



# La verdadera transformación digital en el sector retail no implica únicamente cambiar los procesos antiguos.

Analizamos el estado actual de los objetivos y los retos de la transformación de las cuentas a pagar en el sector retail

**TRADESHIFT**

Estudio exclusivo de  
 IDG  
CONNECT

## Resumen ejecutivo

- El 35 % de los minoristas afirma que están inmersos en una transformación digital y el 36 % afirma que han completado sus proyectos.
- El mayor problema es, con diferencia, la demora excesiva en la autorización de facturas (71 %).
- El 71 % de los minoristas afirma que ya utilizan la facturación electrónica, mientras que el 53 % y el 51 %, respectivamente, afirma que se siguen utilizando mucho los PDF enviados por correo electrónico y la facturación impresa.
- El 42 % de los minoristas seleccionó la «Captura y extracción automatizada de datos (p. ej. OCR)» como herramienta de transformación.
- Casi todos los minoristas inmersos en proyectos de transformación digital consideran que ya están logrando los objetivos de sus proyectos.

### 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 retail, 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.

## Introducción:

# Presión por todos lados

Los compradores austeros, los costes al alza y la creciente competencia de las tiendas online siguen remodelando el comercio minorista. Los informes de la cifra récord de cierres de establecimientos en 2019 en el **Reino Unido** y **Estados Unidos**, por ejemplo, son síntomas de este cambio pero no reflejan necesariamente toda la historia, al menos, en Europa. Existen **excepciones**, como el crecimiento de Zalando y los buenos resultados continuados de supermercados como Aldi, Carrefour, Edeka y Lidl y, sin embargo, según Deloitte, el panorama general es de transición.

Como sugiere el informe **«Retail Trends 2019»** de Deloitte, el comercio minorista tiene que reinventarse y esta reinención vendrá impulsada por la innovación digital y cultural, las experiencias digitales, la personalización y la comodidad. Las tecnologías digitales ya están transformando la industria, desde las supply chains hasta la logística, el almacén y las tiendas. Una nueva generación de compradores, la denominada Generación Z, está planteando nuevos problemas a los minoristas. Esta generación, la primera realmente digital, espera experiencias digitales móviles y comodidad. No suelen ir de compras, solo compran. Es una mentalidad diferente y los minoristas que han construido modelos comerciales basándose en hábitos de compra cada vez más obsoletos necesitan evolucionar o corren el riesgo de desaparecer.

En muchos aspectos, el sector retail está a la cabeza de los desafíos de transformación digital porque recibe presiones de los consumidores y de la supply chain. Desarrollar modelos locales personalizados para los clientes y utilizar el análisis de datos, al tiempo que se desarrollan capacidades eficientes y efectivas del back office para la prestación de servicios y los productos, supone un verdadero reto.

Como sugiere el artículo **«Global Retail Trends 2019» de KPMG**, «el futuro de la venta retail eficiente tiene que ser ágil e inteligente», pero también existe la necesidad de centrarse aún más en los clientes y en la experiencia del cliente. Utilizar tecnologías digitales para permitir este cambio es esencial pero no debe hacerse de forma aislada.

En este artículo, tratamos de ofrecer más contexto a los minoristas 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.





## Punto de venta:

# Obstáculos a la transformación digital de las cuentas a pagar en el comercio minorista

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 minoristas (36 %) afirmó que ya habían completado su proyecto de transformación. Un 35 % afirmó que ya están inmersos en la transformación digital y esperan que continúe durante mucho tiempo.

Las cifras se disparan cuando se les pregunta concretamente por los proyectos de las cuentas a pagar, puesto que casi la mitad (47 %) de los minoristas afirma que han concluido sus proyectos. Resulta curioso. ¿Se han transformado realmente estas empresas? Lo que hemos observado es una desconexión entre finalización y capacidad y, en algunos casos, los minoristas se ven obligados a cambiar por las presiones de sus clientes y proveedores.

*«Los altos directivos de nuestra empresa han adoptado medidas para avanzar hacia la facturación electrónica para la gestión del inventario y los gastos generales», explicó un director de cuentas a pagar de una empresa retail con sede en el Reino Unido. «Para ello, estamos migrando por completo a un nuevo sistema ERP para solucionar todas las deficiencias que teníamos. Los procesos de las empresas con las que trabajamos están totalmente digitalizados y, por tanto, no podemos negarnos a seguir su ejemplo».*

Esto nos lleva a preguntarnos, ¿cómo se lleva a cabo en realidad la transformación digital? ¿Se trata solo de conectar las mejores herramientas y aplicaciones y, en tal caso, son este tipo de herramientas y aplicaciones las que sirven mejor a los intereses de los minoristas?

Cuando preguntamos a los minoristas 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 (71 %). Quizá esto no resulte



sorprendente si los minoristas siguen trabajando con la facturación impresa y/o la facturación electrónica y el escaneo con OCR [ver Sección 2: Digital o electrónico: ¿cómo abordan los problemas los minoristas?

Otros problemas principales planteados fueron «costes elevados de tramitación de facturas» (49 %), «alto porcentaje de discrepancias» (45 %) y una «falta de visibilidad en los datos de facturas y pagos» (44 %).

Como afirmó un director de cuentas a pagar de una empresa retail italiana en nuestras entrevistas:

*«La facturación está provocando demasiados problemas a los empleados de las cuentas a pagar y el proceso de autorización no es transparente. La empresa ha pensado en incorporar software nuevo para desempeñar nuestra actividad, lo que cabe esperar que ayudará a nuestros proveedores a enviarnos las facturas directamente al software correspondiente. Desde esta plataforma, todo el que tenga derechos de acceso puede extraer datos y operar con ellos».*

Es evidente que los antiguos procesos de las cuentas a pagar han demostrado ser un obstáculo principal al progreso, y los minoristas, como el ejemplo anterior en Italia, tratan de abordar el flujo de trabajo de facturación y los problemas de transparencia a través de herramientas de software, pero no es tan sencillo como parece.

Cuando planteamos la pregunta «¿Cuáles son los mayores obstáculos a la transformación digital en las cuentas a pagar/P2P para tu empresa?», el 47 % de los minoristas citó la integración de procesos y los sistemas de TI heredados. La tecnología y los silos en el flujo de trabajo (40 %) y la falta de capacidades de los proveedores (38 %) también suponían grandes problemas.

También existe un problema a la hora de vender la transformación de las cuentas a pagar a la junta directiva, ya que el 42 % afirmó que la falta de apoyo de los directivos constituía un obstáculo principal, lo que sugiere dificultades para demostrar el retorno de la inversión de los proyectos.

Como veremos en el siguiente apartado, los problemas con el retorno de la inversión y el cumplimiento de objetivos más generales de la empresa se basan principalmente en la noción de que la facturación electrónica ya es suficientemente eficiente. Esto, a largo plazo, obstaculiza los intentos por impulsar una infraestructura digital eficiente que realmente mejore el rendimiento.



## Digital o electrónico: ¿cómo abordan los problemas los minoristas?

En nuestro estudio, el 71 % de los minoristas afirma que ya utilizan la facturación electrónica, mientras que el 53 % y el 51 %, respectivamente, afirma que se siguen utilizando mucho los PDF enviados por correo electrónico y la facturación impresa.

Como ya hemos visto, el 57 % de los minoristas considera que existe una demora excesiva en la autorización de facturas, mientras que el 55 % se queja de los elevados costes de tramitación de facturas.

En términos de objetivos, las respuestas de los minoristas fueron más o menos uniformes, dando prioridad a cambiar de la facturación impresa a la facturación digital (29 %), eliminar los silos (22 %) y apoyar los objetivos de capital circulante de la empresa (27 %). Aunque los minoristas están claramente preocupados y orientados hacia el cambio, la forma de enfrentarse al cambio está fragmentada y es inconsistente.

Como nos explicó un minorista del Reino Unido, las soluciones electrónicas todavía están muy presentes y están impulsadas tanto por las demandas de los proveedores como por los propios objetivos de la empresa.

*«Como primer paso, invitamos a los proveedores a identificar las deficiencias y las oportunidades para redefinir nuestros sistemas. Mereció la pena hablar con ellos porque recopilamos mucha información. Ahora entendemos cómo los sistemas de EDI pueden contribuir a desempeñar un papel tan importante en la mejora de nuestros puestos de trabajo. Además, pueden resolver muchas preocupaciones que tenemos ahora mismo. Todavía estamos en las etapas iniciales, por lo que nos queda mucho por aprender y adoptar. Nuestro objetivo es expandir el EDI y utilizar capacidades que puedan simplificar y agilizar nuestras tareas. En breve, tenemos previsto convertirnos en una empresa totalmente libre de papel».*

Aunque dejar de utilizar papel es loable, ¿significa realmente que la empresa es digital? ¿Siguen existiendo silos? ¿Cómo se integra el sistema con los proveedores y cómo permite que la empresa sea más dinámica, ágil e innovadora? En la próxima sección intentaremos determinar cómo debería medirse el éxito de la transformación para el comercio minorista.



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

Como hemos observado en la sección anterior, cerca de la mitad de los minoristas considera que el OCR es la respuesta a sus problemas y, sin embargo, este sistema no ayuda a superar los silos en el flujo de trabajo.

Cuando se les preguntó: «¿Qué tecnologías utilizarías o adoptas/adoptarías como parte de un proyecto de transformación digital de las cuentas a pagar?», casi la mitad (47 %) seleccionó el escaneado de documentos/imágenes. Otro 42 % seleccionó la captura y extracción automatizada de datos (p. ej. OCR). ¿Pero es este el camino hacia la transformación digital y la mejora de los puntos débiles de las cuentas a pagar? Esto sugiere que un gran número de proyectos de cuentas a pagar no avanzan en la dirección correcta, no reparan silos ni resuelven frustraciones relacionadas con las autorizaciones.

Un minorista italiano nos explicó que se centra en mejorar los procesos, sobre todo, porque sus proveedores hacen que la empresa parezca arcaica.

*«Hemos implementado varios cambios para reforzar nuestros objetivos y mejorar la productividad. Hemos*

*empezado utilizando algunas aplicaciones SaaS y tenemos mejor infraestructura con la que trabajar. Creemos que estamos mejor posicionados para utilizar correctamente la información y solucionar nuestros fallos y brechas de productividad».*

El minorista además añadió:

*«Sentimos la necesidad de cambiar todos los aspectos de nuestros procesos en esta área, ya sea realizando algunos cambios internos o cambiando las estrategias de trabajo para seguir siendo competitivos».*

Aunque no cabe duda de que esto mejorará los procesos, ¿transformará digitalmente la empresa y le permitirá colaborar de verdad y evolucionar con los proveedores y clientes? Solo el 38 % de los minoristas afirmó que están implementando, o están interesados en implementar, un negocio de red de pagos y el 33 %, un portal de autoservicio para proveedores.

La atención se centra claramente en los procesos y en utilizar tecnología para abordar los obstáculos percibidos e incluso el riesgo de seguridad y, aún así, los minoristas no priorizan las tecnologías que darán respuesta a sus principales preocupaciones.

## 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 centro de atención 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

¿Están estableciendo los minoristas los objetivos de transformación digital adecuados en lo que respecta a las cuentas a pagar? ¿Están transigiendo? ¿O son los ahorros a corto plazo más importantes que desarrollar todo el potencial de las cuentas a pagar?

El estudio ha revelado que existe una fragmentación en el sector retail en lo que respecta al mejor procedimiento que se debe seguir en la transformación digital. Hay una clara orientación a abordar de forma específica los problemas de los procesos individuales con herramientas como el OCR. Reducir el uso de papel es lógicamente importante para reducir la duración del proceso, pero existen pocas evidencias de que los minoristas vayan más allá.

Revisar los problemas relacionados con la gestión de facturas parece ser un objetivo principal y, aún así, los minoristas no tienen inconveniente en admitir que

tienen problemas que van más allá de la tramitación de facturas. Los principales puntos débiles que se reconocen son el cumplimiento, la transparencia e incluso la comprensión de la junta directiva de la capacidad de las cuentas a pagar para demostrar el ROI obtenido con cualquier inversión tecnológica.

Entender dónde puede causar mayor impacto la transformación supone un desafío para los minoristas. Aunque los sistemas de TI tradicionales (47 %) y los silos en el flujo de trabajo (40 %) se reconocen como principales barreras para el cambio, la atención puesta en proyectos aislados en las cuentas a pagar no parece corresponderse. Los minoristas tienen dificultades con la tecnología y los procesos pero hacen poco por superar los grandes problemas más allá de implementar herramientas electrónicas.

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



### 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 minoristas 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 minoristas emprenden procesos aislados en vez de adoptar un enfoque integral para la empresa





## TRADESHIFT®

Tradeshift 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 Tradeshift 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 [tradeshift.com/es](https://tradeshift.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](http://www.idgconnect.com)