



¿Éxito o fracaso?

El futuro y la transformación digital en el sector manufacturero

Analizamos el estado actual de la transformación digital de las cuentas a pagar en el sector manufacturero

Resumen ejecutivo

- El 35 % de los fabricantes afirma que están inmersos en una transformación digital y el 37 % afirma que han completado sus proyectos.
- El 35 % de los fabricantes afirma que han concluido sus proyectos de cuentas a pagar. ¿Qué significa esto? ¿Se han transformado realmente?
- En general, existe una distribución desigual de los puntos débiles de las cuentas a pagar, entre los que dominan una demora excesiva en la autorización de facturas (57 %), unos costes elevados de tramitación (55 %) y problemas de cumplimiento (47 %).
- El 76 % de los fabricantes afirma que ya utilizan la facturación electrónica, mientras que el 71 % afirma que siguen utilizando mucho las facturas en PDF enviadas por correo electrónico.
- El 49 % de los fabricantes seleccionó la «Captura y extracción automatizada de datos (p. ej. OCR)», como herramienta de transformación, un indicio claro de que los proyectos de transformación no están avanzando necesariamente en la dirección correcta.
- Casi todos los fabricantes inmersos en la transformación creen que sus proyectos de transformación digital ya están logrando los objetivos del proyecto.

Los fabricantes deben reconsiderar sus objetivos, ¿las empresas están demasiado centradas en los procesos mientras que la verdadera transformación digital se centrará en la experiencia del cliente? Si el objetivo es conseguir cero cuentas a pagar, ¿cómo se presenta el éxito?

EL ESTUDIO

Para entender la situación actual y los planes de futuro de los proyectos de transformación de cuentas a pagar y procure to pay (P2P), IDG Connect ha realizado un estudio, en nombre de Tradeshift, que engloba a 150 empresas del Reino Unido, DACH, BENELUX y de las regiones nórdicas y mediterráneas de Europa. Entre los encuestados se encuentran responsables de los departamentos financieros y contables de los sectores minorista, servicios financieros, fabricación de productos industriales y de productos de consumo. El estudio hace hincapié en las prácticas actuales, los puntos débiles, los planes y las impresiones de los proyectos de transformación digital.

Una introducción: Sé ágil y eficiente

El sector manufacturero parece llevarse la peor parte de la crisis geopolítica actual creada por el Brexit y la guerra comercial entre China y EE. UU. En Europa, la industria manufacturera sufrió su peor mes en siete años en septiembre, según el **índice de directores de compras (PMI, por sus siglas en inglés) de la Eurozona** elaborado por IHS Markit. Septiembre fue el octavo mes consecutivo en el que se registró una caída de la actividad manufacturera en la Eurozona. En Estados Unidos, la situación es algo peor. Según el informe reciente **«Manufacturing ISM Report on Business»** elaborado por el Institute for Supply Management, el sector manufacturero estadounidense está sufriendo una contracción.

Todo esto debilita el reciente optimismo, sobre todo en Estados Unidos, donde las previsiones de crecimiento habían indicado una reactivación. Lo cierto es que el aumento de los aranceles, la falta de competencias y el aumento de los costes de las materias primas se han combinado para crear incertidumbre en el sector manufacturero. En un contexto de cambio en los hábitos y las expectativas de los consumidores, resulta preocupante. Evidentemente, es un momento difícil para el sector y aunque la transformación digital es esencial para ajustarse al ritmo del cambio también plantea muchas posibles complicaciones. Un **estudio de PwC** concluyó que el 74 % de los fabricantes sabían que tenían que adoptar las tecnologías digitales para prosperar.

La Industria 4.0, o la «cuarta revolución industrial» como se la conoce, ya está remodelando el sector manufacturero. Las técnicas avanzadas de fabricación que utilizan herramientas digitales, combinadas con dispositivos y sensores del Internet de las cosas, están impulsando el cambio. La proliferación de datos y el crecimiento de la analítica es una oportunidad para disponer de información sobre los clientes, el mercado, la producción y el equipo. Nunca antes los fabricantes habían podido supervisar todas las operaciones desde paneles de control en vivo.

Y, sin embargo, siguen bajo presión. Las tecnologías digitales prometen una mayor eficiencia y más oportunidades de innovación pero esto también trae consigo competencia y una necesidad urgente de no quedarse atrás. Las empresas tecnológicas están interfiriendo en las empresas consolidadas del sector y ofreciendo nuevos métodos y soluciones a otros mercados verticales. La transformación digital no es la solución universal a los problemas a los que se enfrenta el sector manufacturero, pero es necesaria para sobrevivir.

En este artículo, hemos tratado de ofrecer más contexto a los fabricantes sobre los desafíos y objetivos de la transformación digital de las cuentas a pagar. ¿Cómo puede la transformación del back office ayudar a revolucionar el front office? Hemos tratado de averiguar cómo perciben los directores que están progresando los proyectos y dónde se encuentran las dificultades. En general, hemos intentado ilustrar en qué aspectos de la transformación se debe hacer más hincapié y hemos identificado algunas ideas erróneas comunes.



Herramientas digitales o transformación digital

Corregir el rumbo de la transformación

Cuando se les preguntó: «¿Tienes conocimiento de algún proyecto de transformación digital que se esté desarrollando en algún departamento de tu empresa?», un número increíblemente elevado de fabricantes (37 %) afirmó que ya habían completado su proyecto de transformación. Cuando se dividen entre los sectores de productos de consumo y productos industriales, los fabricantes de productos de consumo obtuvieron una puntuación incluso mayor, con un 53 % que afirmaba que la transformación digital está completada. Un 35 % afirmó que ya están inmersos en la transformación digital y esperan que continúe durante mucho tiempo.

Cuando se les preguntó concretamente por los proyectos de cuentas a pagar, una cifra similar de fabricantes (35 %) afirmó que sus proyectos están acabados. Resulta curioso, ¿se han transformado realmente estas empresas? Lo que hemos observado es que parece haber una desconexión entre «finalización» y «capacidad». En algunos casos, los fabricantes se ven obligados a cambiar por las presiones de sus clientes y proveedores.

«Actualmente, nos preocupan los proveedores desde un punto de vista digital ya que no están demasiado satisfechos con el uso que hacemos del papel», explicó un director financiero de una empresa de fabricación suiza. «Desarrollamos relaciones no solo con nuestros clientes sino también con nuestros proveedores que constituyen la primera parte de la cadena de valor. Se han transformado y lo mismo debemos hacer nosotros. En este momento, no podemos enviar nuestras facturas digitales por correo electrónico o sistemas relacionados puesto que siempre hemos favorecido las versiones en papel.»



Cuando preguntamos a los fabricantes sobre los puntos débiles que actualmente existían en sus departamentos de cuentas a pagar, fue interesante observar la envergadura de los problemas. El mayor problema es, con diferencia, la demora excesiva en la autorización de facturas (57 %).

Quizá esto no resulte sorprendente si los fabricantes siguen trabajando con la facturación impresa y/o la facturación electrónica y el escaneado con OCR [ver Sección 2: OCR y PDF: ¿las cuentas a pagar están en transición o atrapadas en el pasado?]. Resulta curioso que cuando dividimos entre fabricantes de productos de consumo y de productos industriales, el principal problema para el consumidor fuese el cumplimiento (53 %) en comparación con el 44 % en el caso de los fabricantes de productos industriales.

Otros problemas principales planteados fueron «costes elevados de tramitación de facturas» (55 %), «alto porcentaje de discrepancias» (41 %) y «demasiado papel» (39 %). Se trata de preocupaciones comunes en todos los sectores y un fabricante francés ya ha identificado las ramificaciones:

«El departamento de cuentas, si se considera correctamente, es un departamento caro con poca o ninguna eficiencia», afirmó un director financiero de una empresa de fabricación francesa. «Sin embargo, cada una de las unidades empieza a funcionar en cuanto se liquidan nuestras facturas. El departamento viene acompañado de varios retos, incluyendo los procesos de gestión del papel y la creciente complejidad con los registros y facturas impresas. Se necesitan entre varias semanas y un mes para

obtener estas autorizaciones ya que se deben presentar físicamente a cada interesado. Hemos adoptado tecnología moderna en las cuentas a pagar, lo que no solo reducirá la carga de facturas físicas sino que también hará que todo el proceso sea más eficiente en un 60 %-70 %».

Es evidente que los antiguos procesos de cuentas a pagar han demostrado ser un obstáculo principal para el progreso, pero es bien sabido que las cuentas a pagar modernizadas y transformadas digitalmente pueden tener un impacto en la cuenta de resultados que pone de relieve la necesidad de cambio. Cuando planteamos la pregunta: «¿Cuáles son los mayores obstáculos para la transformación digital en las cuentas a pagar/P2P en tu empresa?», resultó interesante observar que casi la mitad (45 %) afirmó que existe un «Desconocimiento del impacto operativo en la empresa».

Quizás como consecuencia de no poder ilustrar el beneficio para la empresa, el 43 % afirmó que «Obtener financiación y recursos para el proyecto» suponía la segunda mayor dificultad. Esta respuesta fue especialmente elevada en el sector manufacturero de productos de consumo (59 %).

Como veremos en el siguiente apartado, el problema con el retorno de la inversión y con el cumplimiento de objetivos más generales de la empresa se basa en la noción de que la facturación electrónica ya es suficientemente eficiente. La creencia de que ya se ha concluido la transformación digital y, aun así, no demostrar suficiente valor para la empresa, sugiere que los proyectos han tomado un rumbo equivocado o empezaron con mal pie.

OCR y PDF: ¿las cuentas a pagar están en transición o atrapadas en el pasado?

En nuestro estudio, casi la mitad de todos los fabricantes considera que el OCR y el escaneado de imágenes y documentos (49 %) son esenciales para los proyectos de transformación digital. Como era de esperar, el 76 % de los fabricantes utilizan la facturación electrónica y el 71 % facturas en PDF enviadas por correo electrónico. Como ya hemos visto, el 57 % de los fabricantes considera que existe una demora excesiva en la autorización de facturas, mientras que el 55 % se queja de los elevados costes de tramitación. Así pues, ¿se corresponden los objetivos? ¿Eligen los fabricantes soluciones que satisfarán sus necesidades específicas?

En términos de objetivos, existe una separación diferenciada entre fabricantes de productos industriales y de productos de consumo. Casi la mitad (47 %) de los fabricantes de productos industriales afirmó que su principal objetivo era mejorar la eficiencia del proceso, en comparación con solo el 12 % en el caso de los fabricantes de productos de consumo, que escogieron por igual (35 %) «reducir costes», «garantizar el pago puntual de las facturas» y «aumentar la visibilidad del gasto».

Teniendo en cuenta los puntos débiles anteriores de las cuentas a pagar, es sorprendente que un número tan reducido (21 %) seleccionase «Tener acceso a los datos para facilitar la toma de decisiones empresariales» (20 %). Esto pone de manifiesto el reto general al que se enfrentan los fabricantes cuando crean proyectos de transformación digitales integrales y basados en los beneficios empresariales. Aunque los fabricantes están claramente

preocupados y orientados hacia el cambio, la forma de enfrentarse al cambio está fragmentada y es inconsistente.

Como nos comentó un fabricante belga, «están pasando muchas cosas en nuestra empresa. Nos hemos encargado de mucho papeleo, incluidas algunas formas de interrupción digital. Sin embargo, cuando lo analizamos en términos de cómo funcionan nuestros procesos en relación con nuestras capacidades operativas, hemos experimentado entre medias una enorme diferencia».

Estas desconexiones son frecuentes. La escala y complejidad de los fabricantes a menudo implica que la transformación sea gradual y requiera tiempo. Es algo que cabe esperar. Pero confundir lo electrónico con lo digital podría salirle muy caro a las empresas, porque las soluciones electrónicas no resolverán problemas como los elevados costes de tramitación de facturas. Los fabricantes tienen que apostar por una solución más digital e integrada que elimine los silos y capacite a la empresa minimizando los obstáculos de las cuentas a pagar.

«Hasta hace muy poco, nuestro equipo directivo adoptaba estrategias para digitalizar y automatizar por completo muchos procesos en el departamento de cuentas a pagar», continuó explicando el fabricante belga, haciendo hincapié en algunos cambios positivos. «Hemos empezado de cero y ahora nos centramos más en la tesorería que en las facturas/pedidos de compra manuales. Si los procesos se automatizan, podemos predecir los cambios de forma rápida y sencilla y crear un flujo de trabajo digital que mejore la tramitación de los contratos y otras facturas. Está relacionado directamente con todo el plan de negocio, es decir, mayor ahorro en el gasto, errores y discrepancias de facturación mínimos o inexistentes, exigir mejor cumplimiento y políticas en el departamento de cuentas a pagar».



¿Se mide el éxito solo por la eficiencia o los fabricantes pueden hacer algo más?

Los fabricantes deben centrarse en los resultados para transformarse de verdad y marcar una diferencia en el balance final. Como hemos observado en la sección anterior, cerca de la mitad de los fabricantes considera que el OCR es la respuesta a sus problemas y, sin embargo, el OCR no ayuda a superar los silos en el flujo de trabajo.

¿La transformación se centra demasiado en los procesos? Un fabricante francés nos explicó que aunque se esfuerzan por alcanzar la automatización, el objetivo general es mejorar los procesos existentes y no necesariamente cambiar la forma de hacer negocios.

«El plan de transformación digital de nuestro departamento es sencillo, automatizamos la mayoría de

los procesos para que no sea necesario repetir tareas. Los directivos han hecho una apuesta valiente y han invertido una cantidad considerable en automatizar las cuentas a pagar. La idea general es improvisar lo que ya existe. Los demás departamentos no tienen que perseguirnos a la espera de que revisemos las facturas y otros documentos de facturación relacionados. Todo esto se podrá hacer desde un sistema central, una herramienta integral que ofrezca a todos los empleados más recursos y flexibilidad en el trabajo. No deberíamos perder papel o dinero por este motivo. Para mejorar nuestra empresa, el departamento de cuentas necesita estar sincronizado con otras funciones de la empresa, porque todo empieza a partir de una factura».

Los problemas en el sector manufacturero no son solo prácticos sino también culturales. Casi todos los fabricantes consideraban que sus proyectos de transformación habían sido un éxito y cumplían los objetivos.

La transformación de las cuentas a pagar

Se trata de una evolución digital que consiste en transformar la empresa que ahora se caracteriza por una combinación de tecnología y procesos manuales hasta convertirla en una empresa digital y autofinanciada, y, posteriormente, en un departamento de cuentas a pagar libre de discrepancias. ¿Cómo sería?



Los procesos manuales dan paso a la automatización, con lo que se mejora la velocidad y la precisión. Esto también permite que se recopilen y analicen los datos en la red, lo que proporciona información valiosa que favorece la diferenciación y la innovación.



Adquisiciones, finanzas, vendedores y socios, incluidas las supply chains financieras, están todos conectados a la red y gestionados a través de una plataforma (en lugar de un mosaico de tecnología y aplicaciones), lo que reequilibra la cartera tecnológica hacia la transformación digital.

Los puestos de trabajo evolucionarán. Los empleados estarán más especializados y tendrán competencias creativas, por lo que habrá menos puestos dedicados a la tramitación.

El enfoque estará en los resultados al vincular los incentivos al objetivo general de la empresa.



La experiencia del cliente es un objetivo fundamental puesto que las cuentas a pagar ayudarán a expandir los modelos comerciales y a identificar y favorecer nuevas fuentes de ingresos.

Conclusión

Entender dónde causa su mayor impacto la transformación supone un reto, pero lo que es cada vez más evidente es que existe confusión y fragmentación en la forma de implementar y utilizar las herramientas digitales. El temor reside en que demasiados fabricantes entienden la transformación digital como proyectos aislados que se desarrollan en departamentos asfixiados por una normativa exigente. Están perdiendo de vista los objetivos a largo plazo y cómo la información fiscal puede marcar una diferencia considerable.

Aunque los esfuerzos de los departamentos de cuentas a pagar en la industria manufacturera parecen centrarse en cambiar los procesos, ¿cómo reducimos el consumo de papel?, ¿cómo reducimos costes? Los fabricantes deberían plantearse lo siguiente: ¿Qué

resultado intentamos alcanzar como empresa de fabricación?» y, a partir de ahí, empezar por el final, adoptar soluciones digitales que realmente permitan cambiar para mejor y no simplemente reestructurar algunos problemas internos de flujo de trabajo.

El problema reside en que se pone mucho énfasis en implementar tecnologías electrónicas como el OCR, lo que provoca que cerca de la mitad de los fabricantes considere que el OCR es la respuesta a sus problemas. Si las cuentas a pagar siguen centrándose en lo electrónico, ¿podrán las empresas abordar sus puntos débiles, como la demora excesiva en la autorización de facturas y los costes elevados de tramitación?

Nuestro estudio revela una desconexión entre los problemas y las soluciones, y aunque los fabricantes consideran que sus cuentas a pagar están inmersas en la transformación digital, o ya la han completado, aún hay problemas que resolver. Si los puntos débiles no se abordan ahora seguirán provocando problemas y requerirán acciones correctivas constantemente.

Tres ideas erróneas importantes sobre la transformación digital que tienen la mayoría de fabricantes



Lo electrónico es digital.

Existe la idea de que las tecnologías electrónicas como el OCR se equiparan a la transformación digital



La eficiencia es el principal objetivo.

Aunque la eficiencia es importante, el estudio sugiere que los fabricantes la consideran el principal objetivo para la transformación, en vez de centrarse en mejorar el flujo de trabajo general



Centrarse en los procesos es la prioridad de la transformación.

La mayoría de los fabricantes emprenden procesos aislados en vez de adoptar un enfoque integral para la empresa



TRADESHIFT®

Tradecraft impulsa la innovación de la supply chain hacia una economía conectada digitalmente. Como líder en pagos de supply chain y marketplaces, la empresa ayuda a compradores y proveedores a digitalizar todas sus operaciones comerciales, colaborar en cada proceso y conectarse a cualquier aplicación de supply chain. Más de 1,5 millones de empresas de 190 países confían en Tradecraft para procesar transacciones por un valor superior a medio billón de USD, lo que la convierte en la red de negocio global más grande para la compraventa. Descubre el comercio para todos en tradecraft.com/es



IDG Connect es la división de generación de demanda de International Data Group (IDG), la mayor empresa de medios tecnológicos del mundo. Constituida en 2006, aprovecha el acceso a los datos de 44 millones de responsables de toma de decisiones empresariales para unir a comerciantes tecnológicos de cualquier país del mundo con objetivos relevantes. IDG Connect, que se compromete a atraer a un público de TI dispar y global con mensajes realmente localizados, también publica artículos de liderazgo intelectual específicos del mercado en nombre de sus clientes y lleva a cabo estudios para vendedores B2B de todo el mundo. Si deseas obtener más información, visita www.idgconnect.com