



Caso de Estudio: Mexico

Transformación digital integral Y nuevos servicios

Este Caso de Estudio forma parte de la investigación realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) para el desarrollo del Informe Regional 2022 "¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización? Una mirada a América Latina". Estos Casos de Estudio tienen la intención de orientar a otras organizaciones empresariales en su transición hacia la digitalización. Se agradece al programa de Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) de la OIT por su apoyo para la elaboración de este documento, el cual servirá como base para un ejercicio de intercambio de conocimientos entre las organizaciones empresariales de América Latina.

► ¿Qué es la Cooperación Sur-Sur y Triangular?

La Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) se puede definir como la colaboración entre dos o más países en desarrollo, que con frecuencia gozan del apoyo de socios tradicionales, guiados por principios de solidaridad y de incondicionalidad, cuyo objetivo es poner en práctica modelos de desarrollo incluyentes y distributivos regidos por la demanda. La CSSyT es un complemento de la cooperación Norte-Sur en acciones concertadas para promover oportunidades de desarrollo. Como se reflejó en el Programa para el Desarrollo Sostenible de 2030, la CSSyT se ha convertido en una modalidad importante de la cooperación internacional para el desarrollo y una herramienta esencial para el sistema de las Naciones Unidas.

► Resumen

El Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ) ha desarrollado una herramienta de gestión integral para sus procesos administrativos, institucionales y estratégicos como bastión de su proceso de transformación digital. Este proyecto, que lleva más de seis años incubándose dentro de la organización, es un referente en la región en lo que refiere a la aplicación de tecnología e innovación en los procesos internos de una organización empresarial.

Este proyecto es el resultado del compromiso de todos los actores de la organización, tanto sus autoridades como su dirección y el equipo de colaboradores, a la digitalización de procesos internos, las dinámicas de trabajo colaborativas y a la toma

de decisiones basadas en datos. Cada uno de sus módulos ha sido desarrollado de manera exclusiva según las necesidades del CCIJ y, adicionalmente, cada uno de ellos está relacionado con un módulo transversal de Inteligencia de Datos que procesa la información disponible y genera modelos de visualización simples e interactivos para tener reportes dinámicos en tiempo real.

► La Organización Empresarial

El Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ) es el principal organismo de representación industrial en el estado de Jalisco. Su organización representa a más de 90.000 empleadores que generan más de 600,000 puestos de trabajo (38% de los empleos formales).

El CCIJ trabaja activamente sobre tres ejes:

- 1) Incidir en políticas públicas.
- 2) Promover la competitividad de las empresas con un enfoque de innovación y digitalización.
- 3) Posicionar a la industria como generadores de bienestar y progreso ante la sociedad .

En lo que refiere a la incidencia en Políticas Públicas, el Estado de Jalisco es el único en México

que cuenta con una Ley Estatal de Compras y Adquisiciones en el cual el sector privado (entre otros actores) tiene voz y voto en las decisiones de compras del estado. Actualmente el CCIJ cuenta con un grupo de más de 50 representantes que participan en más de 130 comités de compras, fideicomisos y órganos de gobierno de los municipios, congreso estatal y poder ejecutivo.

Otro proyecto importante por destacar del CCIJ es el proyecto MIND: México Innovación y Diseño, que opera desde el 2014, para impulsar la innovación, la ciencia y la tecnología, dentro del ecosistema empresarial de Jalisco.

► El Proyecto de digitalización

El CCIJ lleva años impulsando una agenda basada en la innovación y la tecnología dentro de sus asociados y en sus cadenas de valor. Este objetivo ha sido el principal impulsor para implementar una metodología de trabajo innovadora y digital en los procesos internos de la OE.

El proyecto de digitalización, basado en un **sistema de gestión integral** especialmente desarrollado para CCIJ, contiene varios módulos específicos que se ejecutan en una interfaz simple y dinámica.



Módulo de administración (ERP)

Este módulo consiste en un sistema de planificación de recursos empresariales que centraliza procesos contables, administrativos y financieros. La herramienta permite que los colaboradores de CCIJ registren la información derivada de sus tareas, la cual se recopila en una base de datos interna y se procesa en diversos reportes. Entre ellos, podemos destacar informes de tiempos de cobros y pagos promedio, dashboards analíticos de cobros, pagos, ingresos y egresos, y gráficos de ganancias por períodos contables.

Módulo de Gestión de Relacionamento con los Miembros (CRM)

Este módulo gestiona los contactos y relacionamientos entre el CCIJ y sus socios. Es uno de los principales activos del proyecto. Este módulo permite a la organización empresarial (OE) tener un registro de las actividades que se realizan, los servicios que se prestan a cada miembro y una base de datos de contactos actualizada. A través de una interfaz dinámica, los usuarios del sistema pueden elaborar diversos reportes al instante para conocer datos cuantitativos y cualitativos en relación con los servicios brindados a toda su red.

Módulo de representaciones

Este módulo responde a una necesidad particular del CCIJ dado su rol activo en los mecanismos del Gobierno estatal que incluyen al sector privado en el proceso de toma de decisiones. Mediante este módulo, el CCIJ puede dar seguimiento a las convocatorias de los comités de compras, fideicomisos u otros órganos de gobierno. Las asignaciones internas de la OE con relación a quienes la representarán en estas mesas y, sobre todo, a la manera en la que participan y votan en los distintos comités.

Módulo de inteligencia de datos

Una parte fundamental para el desarrollo del proyecto de transformación digital fue la vinculación de todos los módulos del sistema con una solución que procese la información disponible y brinde analíticas claras y sencillas que nutran y agilicen el proceso de toma de decisiones. Esta es

una solución transversal a todas las anteriores que, además, reúne reportes sobre dos de las principales necesidades de la OE. En primer lugar, el módulo brinda información detallada sobre la planeación estratégica del CCIJ, la cual se articula sobre cuatro ejes:

- EJE 1: El valor social de la industria
- EJE 2: El contenido nacional
- EJE 3: La comunicación estratégica
- EJE 4: La competitividad del sector industrial

Cada una de las actividades que realiza y en las que participa el CCIJ, se clasifica según estos criterios y, de esta manera, es posible cuantificar los hitos de agenda que se han completado en cada uno de estos ejes.

Por otro lado, la solución permite también dar seguimiento al planeamiento operativo, mediante métricas claras que miden, entre otras cosas, la carga operativa de tareas del equipo con el fin de visualizar los avances en término de resolución de proyectos y los tiempos asignados a cada tarea que dedica el equipo para poder medir la productividad sobre las asignaciones.

► Desarrollo del proyecto

La idea de realizar este proyecto comenzó en 2016. Uno de los primeros acercamientos fue el de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) quién le propuso al CCIJ implementar un Sistema de Gestión del Relacionamento con Miembros (CRM): este fue el punto de partida y primera inquietud de la organización para comenzar su recorrido hacia su transformación digital.

Al analizar las propuestas disponibles, tanto la del CRM de OIT como otras soluciones del mercado local, el CCIJ decidió consolidar una alianza estratégica con una empresa afiliada, convencidos de que trabajar con un socio dentro de su red sería fundamental para un mejor entendimiento del proyecto y de las necesidades de la organización.

Esta vinculación ha sido fundamental a la hora de solventar los costos económicos aparejados al desarrollo. Gracias a esto, el valor total del sistema y todos sus módulos, rondó los USD\$ 10.000 con un mantenimiento y soporte de actualizaciones y

personalizaciones de USD\$ 2.600 anual.

► Sostenibilidad del Proyecto

La envergadura de este proyecto de transformación digital planteó al CCIJ frente al desafío de lograr el consenso interno necesario con su órgano de gobierno y, además, desarrollar una planificación clara sobre cómo afrontar los costos.

En este sentido, la respuesta de la Dirección fue crear una alianza estratégica con una empresa local de tecnología para convertirlos no solo en su proveedor principal sino en un socio, que llamaron “Aliado Estratégico”. Esta alianza ha permitido al CCIJ reducir considerablemente el costo de realización y mantenimiento.

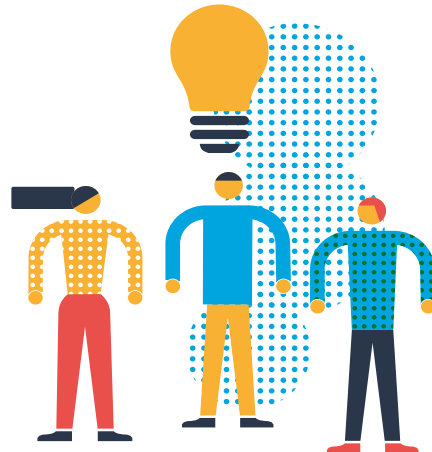
Esto ha sido fundamental para poder avanzar en la implementación del sistema por parte de varios miembros, posicionando al CCIJ como referente en procesos de transformación digital dentro de su red y, ampliando así, su oferta de servicios. Al momento, varios socios ya han implementado el sistema íntegro y otros tantos se encuentran analizando la viabilidad y recursos para hacerlo.

► Obstáculos y lecciones aprendidas

El CCIJ resalta los siguientes obstáculos y sus soluciones en el desarrollo del proyecto.

1. Bases claras para el consenso de la Mesa Directiva: Al momento de presentar un proyecto de esta envergadura, fue fundamental planificar los pasos a seguir, viabilizar los fondos para su ejecución y documentar correctamente el marco de alianza estratégica con el socio local con el fin de lograr el entendimiento y aprobación de sus autoridades.

2. Expectativas vs Realidad: Cuando una organización emprende un proceso de digitalización semejante, es habitual que los lineamientos iniciales del proyecto necesiten ser recalculados a medida que se avanza en su desarrollo. Esto se debe, fundamentalmente, a la incorporación de nuevas variables y lecciones aprendidas que surgen del mismo avance. Para el CCIJ fue muy importante flexibilizar estos requerimientos de partida con el fin de opti-



mizar los tiempos y costos.

3. Resistencia al cambio: Dentro de cualquier organización que posea procesos ya establecidos, la implementación de una nueva dinámica de trabajo puede generar resistencias y dudas por parte de los actores involucrados. Para solventar esta dificultad, el Consejo optó por un avance paulatino y progresivo sobre cada uno de los módulos y, además, la Dirección de la organización eligió ser un usuario de referencia en el uso y carga del sistema para no solo inspirar sino también apoyar al resto del equipo de colaboradores.

► Experiencias para compartir

La principal reflexión del CCIJ respecto a lo aprendido en un proyecto de transformación es la consolidación de los procesos internos preexistentes.

Si una OE conoce con claridad sus procesos y logra normalizarlos en todos los niveles posibles, el desafío de implementar herramientas digitales que simplifiquen y potencien su alcance será considerablemente menor.

Desde su propia experiencia, el CCIJ optó por implementar todas las certificaciones pertinentes antes de emprender su camino hacia la digitalización; entre las que destacan las certificaciones de control y gestión de calidad, ISO 9001:2015, así como la Norma de Gestión Antisoborno, ISO 37001:2016. Cabe destacar, que, al momento de asistir a sus miembros en la implementación de este sistema de gestión integral, primero comienzan socializando la importancia del proceso de certificación de procesos internos, como una condición necesaria previa a un proceso de digitalización.