa que permite mantener la comunicación interna de la empresa y favorece el intercambio de ideas, la transmisión de información y el trabajo en equipo.

El impacto

El nivel de adopción entre los empleados fue muy rápido y muy alto: el 97% se unió a la plataforma en un mes. La herramienta fue de gran utilidad para la integración remota de toda la empresa. Además, le permitió a la compañía transmitir información relevante entre sus colaboradores, como protocolos de seguridad y relevamientos sobre los resultados del trabajo remoto.

CASO DE ESTUDIO N°5: MERCADO BORBÓN (Costa Rica)

<https://mercadoborbon.odoo.com/>

La empresa:

La Cooperativa está integrada por PyMEs dedicadas a la venta de alimentos y una empresa tecnológica. La asociación comenzó en enero de 2019, inició con ocho PyMEs y hoy cuenta con la participación de veinte.

La herramienta:

A raíz de la irrupción del COVID-19 se han creado e implementado procesos de automatización para distribuir pedidos de clientes en línea a cada pequeño vendedor (cada pedido puede contener productos de diferentes PyMEs). En adición se han incorporado herramientas para la generación de informes de ventas e inventarios, entre otros; e implementado un sistema de mensajería y seguimiento de entregas en tiempo real.

El impacto:

Un mes antes del inicio de la pandemia, la cooperativa decidió incorporar clientes finales a su público objetivo que solía estar integrado por grandes. Esta decisión ha sido muy acertada, en tanto el índice de ventas creció 10 veces en el momento más álgido de la pandemia (esto obligó a la cooperativa a dejar de recibir pedidos durante las horas pico). Las nuevas herramientas aplicadas han acompañado y apoyado el crecimiento de las ventas, en tanto permitieron organizar y hacer más eficiente el trabajo.

3. Gestión de ventas

Herramientas digitales para la gestión de ventas:



Potencial de alto impacto en: entendimiento de los comportamientos de consumo, mejora de la experiencia del cliente y crecimiento de ventas.

Las PyMEs más digitalizadas realizan una mayor proporción de sus ventas mediante la web⁵. Un sitio web más desarrollado (ya sea propio o de un tercero) impulsa tanto las **ventas locales** como las **internacionales**. Además, el uso de la información recogida del canal online permite diseñar una **estrategia de marketing dirigida al cliente**, así como la **personalización de productos y servicios**. Las compañías están aprovechando la tecnología en forma creciente para **profundizar su entendimiento** de geografías específicas y distintos segmentos del mercado. Muchas de ellas construyeron **capacidad de análisis** de datos para entender mejor el comportamiento de sus clientes y conocer las características de sus consumidores en mayor detalle. Por ejemplo, las redes sociales proveen muchísima información para conocer qué satisface y qué disgusta a los clientes a fin de mejorar su experiencia de compra.

CASO DE ESTUDIO N°6: MBC (Argentina)

La empresa

MBC es una empresa que comercializa productos para el cuidado de la piel con presencia en Argentina, Chile, Uruguay, México y, próximamente, otros países de la región

La herramienta digital

A partir de 2014, MBC comenzó a vender sus productos online a través del marketplace de Mercado Libre. Desde ese entonces, el porcentaje de ventas online se fue incrementando, así como su comunidad en redes, reputación y reconocimiento de marca. A fines del 2019, lanzó su propio E-Commerce, en pos de ofrecer una mejor experiencia a los usuarios que adquirirían sus productos por ese medio.

El impacto

Actualmente, el 70% de las compras que realizan los usuarios se dan en el ámbito online y el 30% restante a través de *sellers* mayoristas. El último producto lanzado por la compañía fue exclusivamente online y generó un 134% más de ventas, en comparación con el inmediatamente anterior lanzado por ambos canales en 2019.

⁵ SEE OECD: "Key issues for the digital transformation in the G20"

CASO DE ESTUDIO N° 7: DANDY BUENOS AIRES (Argentina)

www.dandy.com.ar

La empresa

Dandy fue fundada hace 5 años con el objetivo de generar un impacto positivo en la industria de la belleza y el cuidado personal. Desde entonces, ha creado productos naturales con empaquetado certificado como biodegradable y accesorios hechos a partir de materiales reciclados.

La herramienta digital

Si bien venían reforzando su estrategia de venta online desde fines de 2019, la empresa se volcó 100% a este canal luego de la adopción de medidas de aislamiento social obligatorio en Argentina. En este contexto, incorporaron distintas herramientas para diferenciarse de sus competidores, por ejemplo, entregas en el día mediante aplicaciones de delivery. Esta medida tuvo un impacto positivo en tanto en un escenario marcado por las restricciones para la circulación, Dandy garantizaba a sus clientes entregas dentro de las 24 horas posteriores a la efectivizarse el pago. Además, reforzaron su presencia en redes con sorteos y colaboración con otros actores dentro del universo del cuidado personal y la sustentabilidad.

El impacto

La aceleración de su proceso de digitalización fue tan exitosa que el canal de venta online pasó a representar del 15% al 80% del total de ventas en un período de tres meses.

B. Recomendaciones

1. **Liderazgo para que la tecnología sea transformadora del negocio.** El líder de la empresa se encuentra en la mejor posición para hacer un diagnóstico comprehensivo de los activos existentes y construir una visión transformadora para el futuro de la compañía. Más aún, si el/ella comunica personalmente esa visión a los empleados, éstos percibirán su compromiso real con el cambio. El líder también debe ser el encargado de traducir su visión a objetivos concretos y definir hitos intermedios en el camino para lograrlos. Los resultados deseables deben ser claros para los empleados, de modo que éstos puedan monitorear su progreso y asegurarse de que el plan está siendo bien implementado.
2. **Visualizar el futuro digital de la firma.** Liderar el cambio digital requiere tener una visión sobre los fundamentos que sustentan la transformación de la compañía. Para que la digitalización de resultados, los líderes se deben enfocar en el cambio de mentalidad de sus empleados, así como en la cultura de la organización, antes de decidir qué herramientas digitales adoptar. En otras palabras, es preciso descubrir el “por qué”, antes de preguntarse el “cómo”. No se trata de encontrar la forma de aplicar una tecnología determinada, sino de construir una visión global sobre el futuro de la compañía. La tecnología es entonces un medio para alcanzar un fin, en lugar de un fin en sí mismo.
3. **Invertir en iniciativas y habilidades digitales.** Toda transformación requiere inversiones para hacer de la visión una realidad. Cuando una empresa ingresa en el mundo digital, debe asignar recursos para encontrar las habilidades necesarias y poner en práctica nuevas iniciativas. Dado que los conocimientos digitales son clave para gestionar las nuevas actividades e implementar cambios en la forma de trabajo, es esencial entender la brecha existente en materia de habilidades tecnológicas. En algunos casos, es posible re-entrenar a los

empleados para las nuevas tareas; en otros, las compañías necesitarán adquirir talento de afuera. Dado que un conjunto de cambios incrementales se agregan para dar lugar a una transformación radical, la construcción y obtención de habilidades digitales es un proceso que puede darse a través del tiempo.

4. **Asegurar una comunicación amplia y efectiva para el alineamiento y compromiso de los empleados.** Las acciones de comunicación deben reforzar el mensaje del líder para traducir la visión en acción. La transmisión de información es clave para comprometer a los empleados con el futuro planeado para la compañía, coordinar sus esfuerzos, proveer objetivos intermedios y entregar los incentivos adecuados. El rol de la comunicación es fundamental para que el proceso de transformación sea posible y reducir la resistencia organizacional. Es relevante tener en mente que los recursos humanos pueden convertirse en un obstáculo mucho mayor para la transformación digital que la complejidad de cualquier tecnología. Por lo tanto, crear y comunicar una visión atrayente orientada a transformar la mentalidad de los empleados es necesario para una digitalización exitosa.
5. **Combinar el mundo digital con el analógico de una manera eficiente para mejorar la experiencia del cliente.** El mundo digital no necesariamente reemplaza, sino que complementa los canales tradicionales. Aunque el mantenimiento de múltiples canales amplifica el alcance de la compañía, entraña también el desafío de proveer una experiencia integrada y sin fricciones al cliente. Mientras la introducción de lo digital requiere la implementación de cambios en las operaciones internas, los procesos deben integrarse para ambos canales, a fin de evitar solapamientos o ineficiencias.

Fuentes:

MIT SLOAN. The Nine Elements of Digital Transformation.

Harvard Review. Digital Transformation Is Not About Technology.

DELOITTE. The performance of SMBs in digital world.

McKinsey. Digital transformation: Improving the odds of success.

The Boston Consulting Group. Lessons on Technology and Growth from Small-Business Leaders.