

DESARROLLO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS MERCADOS
LATINOAMERICANOS

Luis Larry Sánchez Cárdenas

Universidad Militar Nueva Granada

Economía – Facultad de Ciencias Económicas.

Diplomado en Gerencia Estratégica y Transformación Digital

with SAP S/4 HANA.

Bogotá d, c.

24 de agosto de 2020

Introducción

El desarrollo de la transformación digital es un tema de suma importancia en estos días ya que la pandemia a hecho que la transformación digital tenga un mayor valor ya que con ella muchas empresas han sobrevivido a esta pandemia, mientras las que no cuentan con ERP sofisticado o no se encuentran en la red están destinados a perderse en el mundo de los negocios.

El propósito de este estudio es evaluar el desarrollo de la transformación digital de América Latina y presentar como es el panorama actual de estas tecnologías en el mercado Latinoamericano comparando con países desarrollados, observando que tan fácil es implementar un ERP (Enterprise Resource Planning) en Latino América y en otros países donde la mayoría de los países tienen estos sistemas operativos.

Por otro lado, observaremos los beneficios que han tenido las empresas en Latinoamérica implementado estos sistemas operativos y que tiempo se tardaron en Implementar estos.

Palabras clave: Transformación Digital, América Latina, ERP, Desarrollo.

DESARROLLO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS MERCADOS LATINOAMERICANOS

La importancia de la transformación desde hace varios años se ha consolidado o posicionado como algo primordial en el mundo empresarial, es algo de suma necesidad, si una empresa desea crecer más allá de sus fronteras nacionales, esto ayudando a optimizar sus procesos y obtener mayores beneficios en todos los sectores de la empresa, tanto como en la calidad de servicio al cliente o algo tan simple como la logística.

La cuarentena es una muestra de la importancia de tener un buen sistema de transformación digital ya que, las empresas que no tienen un buen proceso con sus ERP o transformación digital se han visto más afectadas a empresas que lo tienen implementado; Muchos países en su parte productiva se vieron afectados esto debido a sus modelos empresariales más conservadores y anticuados, y obligándolos a dar un paso a la transformación digital, poniendo un simple ejemplo es el trabajo remoto ya que algunas empresas han tenido muchos problemas en la implementación de este elemento en su equipo de trabajo, no obstante por otro lado podemos ver que las empresas se han visto obligadas a pasar a transformación digital priorizando las inversiones en tecnología como Inteligencia Artificial (AI) y Machine Learning, según un estudio realizado por Alteryx publicado por la revista (PORTAFOLIO, 2020) nos enseña que en este año dadas las circunstancias aproximadamente un 75% de las empresas latinoamericanas tuvieron que dar un paso a las plataformas digitales.

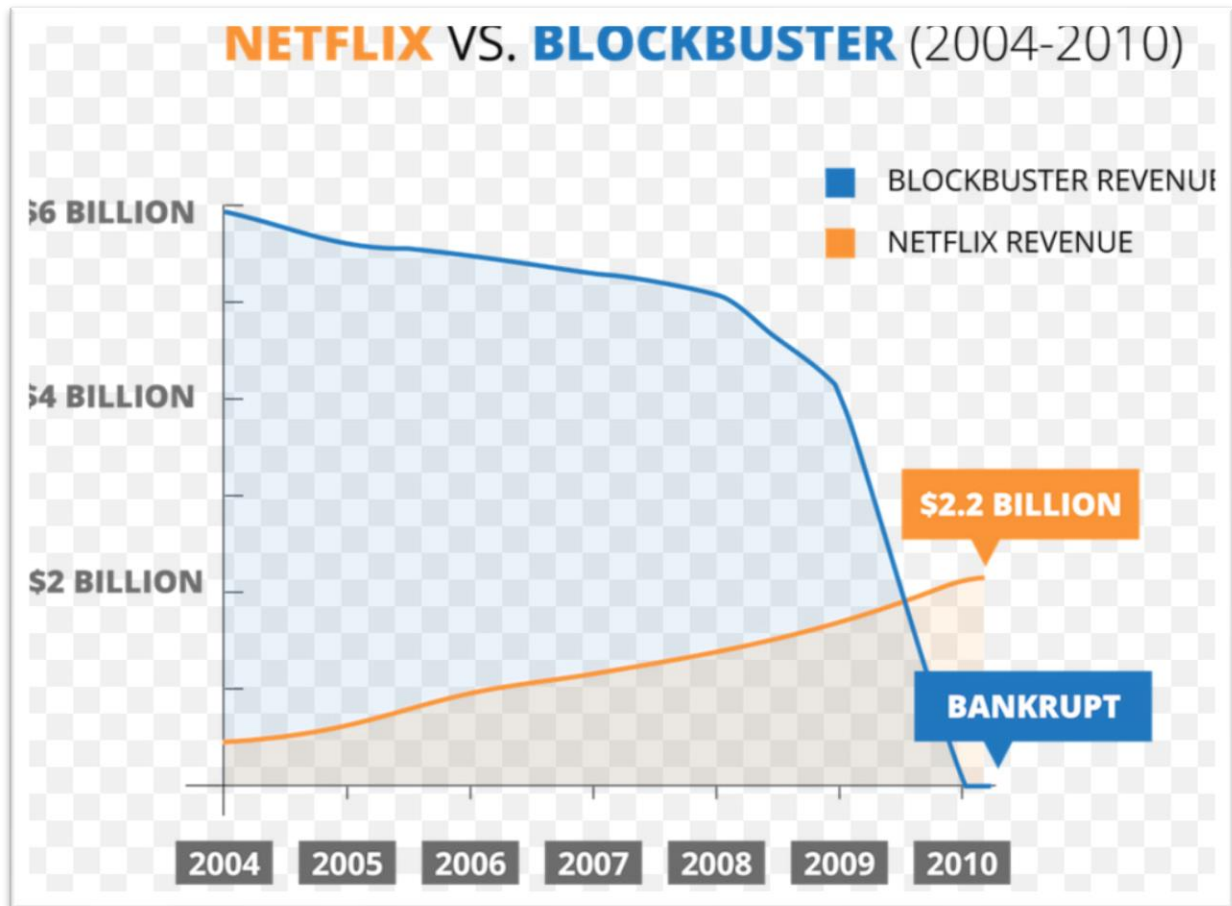
Principalmente tenemos que comprender que es la transformación digital, según la Price Waterhouse Coopersla (PWC) la define como:

“La transformación digital es la combinación de la estrategia y las operaciones del negocio con la innovación tecnológica, la analítica de datos y el diseño de nuevos servicios (o el rediseño de los existentes) para aumentar rápidamente la productividad y el crecimiento en la cadena de valor: modelos de negocio, productos, experiencia del cliente y operaciones”. (Chirinos, 2019)

Podemos intuir que es algo que nos permite avanzar en nuestro modelo de negocio y darle un mayor valor agregado a nuestra empresa, esto permitiéndonos afianzarnos en el mercado nacional e internacional, y evitando que nuestra empresa se encamine hacia un barranco o al olvido, ya que actualmente las empresas que no cuenten con esto, están destinadas a desaparecer, no siendo excesivos, veremos algunos casos en el que no estar a la vanguardia nos puede llevar a la quiebra o bancarrota.

Uno de los casos más conocidos lo podemos ver en la industria audiovisual; Blockbuster fue una de las empresa creada en el año 1985 y fue conocida como una empresa consolidada en esta industria y su reconocimiento era mundial, en el año 2010 alcanzo a tener cerca de 9.000 tiendas en todo el mundo, No obstante otra empresa había nacido en 1997 llamada Netflix, la cual se dedicaba a enviar películas a las casas sin tener que desplazarse a un local, el sistema consistía en enviar un correo solicitando la película que se deseaba y posteriormente devolverla.

La pregunta que surge es como una empresa como Netflix que no tenia un gran potencial supero a la multinacional Blockbuster, en la siguiente grafica vamos a evidenciar como han cambiado roles en la actual época.



Fuente: freepng (2015). ingresos de Netflix de Blockbuster. [figura]. recuperado de <https://www.freepng.es/png-33kt79/>

En el 2010 Blockbuster declara la bancarrota y Netflix aumenta sus ventas a 2.2 Billones como se evidencia en la gráfica, actualmente según un informe de (Statista, 2019) muestra que los ingresos de la compañía al 2019 fueron de 5.2 Billones; pero ¿por qué Netflix logro alcanzar el éxito y Blockbuster no?

Una de las principales razones es que Netflix invierte en software, ya que vio la oportunidad de crecer e invirtió en todo su sistema interno para dar una mayor cobertura; este es un de miles de ejemplos donde vemos como empresas que invierten en software aumentan su productividad, dejando en olvido empresas que no supieron cambiar si sistema interno, esto conllevando a que muchas empresas fueran a la bancarrota.

Latino América a sido afectada con estas nuevas tecnologías ya que muchas empresas extranjeras llegan con un sistema integral mas completo y afectan al comercio interno, La mayoría de las empresas nacionales tienen un pensamiento escéptico a la transformación digital y no quieren indagar en ella, ya que piensan que esta tecnología no llegara a Latinoamérica; pero como vemos en los tiempos actuales esta tecnología ya llego un claro ejemplo de esto son los taxis en Latinoamérica ya que han sido afectados en Chile, Colombia, Perú y Argentina con la plataforma de transporte como Uber y demás.

Ellos pensaron que nunca iban hacer afectados, no obstante, el tiempo de mostro lo contrario, demostrando lo importante que es la integración digital con todo tipo de negocio, actualmente el gremio de los taxis a tenido que integrar sistemas digitales para no perder la batalla, es así como demostramos como América Latina tiene que dar este gran paso a la transformación digital.

Comencemos con las preocupaciones más fuertes que enfrenta una empresa al evaluar la adopción de un ERP, es el sistema se crea por su percepción de que requerirá una inversión significativa de tiempo y costos vinculados (Palanisamy, 2008). Más aún, muchas empresas creen que solo las grandes empresas pueden permitirse una implementación de ERP debido al enorme esfuerzo que implica el rediseño necesario de su proceso de negocio. (Besson, 1999) una de las grandes fallas es lo rápido que los gerentes acusan las iniciativas de ERP, esto dando como resultado múltiples fallas de la empresa, esto puede dar en una subestimación gerencial en cualquier aspecto de estas implementaciones de ERP, pero sobre todo los relacionados con la gestión del cambio, pueden generar riesgos para la organización, en muchos casos con efectos irreversibles.

Aunque inicialmente se pensó que los sistemas ERP funcionaban en grandes empresas, las microempresas cada vez se ven más motivados para introducir implementaciones de ERP (Adam, F, 2000). Esto dado por la globalización generando una reconfiguración a un entorno más competitivo de las pequeñas empresas y se requiera que estas organizaciones adopten información a nivel institucional tecnologías para competir adecuadamente en las nuevas condiciones (Lebre La Lovere, 1996). De hecho, no hay necesariamente mucha diferencia en los eventos que desencadenan en la implementación de una ERP en pequeñas empresas en comparación con grandes empresas.

Lo que las dos intentan es mejorar su desempeño organizacional gracias a la capacidad de una implementación de ERP para ayudar a la obtención de información en tiempo real, también a introducir las mejores prácticas en los procesos comerciales centrales, y actualización de plataformas técnicas obsoletas (Adam, F, 2000).

(Woodie,2005) reafirma que muchas pequeñas y medianas empresas todavía están utilizando obsoletas aplicaciones que no son compatibles con las prácticas comerciales emergentes, concluye que las pequeñas empresas tienen las mismas necesidades que las grandes empresas, pero se enfrentan a diferentes desafíos en vista de sus limitados recursos y capacidades financieras. (Buonanno, 2005) confirman que las pequeñas empresas no tienen recursos suficientes o no están dispuestas a dedicar una parte importante de sus recursos a un complejo proceso de implementación de ERP. (Rao, 2000) también sostiene que estas son más frágiles que las grandes empresas.

La adopción de ERP ya no se limita a las grandes empresas (Loh, T., Koh, C. 2004). Esto requiere una comprensión más profunda de la implementación de ERP en las pequeñas empresas para garantizar un sólido impacto o beneficio de estas. (Huin, 2004) sostiene que a menos que las diferencias entre las pequeñas y las grandes empresas sean claramente entendidas, los proyectos de ERP en las pequeñas empresas no alcanzarán los resultados deseados.

Aquellos hechos revelan que el nicho de las pequeñas empresas definitivamente exige investigaciones y análisis específicos que las investigaciones anteriores dirigidas principalmente a las grandes empresas. Esta necesidad es fundamental para que las Pequeñas y medianas empresas tengan éxito en la implementación de estas; es fundamental tener en cuenta los factores que afectan el éxito de las implementaciones de ERP en pequeñas y medianas empresas según los investigadores que han comenzado a abordar específicamente la implementación de ERP en las pequeñas empresas, señalan que Factores críticos de éxito diferencian entre pequeñas y grandes empresas considerando que los procesos de selección de ERP son las principales áreas de investigación actual sobre ERP implementación en PYMES. (Chen, R., 2008).

Analizan los factores críticos de éxito de los sistemas de ERP de implementación con el fin de proponer un enfoque estructurado para ayudar a las PYME. Basado en literatura estudiada, se considera cinco factores críticos de éxito: gestión y organización, proceso, tecnología, datos y personas.

Se enfatizan que algunos factores críticos de riesgo son más importantes que otros. Por ejemplo, "personas" es el principal factor para tener en cuenta. En otra investigación

relevante de (Muscatell, 2003) adoptan una metodología de investigación de estudios de caso para analizar actividades de implementación con el fin de establecer criterios que conduzcan a una exitosa instalación. Indican que “el compromiso efectivo de la dirección ejecutiva puede ayudar al proyecto para lograr el éxito” y que la elección del “patrocinador ejecutivo” es significativa.

Basado en una revisión de la literatura, (Loh, T., Koh, C. 2004) proponen un marco que describe factores primarios que pueden influir en el éxito de las implementaciones de ERP esto contribuyen con una investigación empírica analizando los factores que afectan Adopción de ERP y comparación de pymes con grandes empresas. Este estudio presenta una fuerte correlación entre el tamaño de la empresa y la adopción de ERP.

Una comparación similar entre (Bernroider, 2001) pero enfocado específicamente en el proceso de selección de ERP. Las diferencias que identifican se relacionan con "un enfoque diferente a la dotación de personal del grupo que realiza el proceso de selección”.

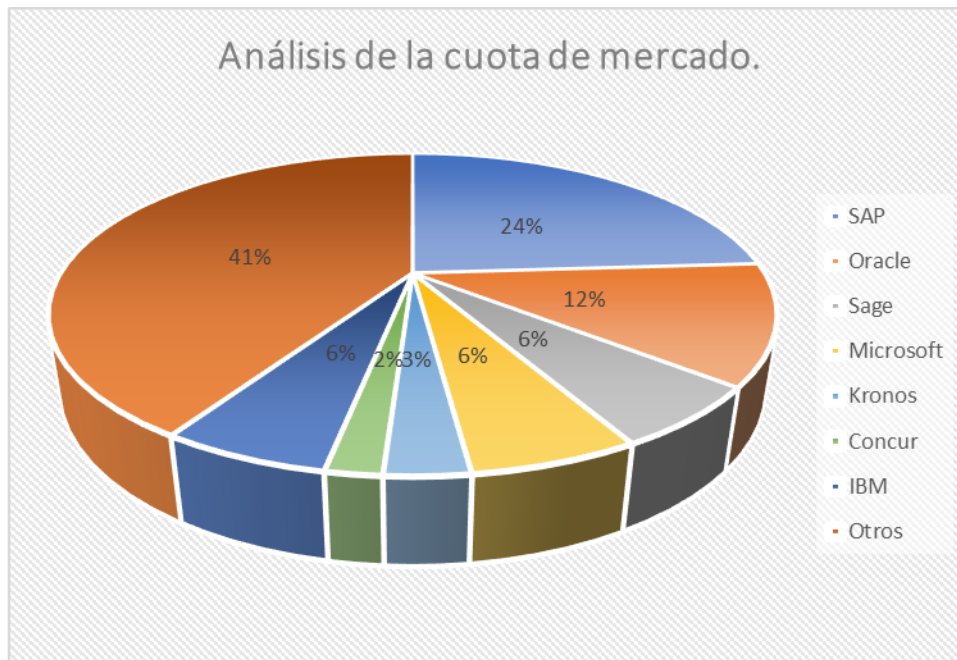
Básicamente, Las grandes organizaciones involucran a más personas en los procesos de toma de decisiones que las pequeñas empresas. Esto dando como resultado que las pequeñas empresas tengan ERP con modelos más complejos y en ocasiones métodos más costosos.

Por ende, es importante comprender la adopción de nuevas tecnologías en pequeñas empresas según una investigación de (Lussier et al., 2008). La contribución de las PYME es extremadamente importante para la economía latinoamericana; podemos ver tres casos específicos que nos ilustran la importancia de esto en los mercados latinoamericanos:

- En Chile, el 80% de la economía está dominada por pequeñas empresas, esta genera un 49% del empleo del país. (Nasco, 2008).
- En México, el sector de las pequeñas empresas representa una parte importante de la actividad económica se estima que hay 2 millones de estas que es alrededor del 60% de todas las empresas y aportan el 45% del valor agregado del PIB y representa el 55% del empleo privado. (Ramírez, 2005)
- En Colombia, las pequeñas empresas represan el 85% del total de las empresas de Colombia y generan más del 70% del empleo. (Mincit, 2019)

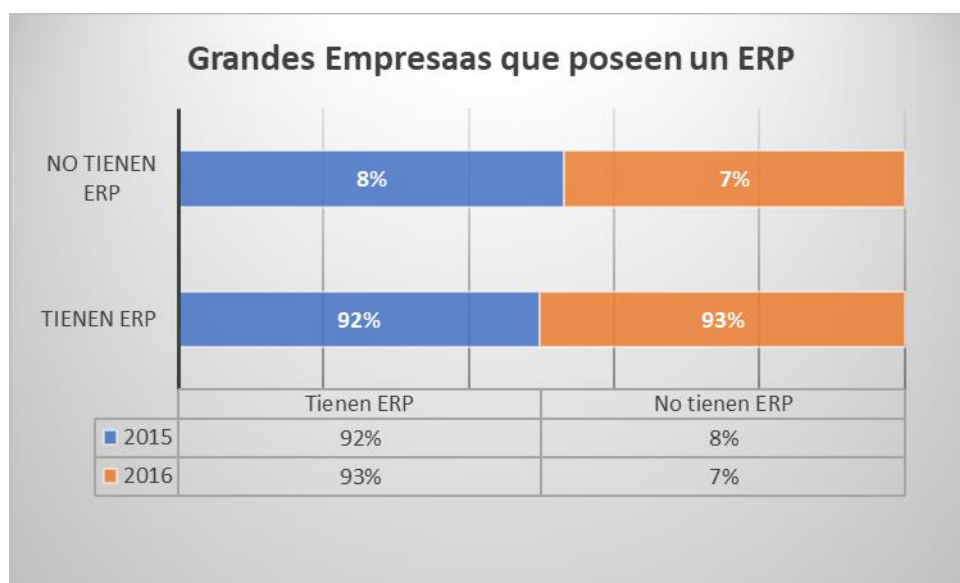
Tradicionalmente, la estructura de gestión en las pequeñas empresas en Latinoamérica es compleja, las empresas tienen hacer de propiedad de un local, empresas familiares; Muchas pequeñas empresas en Latinoamérica operan bajo el legado de una calidad deficiente,, mostrando una gestión que es demasiado personalizada o burocrática, esto dando como resultado la falta de acceso a capital de inversión, conocimientos tecnológicos y vínculos comerciales; esto representa un desafío mayor al adoptar tecnologías de transformación digital o adaptación de ERP.

En el siguiente gráfico evidenciamos la participación de cada ERP en el mercado, como se puede evidenciar la mayor parte de las empresas utilizan la aplicación de SAP con un 24%, seguida por la de Oracle con un 12%; esto nos enseña que el buen nombre de los grandes ERP, los ayudado a consolidarse en los mercados latinoamericanos.



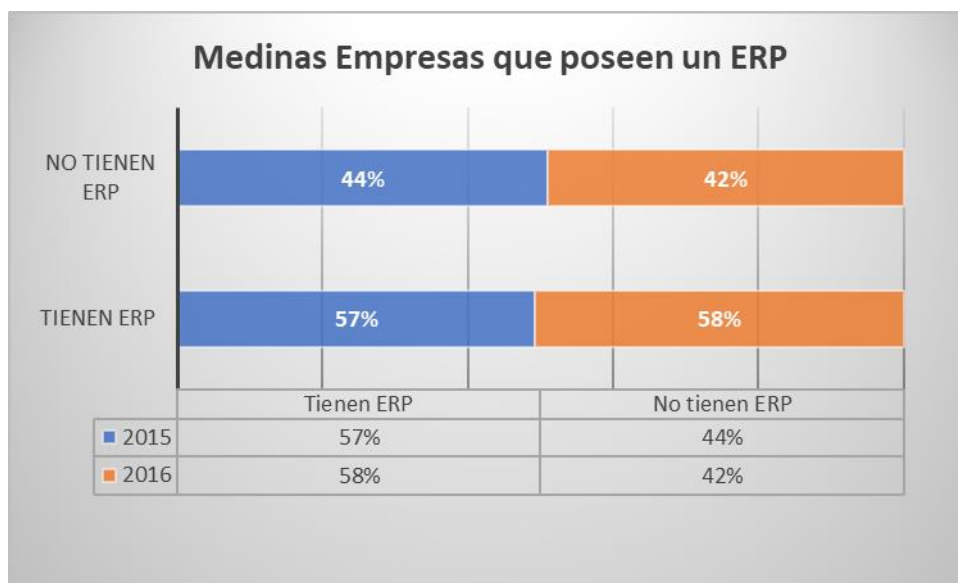
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (VIEITES, A.; SUAREZ, C. 2003).

Las compañías de ERP están en constante cambio, los grandes líderes de este mercado cada vez quieren ingresar a mercados más remotos. Esto le da mucha oportunidad a pequeñas empresas que quieran ingresar a estos sistemas, esto dando que los grandes líderes de los ERP se enfoquen en estos sectores específicos; ya que estos sectores demandan un sistema muy concreto.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de universidad de país vasco (2017)

En cuanto las empresas grandes en América Latina, la mayoría de las empresas cuentan con sistema de ERP para su gestión de contabilidad, recursos humanos y logística esto permitiéndoles ser más competitivas globalmente; Permitiendo tener sus datos en tiempo real y ayudándolos a mejorar procesos.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de universidad de país vasco (2017)

Las empresas medianas tienen una participación menor que las grandes compañías, esto nos muestra lo difícil que es implementar los ERP en América Latina en las pequeñas y medianas compañías ya que son escépticos a estos procesos y sus altos costos no son accesibles para ellos, no obstante, este indicador ha venido aumentando en América Latina, dando señales positivas en la adaptación de estos sistemas en el mercado de Suramérica.

En cuanto las pequeñas compañías no se encuentran datos pero se estima que sea menor al 20%, ya que la falta de conocimiento de estas en la adopción en estos sistemas y los altos costos son muy poco accesibles para ellos.

Conclusión

Una revisión exhaustiva de la literatura sobre el éxito de los sistemas de ERP y el desarrollo de la transformación digital en América Latina, identifico varios vacíos existentes en los hallazgos, Los ERP son éxitos en términos de rendimiento empresarial ya que varios estudios demuestran como las empresas se favorecen al momento de integrar estos sistemas en su empresa, no obstante, en América Latina solo las grandes empresas tienen un fácil acceso a estos.

Según lo anterior podemos evidenciar lo siguiente:

- Las empresas perciben el éxito de ERP principalmente en términos de valor empresarial obtenido. Hasta la fecha, esto es uno de los primeros estudios centrados en las pymes en América Latina que indirectamente corrobora que las pequeñas empresas que adoptan TI esperan incrementar su competitividad, y que el éxito debe medirse en términos de valor comercial generado, como predice (Lebre La Rovere, 1998).
- Se corrobora que las empresas necesitan un ERP con facilidad de uso, y un alto porcentaje de implementación oportuna y, especialmente que se adapte a la actividad de la empresa, y por último un Impacto en la satisfacción del usuario ERP. Esto es muy importante en la contribución ya que el descubrimiento de factores que conducen al éxito empresarial.

También se puede comprobar que varias empresas que implementan ERP no han podido alcanzar un nivel deseable o cierto grado de éxito de la mejora empresarial, debido a la resistencia de sus empleados. Este estudio corrobora el impacto de la gestión del cambio en los usuarios de ERP. Satisfacción (aunque no se produjo un impacto directo en el éxito de la mejora empresarial de ERP, La gerencia debe reconocer la importancia crítica de presentar al usuario esquemas de participación desde el inicio de las implementaciones de ERP o incluso desde el ERP deben participar en procesos de evaluación y selección de este. Los usuarios deben participar y participar activamente en el diseño e implementación de nuevos procesos de negocio habilitados por el ERP.

Además, es extremadamente importante garantizar un fuerte compromiso de gestión en la ejecución de estrategias de preparación para el cambio y gestión del cambio destinadas a promover el aprendizaje de un ERP en el lugar de trabajo. (Nah y col, 2003) sugieren, como ejemplo de esto una ejecución, comenzando con el establecimiento de un equipo de soporte totalmente dedicado a satisfacer las necesidades de los usuarios y preocupaciones. Como referencia adicional para los profesionales preocupados, esto debe hacerse para enfrentar los complejos problemas sociales de la resistencia de los trabajadores ante la implementación de los ERP.

Comprender las pequeñas empresas es un área importante de investigación porque puede beneficiar diversos actores, incluidos aquellos que los asisten, capacitan y asesoran (Lussier et al.,2008). Este estudio amplía el conocimiento actual sobre el éxito de los sistemas ERP en términos de rendimiento empresarial mejorado la productividad de las pequeñas empresas, pero también haciendo valiosos aportes a los proveedores y consultores de implementación ya que deben gestionar las siguientes implicaciones:

- **Importancia de la facilidad de uso:** Los proveedores enfocados en pequeñas empresas en América Latina deberán hacer todos los esfuerzos posibles para diseñar o mostrar su software para que funcione con la mayor facilidad posible. Eso debe verse natural, y ser lo suficientemente intuitivo y flexible para incorporar cualesquiera recomendaciones dadas por usuarios potenciales. La interfaz en el idioma local es esencial como consideraciones regulatorias.
- **Importancia de la gestión del cambio:** Además de la gestión de cambios estándar, los consultores de implementación deben ser conscientes de la importancia de la buena comunicación con el consumidor del producto, no solo con el equipo del proyecto, sino también con los usuarios. Dado que la cultura latinoamericana valora la comunicación y las relaciones personales.
- **Proyecto de éxito:** Los proveedores de ERP y los consultores de implementación deben participar en todos los esfuerzos posibles para garantizar una implementación exitosa del proyecto. Los proveedores de ERP deberán proporcionar los mejores canales de soporte técnico, así como supervisar cuidadosamente cualquier problema surgido durante la implementación.
- **Satisfacción del usuario final:** Como demuestra esta investigación, la satisfacción del usuario es fundamental en estas adopciones de ERP. La satisfacción del usuario debe ser un objetivo monitoreado continuamente por el proveedor de ERP, no solo durante la implementación, sino a lo largo del ciclo de vida del ERP.

Los proveedores de ERP y los consultores de implementación deben asimilar que la introducción de ERP en el segmento de pequeñas empresas no puede simplemente replicar las experiencias adquiridas a través de grandes implementaciones de empresas, estas pequeñas empresas necesitan procesos diferentes ya que sus ideas de un ERP son diferentes a otros individuos más grandes; y necesitan ERP que se ajusten a sus debidas proporciones.

En cuanto al desarrollo de la transformación digital podemos ver que esta ya a llegado a las grandes empresas y a casi la mitad de las medianas empresas, existe una falencia en la implementación de pequeñas empresas como se evidencia en el estudio realizado, con los anteriores comentarios indagamos como se puede gestionar mejor esta implementación.

Referencias

- *Portafolio. (10 DE AGOSTO DE 2020). Desafíos, aciertos y errores de los CEO en digitalizar las empresas. EL TIEMPO Casa Editorial. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ceo-globales-muestran-preocupacion-por-una-recesion-en-el-2019-525372>*
- *Price Waterhouse Coopersla, (2019). El camino a la transformación digital. México: PwC*
- *Fuente: freepng (2015). ingresos de Netflix de Blockbuster. [figura]. recuperado de <https://www.freepng.es/png-33kt79/>*
- *Statista. (14 DE OCTUBRE DE 2019). Netflix continúa (por ahora) rompiendo sus propios récords. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/17458/ingresos-de-netflix/>*
- *Palanisamy, R. (2008). Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la implementación de ERP.: The Journal of Computer Information Systems.*
- *Besson, P. (1992). ERP puestos a prueba de la organización. Sistemas de información y gestión.*
- *Adam, F. (2000). Lecciones de la implementación de la planificación de recursos empresariales en Irlanda - hacia proyectos ERP más pequeños y breves.: Revista de tecnología de la información.*
- *Lebre La Rovere, R. (1998). Difusión de tecnologías de la información y cambios en el Sector de telecomunicaciones: el caso de las pequeñas y medianas empresas brasileñas. Brasil: Información Tecnología y personas.*
- *Bernroider, E. (2001). Proceso de selección de ERP en organizaciones medianas y grandes. Negocio Gestión de procesos.*

- *Woodie, A. (2005). ERP market grew solidly in 2004, AMR Research says. The Four Hundred.*
- *Buonanno, G, (2005). Factors affecting ERP System Adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. Journal of Enterprise Information Management,*
- *Rao, S. (2000). Enterprise resource planning: business needs and technologies. Industrial Management & Data Systems.*
- *Loh, T. (2004). Elementos críticos para una planificación exitosa de los recursos empresariales implementación en pequeñas y medianas empresas. : Revista Internacional de Investigación de Producción*
- *Huin, S. (2004). Managing deployment of ERP systems in SMEs using multiagents. International Journal of Project Management,*
- *Chen, R., (2008). Role Negotiation and Interaction: An Exploratory Case Study of the Impact of Management Consultants on ERP System Implementation in SMEs in Taiwan. Information Systems Management.*
- *Muscatello, J., (2008). Enterprise resource Planning (ERP) Implementations: Theory and Practice. International Journal of Enterprise Information Systems,*
- *Nasco, S., (2008). Predicting electronic commerce adoption in Chilean SMEs. Journal of Business Research,*
- *Ramirez, J. (2005). Information and Communication Technology (ICT) for development of small and medium-sized exporters in Latin America: Mexico. United Nations Publication,*