



Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP

Informe Regional 2022

¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización?

Una mirada a América Latina



Informe Regional 2022

► ¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización?

Una mirada a América Latina



Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022
Primera edición 2022

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

Informe Regional 2022. ¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización? Una mirada a América Latina. Lima: OIT, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), 2022. 63 p.

Digitalización, organizaciones empresariales, cooperación técnica, futuro del trabajo, América Latina.

ISBN: 978-92-2-037969-1 (versión impresa)

ISBN: 978-92-2-037970-7 (versión web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com.

Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escríbanos a: biblioteca_regional@ilo.org

Diseño, maquetación y concepto editorial: Lebran (Lebran.cl)

Santiago, Chile

Ilustraciones: Patricio Otniel

Informe Regional 2022

► **¿Dónde están las
organizaciones empresariales
en el viaje hacia la
digitalización?**

Una mirada a América Latina



Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP

► Contenidos

Prefacio	8
Acrónimos	10
CAPÍTULO 1	11
¿Por qué la digitalización de las OOE es importante?	
CAPÍTULO 2	19
El viaje de las OOE hacia la digitalización en América Latina: resultados de la encuesta	
CAPÍTULO 3	47
Conclusiones	
CAPÍTULO 4	51
Recomendaciones para las OOE	
CAPÍTULO 5	59
Oportunidades en el marco de la cooperación técnica para el impulso de la digitalización de las OOE	

Como parte de esta investigación se desarrollaron casos de estudios y experiencias notables que acompañan a este Informe y sirven para fomentar el aprendizaje entre pares al dar a conocer los servicios y programas digitales que ofrecen las OOEE en la región. Le invitamos a acceder a los mismos en el portal dedicado al Informe, (place holder link portal).

A. CASOS DE ESTUDIO

Argentina: Transformación digital a dos niveles

Honduras: Formaliza tu negocio

México: Transformación digital integral y nuevos servicios

Perú: Provee Pyme

Observatorio legislativo. Cabildeo e incidencia: Herramientas digitales

B. NOTAS TÉCNICAS: EXPERIENCIAS NOTABLES DE DIGITALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA

Chile

Ecuador

Guatemala

Honduras

Nicaragua

Panamá

Paraguay

Uruguay

► Prefacio

Si hemos aprendido algo a raíz de la reciente pandemia global de la COVID 19 es que la comunidad empresarial es realmente resiliente. Las organizaciones empresariales (en adelante “OOEE”) han marcado la pauta a través de su capacidad para adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades. En ningún ámbito es esto más evidente que en el aprovechamiento de las tecnologías digitales para avanzar hacia nuevas fronteras en la forma en que operan, en los servicios que brindan y en el impacto que tienen a través de las acciones de cabildeo que realizan.

Si bien la transformación digital de varias OOEE ya estaba en ruta, los confinamientos y el trabajo a distancia obligó a acelerar el paso hacia una mayor digitalización. De acuerdo con la encuesta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE)¹, a 2020 el 80% de las organizaciones empresariales a nivel mundial habían adaptado sus servicios a raíz de la pandemia, con la digitalización siendo el principal de estos cambios. En el caso de las Américas se reportó un 97%, la tasa más alta de todas las regiones.

A raíz de este aceleramiento y considerando los esfuerzos que se han dado en la región, previo a la COVID-19, se consideró oportuno hacer un balance respecto a la situación de las OOEE en su viaje digital, con miras a explorar nuevas rutas de acción hacia el futuro. Como era de esperarse, la investigación realizada constató la diversidad de la comunidad de OOEE (nacionales, sectoriales, regionales) en América Latina, confirmando que no todas están en el mismo nivel de desarrollo en cuanto a sus respectivos viajes a la digitalización. Sin embargo, esto abre un amplio espectro de oportunidad que les permitirá aprender unas de otras.

Este informe, sin precedentes en América Latina, se nutre principalmente de una encuesta realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) entre el 18 de abril al 13 de mayo de 2022 titulada “El Estado de Digitalización de las Organizaciones Empresariales en América Latina”. La aplicación de la encuesta tuvo excelentes resultados, pues se recibieron un total de 137 respuestas válidas de OOEE de todos los países de América Latina en donde la OIT tiene programas de cooperación técnica con los empleadores.

Con los resultados de la encuesta se establece una línea base respecto al nivel de digitalización de las OOEE en la región que permitirá hacer comparativos de progreso en los años subsecuentes. Además, con esta información, las OOEE pueden entender su situación actual de digitalización y compararse con sus pares, ver qué beneficios y obstáculos conlleva la digitalización, qué herramientas son ya aplicadas y qué servicios ya han sido desarrollados por otras OOEE.

Cabe destacar que se recibieron respuestas de OOEE a diferentes niveles de representación, primer, segundo y tercer nivel². Las OOEE de primer nivel son aquellas conformadas directamente por empresas; las organizaciones de segundo nivel, también llamadas federaciones, reúnen a asociaciones empresariales y ocasionalmente a grandes empresas en base a especificidades territoriales y/o sectoriales.; y las organizaciones de tercer nivel, o confederaciones, reúnen tanto a organizaciones de primero como de segundo grado, a nivel nacional (en algunos países estas organizaciones tienen también como miembros directos a grandes empresas o grupos empresariales) así como nacionales, sectoriales, y regionales, lo que resulta en unos resultados y aprendizajes que pueden ser relevantes para todo tipo de OE.

El Capítulo 1 del Informe hace un recuento de la literatura general sobre la digitalización, poniendo un foco especial en informes recientes realizados por la OIT en la temática por la OIT en la temática. Este capítulo

1. OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 (https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang--es/index.htm), p.17

2. Las OOEE de primer nivel son aquellas conformadas directamente por empresas; las organizaciones de segundo nivel, también llamadas federaciones, reúnen a asociaciones empresariales y ocasionalmente a grandes empresas en base a especificidades territoriales y/o sectoriales.; y las organizaciones de tercer nivel, o confederaciones, reúnen tanto a organizaciones de primero como de segundo grado, a nivel nacional (en algunos países estas organizaciones tienen también como miembros directos a grandes empresas o grupos empresariales).

presenta las argumentaciones respecto a la importancia de avanzar hacia una operatividad más digital, al tiempo de presentar algunos de los desafíos más comunes a los que se enfrentan las organizaciones en esta materia. En el Capítulo 2 se presentan los resultados de la encuesta aplicada por ACT/EMP durante la primera mitad de 2022, y ofrece una reflexión inicial sobre las respuestas recibidas. El Capítulo 3 del Informe brinda algunas conclusiones derivadas del proceso de esta investigación, el cual incluyó el análisis de los resultados de la encuesta, así como los aprendizajes derivados de las entrevistas realizadas con un gran número de actores clave dentro de las OOE. El Capítulo 4 incluye recomendaciones prácticas que las OOE podrían considerar en su ruta hacia una mayor digitalización. Por último, el Capítulo 5 expande en algunas oportunidades que podrían explorarse en el marco de la cooperación técnica que reciben las OOE en América Latina.

El Informe pone en evidencia que en América Latina el interés de las OOE en convertirse en entidades más digitales está presente y va más allá de una respuesta a la pandemia. Es por ello que es necesario aprender las lecciones de diferentes enfoques e iniciativas adoptadas por las OOE en la región y convertir estos ejemplos en consejos prácticos y utilizables que dejen claro el beneficio de la digitalización. Con este propósito, y como parte integral de esta investigación también se profundizó en cinco casos de estudio en Argentina, Honduras, México, Perú y un caso sobre Cabildeo digital basado en experiencias de varios países de la región. Estos casos ofrecen detalles sobre como las OOE de la región han desarrollado productos y servicios digitales para sus empresas miembro. Para complementar esta información, el Informe también ofrece informaciones sobre ocho experiencias notables de procesos en Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay en donde las propias OOE han avanzado en su ruta hacia la digitalización.

Este informe busca apoyar a las OOE de América Latina en su viaje hacia la digitalización, basándose en la información y respuestas ofrecidas por las mismas OOE, así como en las entrevistas específicas con varios representantes empresariales que compartieron sus experiencias en su viaje hacia la digitalización. El informe refleja la realidad y diversidad de las OOE, lo que permite contextualizar y compartir aprendizajes reales para mejorar sus estrategias de digitalización.

Agradecemos a quienes trabajaron con nosotros para la elaboración de este Informe, incluidos los representantes y equipos de trabajo de las OOE que nos dieron su tiempo para contestar la encuesta y nutrir de información a través de las múltiples entrevistas sostenidas. También agradecemos al equipo de consultores liderado por Pedro Espaillat y apoyado por Silvano de Marte y María José Villavicencio. Igualmente, agradecemos a Lebran por su colaboración en la edición y diseño gráfico de esta publicación. El producto final es el resultado de la colaboración de todos los miembros del equipo regional de ACT/EMP en América Latina, pero damos un agradecimiento especial al núcleo del equipo de producción integrado por Roberto Villamil, Andrés Yurén y Jorge Ramírez.

Deborah France-Massin

Directora

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)

► Acrónimos

ACT/EMP	Oficina de Actividades para Empleadores de la OIT
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina, antiguamente conocido como Corporación Andina de Fomento
CCIJ	Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco, México
CCISTO	Cámara de Comercio e Industrias, Servicios y Turismo de Osorno
CCIT	Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa
CEDU	Cámara de la Economía Digital del Uruguay
CIG	Cámara de Industrias de Guayaquil, Ecuador
CNC-Chile	Cámara Nacional de Comercio, Turismo y Servicios de Chile
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas de Perú
CNCSP	Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay
CRM	Gestión de relaciones con los clientes (por sus siglas en inglés)
CONEP	Consejo Nacional de la Empresa Privada de Panamá
FEDECAMARA-Honduras	Federación de Cámaras de Comercio e Industrias de Honduras
GREPALMA	Gremial de Palmicultores de Guatemala
INDE	Instituto Nicaragüense de Desarrollo
ISO	Organización Internacional de Normalización (por sus siglas en inglés)
KPI	Indicadores claves de desempeño (por sus siglas en inglés)
LMS	Sistemas de gestión del aprendizaje (por sus siglas en inglés)
MYPE	Micro y pequeñas empresas
NNUU	Organización de las Naciones Unidas - ONU
OE	Organización empresarial
OIE	Organización Internacional de Empleadores
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OOEE	Organizaciones empresariales
PYME	Pequeñas y medianas empresas
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones
UIA	Unión Industrial Argentina

Capítulo 1

¿Por qué la digitalización de las OOE es importante?



CAPÍTULO 1

¿Por qué la digitalización de las OOOE es importante?

1. Avanzar en el desarrollo de las capacidades digitales de las OOOE es hoy día una pieza clave para aumentar su resiliencia organizacional, capturar y retener miembros, aumentar su oferta de valor, y eficientizar sus operaciones. Dicho de otro modo, la digitalización se convierte en un factor de éxito para las OOOE.

Beneficios de la digitalización

2. La literatura general sobre la digitalización en las organizaciones menciona como beneficios principales^{3,4,5,6}:

- ▶ La creación de valor (nuevos servicios, nuevos medios, o extensión/mejora de estos);
- ▶ el incremento de ventas;
- ▶ la reducción de estructuras de costos;
- ▶ la disminución de la incertidumbre en la toma de decisiones;
- ▶ la optimización de procesos;
- ▶ la fácil difusión y captura de datos e información;
- ▶ el desarrollo de nuevas capacidades y el fortalecimiento de las ya existentes;
- ▶ una mayor innovación, disrupción y colaboración;

- ▶ la mejora en la agilidad para responder a problemáticas y reconocer oportunidades; y
- ▶ una mayor competencia para identificar oportunidades de diferenciación.

3. A nivel específico de las OOOE, en la Guía para empleadores de la OIT, “Balance de los beneficios de la digitalización”⁷, se citan los beneficios más comúnmente reportados por las OOOE en todo el mundo respecto a la digitalización:

- ▶ mejora y agiliza la comunicación;
- ▶ mejora la comprensión y relaciones con las empresas miembros;
- ▶ crea nuevas comunidades de miembros;
- ▶ da mayor sostenibilidad financiera de los servicios;
- ▶ favorece a la retención y atracción de miembros;
- ▶ genera una mayor participación de los miembros en eventos (por la virtualidad);
- ▶ reduce los costos en varios servicios; y
- ▶ crea centros de conocimiento.

-
3. Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E.M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>
4. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
5. Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(3), 341-362. doi:10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003
6. Furr, N., Shipilov, A., Rouillard, D., & Hemon-Laurens, A. (2022). The 4 Pillars of Successful Digital Transformations. *Harvard Business Review*, 2022(01). <https://hbr.org/2022/01/the-4-pillars-of-successful-digital-transformations>
7. OIT (2021). Balance de los beneficios de la digitalización: Una guía para las organizaciones de empleadores y miembros de empresas (OE). <https://www.itcilo.org/es/resources/balance-de-los-beneficios-de-la-digitalizacion>

4. Los resultados de la encuesta realizada por ACT/EMP para este Informe destacan varios de estos beneficios, así como los obstáculos a los que hacen frente las OOOE. La digitalización ha motivado a las OOOE a elaborar estrategias para aumentar/ampliar su afiliación, a prestar servicios novedosos y personalizados, a realizar una gestión más efectiva de representación (ej. acceso a miembros en zonas alejadas de las sedes), a mejorar la comunicación y difusión de información (externa e interna) y al aprovechamiento de los datos a los que tienen acceso las OOOE. La digitalización también ofrece una oportunidad para involucrar a las empresas o asociaciones miembros -conforme a sus capacidades- para co-crear, difundir o acceder a soluciones digitales convincentes y basadas en sus necesidades frente a los desafíos emergentes y, no menos importante, para difundir el papel positivo del sector empresarial en la sociedad.

Resiliencia y agilidad ante futuras crisis

5. La experiencia de la pandemia de la COVID-19 y la necesidad de operar de forma remota y digital, ha puesto en las prioridades de todo tipo de organizaciones el empezar o mejorar su digitalización. De acuerdo con la encuesta global de la OIT/OIE de 2020, como respuestas a la pandemia, un 80% de las OOOE a nivel global reportaron haber modificado y adaptado sus servicios de asesoramiento, legales y consultoría a canales digitales. En América Latina, este cambio alcanzó un 97% de las OOOE encuestadas en la región. Asimismo, un 54% a nivel global y 58% en la región reportó haber migrado a ofrecer formaciones en línea⁸.
6. La resiliencia, la agilidad y la adaptabilidad son características no negociables de las OOOE exitosas del siglo XXI. Por ello, las OOOE que busquen aumentar estas características deben invertir en infraestructuras, plataformas y capacidades pensadas para ofrecer un portafolio de servicios digitales. Así se volverán más resilientes y ágiles ante futuros disturbios (ej. desastres naturales) que los lleven a operar de manera virtual. Para la OIT, acelerar el proceso de digitalización de las OOOE es un elemento que se ha evidenciado como clave para aumentar la resiliencia de estas ante futuras disrupciones⁹.

Co-creación, difusión y acceso a las soluciones digitales

Los miembros de las OOOE pueden tomar un papel activo en co-crear, difundir y acceder a soluciones digitales. A continuación, algunos ejemplos.

- ▶ **Comunidad C y Osorno al Toke | Chile:** En Chile, con el apoyo inicial de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC-Chile), y en respuesta a la pandemia de la COVID 19, la Cámara de Comercio e Industrias, Servicios y Turismo de Osorno (CCISTO) implementó la plataforma de comercio digital a nivel local: "Osorno al Toke". La plataforma favorece a las empresas locales, en particular a las pequeñas y medianas empresas (PYME).
- ▶ **GREPALMA | Guatemala:** El Gremial de Palmicultores de Guatemala (GREPALMA) ha implementado un Sistema Nacional de Monitoreo Satelital para el Desarrollo Sostenible de Aceite de Palma en Guatemala para dar seguimiento al compromiso voluntario para la CERO DEFORESTACIÓN asumido por GREPALMA. Fueron las propias empresas miembros de GREPALMA quienes definieron los compromisos del monitoreo y también han asumido financiar el costo de la plataforma. Además, se ha creado una mesa de trabajo para fortalecer y validar los datos de la plataforma en la que participan las empresas miembros de GREPALMA, representantes del gobierno y especialistas de mapeo ambiental.
- ▶ **Provee Pyme | Perú:** La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) de Perú lanzó el proyecto digital Provee Pyme con el objetivo de apoyar la reactivación económica de las PYME peruanas mediante un mecanismo efectivo de articulación entre la oferta productiva de las pequeñas empresas y los requerimientos de las grandes empresas. Antes de habilitar el proyecto se agotó un proceso de socialización y retroalimentación con varios actores (incluyendo las propias Pyme y a las grandes empresas) de 8 meses para que la solución digital cumpliera con las necesidades y expectativas de los participantes.

8. OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19, p.17 https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang-es/index.htm

9. CITOIT (2021). Impulsando la Resiliencia: Una guía para Organizaciones empresariales. <https://www.itcilo.org/es/resources/impulsando-la-resiliencia>

Resiliencia y agilidad ante las crisis

La realidad de la región es que diversos eventos naturales y/o ciertas inestabilidades políticas y sociales pueden llevar a una situación que amerite el trabajo remoto por momentos. Por ello, las OOE de la región deben estar preparadas para ser resilientes y ágiles antes estas situaciones.

- **UIA | Argentina:** El proceso de digitalización de la Unión Industrial Argentina (UIA) inició varios años antes de la llegada de la COVID-19. Sin embargo, durante el aislamiento, producto de la pandemia, la UIA entendió que la continuidad de sus actividades dependía de implementar rápidamente soluciones virtuales de comunicación en todos los niveles de la organización. La UIA también constató como estos cambios aumentaban su resiliencia. Por esta razón, ha instaurado de forma permanente tres salas de conferencias completamente equipadas para realizar, tanto reuniones 100% virtuales, como encuentros híbridos y una sala de eventos con un sistema de transmisión en vivo para realizar eventos virtuales.
- **Osorno al Toke | Chile:** Para la ciudad de Osorno, con un poco más de 175 mil habitantes y una economía altamente basada en el comercio presencial, los confinamientos de la pandemia significaron una situación altamente precaria, no solo para las empresas miembros, sino para toda la economía local. La implementación de “Osorno al Toke” de la Cámara de Comercio de Osorno (CCISTO) instaló una plataforma de comercio digital que permitió sobrellevar la adversidad con una mayor resiliencia. Se espera que este cambio sea permanente en Osorno. La intención de la Cámara es que “Osorno al Toke” se mantenga para que los comerciantes puedan expandir sus ventas y tener medios alternativos en caso de futuras disrupciones.
- **Hub 504 | Honduras:** Motivada por las disrupciones de fenómenos naturales en la región, la Federación de Cámaras de Comercio e Industrias de Honduras (FEDECAMARA) desarrolló el proyecto de HUB 504 que ofrecerá módulos digitales de negocios a través de la nube. Con HUB 504 se busca aumentar la resiliencia y continuidad de las operaciones de las MIPYMES cuando ocurran disrupciones naturales o de otro tipo.

Nuevas capacidades y demandas requeridas

7. El entorno empresarial ya venía cambiando hacia lo digital. Desde antes de la COVID-19 se evidenciaba un uso más pronunciado por los consumidores de tecnologías digitales (en especial a través de los teléfonos móviles) en sus acercamientos a empresas y comportamientos de compras. Al mismo tiempo, un mayor número de empresas han adoptado una presencia en las redes sociales y el uso de omnicanales (ventas disponibles en múltiples canales como tiendas físicas, en línea y por teléfono)¹⁰. Los efectos de la COVID-19 hicieron que el empresariado (desde las Pyme hasta las grandes empresas, los grupos empresariales, y las OOE) asumiera que la digitalización no podía postergarse. Las encuestas de McKinsey sobre sentimientos de digitalización a 2021 apuntan a que, comparado con los niveles de 2019, un gran número de países han cambiado irrevocablemente su estado digital¹¹.
8. La evaluación realizada por ACT/EMP sobre las necesidades de formación para el bienio 2022-2023 destacó que las OOE identificaban a las habilidades de digitalización como las principales a desarrollar por parte del personal de estas organizaciones. En la encuesta de la OIT/OIE de 2020, el 41% de las OOE reportan que necesitan “lineamientos en servicios digitales para sus miembros”. En la encuesta implementada como parte del proceso de elaboración de este informe, un 39% de las OOE de la región marcan “la falta de capacidad y competencias de su personal” como barrera hacia su digitalización. Es decir, existe una necesidad real y reconocida por las OOE de desarrollar habilidades en temas de digitalización en su personal y servicios.
9. Asimismo, las OOE de la región afirman que “la demanda de los miembros” es un factor que ha influido de manera importante en adentrarse en la digitalización de sus operaciones y servicios. Esta demanda es aún más pronunciada en la formación en línea, según la evaluación de impacto de formaciones de ACT/EMP de 2020-2021, el 83% de participantes teniendo preferencia hacia una modalidad híbrida (en persona y virtual) en sus formaciones. Es decir, incluso las OOE que se encuentren menos conscien-

tes o no priorizando un cambio digital, se han encontrado con una alta demanda hacia estos cambios por parte de sus miembros.

Acceso y poblaciones de interés

10. Un gran beneficio de la digitalización identificado por las OOE ha sido el acceso no solo a sus miembros, sino también a otros actores (sindicatos, gobiernos locales, otras OOE) que se encuentran geográficamente alejados de la sede física de la organización. En la encuesta implementada para este Informe, el 87% de las OOE de la región afirman haber percibido este beneficio. La importancia de este acceso a través de medios digitales ha quedado evidenciada, no solo durante la pandemia y los confinamientos, sino también en momentos de desastres naturales o inestabilidad política en que los miembros y estos otros actores no pueden desplazarse¹².
11. El formato virtual de reuniones, actividades de formación y seminarios reduce costos para la realización de estos eventos, en particular en lo que se refiere al traslado de participantes. Esto no quiere decir que exista una preferencia absoluta por una modalidad virtual de operar con los miembros, sino más bien, existe una tendencia hacia formatos híbridos¹³. Es decir, las OOE deben reconocer y decidir en qué momento usar formatos virtuales y en qué otro convocar en persona, ya que con este último se reporta más calidez y atención en las interacciones. La solución apunta a usarlos de forma complementaria.
12. Para las OOE a nivel global y regional, tener un enfoque en poblaciones de interés como las MIPYME y empresarias mujeres ha sido y sigue siendo muy importante. En el informe de la OIT/

Mejora del acceso a la información

La encuesta ha resaltado como un beneficio principal de la digitalización el acceso a la información, tanto por las OOE como para sus miembros.

- **Observatorios Legislativos** | Algunas OOE de la región han desplegado soluciones digitales que les permiten de forma automatizada descargar la información legislativa desde el portal de sus congresos y tabular la misma para su posterior análisis.
- **Chat bot | Nicaragua:** El Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE) habilitó un “chat bot (asistente virtual)”, que permite a los miembros y otros usuarios (ej. no miembros) acceder a información de servicios de la OE o trámites empresariales 24 horas al día, los 7 días de la semana. Solo cuando necesita una información más puntual, el usuario puede solicitar ser conectado con un colaborador del INDE.

OIE titulado “MIPYME Digital”¹⁴ se explora y queda evidenciado cómo el digitalizar a las MIPYME puede potencializar su crecimiento productivo. Las MIPYME son pilares de la economía de los países, y más en América Latina, donde en algunos países representan más del 90% de los empleadores. No sorprende que las OOE a través de los años han apoyado a las MIPYME en diversas áreas como parte esencial de sus servicios y que esta práctica se haya empezado a aplicar a nuevos proyectos y servicios digitales. Asimismo, las OOE en algunas de estas iniciativas también han adoptado un enfoque de género consciente como estrategia de mejorar su vinculación e impacto con este grupo.

10. World Economic Forum (WEF). “As digitalization revolutionizes customer behavior, the consumer industries need to act fast to meet the expectations of digital consumers.”

11. Hajro et al. (May 2021) | McKinsey. “What’s next for digital consumers”. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers>

12. CITOIT (2021). Impulsando la Resiliencia: Una guía para Organizaciones empresariales. <https://www.itcilo.org/es/re-sources/impulsando-la-resiliencia>

13. CITOIT (2021). Reporte de Necesidades de Formación 2022-2023. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_835464.pdf

14. OIT (2021). MYPE digital: cómo la digitalización puede generar un crecimiento productivo para las micro- y pequeñas empresas. Un resumen ejecutivo en español puede ser accedido en “MYPE Digital” https://www.ilo.org/empent/units/boosting-employment-through-small-enterprise-development/WCMS_831321/lang--en/index.htm

Apoyando a las MIPYME y a la igualdad de género

- ▶ **Hub 504 | Honduras:** La Federación de Cámaras de Comercio e Industrias (FEDECAMARA) se encuentra desarrollando un **HUB Digital para MIPYME** para acelerar el proceso de transformación digital de estas. A través del Hub se ofrecerán soluciones digitales en la nube que podrán ser accedidas por los participantes y usadas para digitalizar sus operaciones.
- ▶ **Formaliza tu negocio | Honduras:** La Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) en Honduras, lanzó en 2021 la plataforma <https://formalizatunegocio.hn/> como una herramienta digital de acompañamiento íntegro hacia la **formalización empresarial con foco en las PYME**. Una parte esencial de la iniciativa es aumentar la alfabetización digital de los participantes.
- ▶ **Autodiagnóstico | Panamá:** El Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP) ha lanzado varias herramientas de autodiagnóstico, entre ellas un **diagnóstico sobre paridad de género**. Esta herramienta evalúa temas como contratación y capacitación, igualdad salarial, prevención de acoso y violencia, entre otros.
- ▶ **Despégate | Uruguay:** “Despégate” es un programa de mentorías de la Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU) que vincula PYME de mujeres con venta activa a través de canales online, con **mentorías mujeres** que cuenten con experiencia en diferentes áreas de negocios digitales. El objetivo principal del programa es fortalecer y profesionalizar el negocio digital de mujeres, a través de un proceso de mentorías de seis meses de forma digital

Una tendencia que se observó en la realización de este Informe es que las OOOE que han llevado una transformación digital de sus operaciones, son las mismas que ahora tienen la capacidad y los conocimientos para impulsar la digitalización en poblaciones de interés, como las MIPYME.

Factores que influyen en la digitalización

13. Existen varios marcos teóricos que agrupan cuáles son los factores que influyen a una organización a embarcar en el viaje hacia la digitalización. Los más predominantes son los que observan los factores externos e internos. Verhoef et al. (2019) identifica tres factores externos principales:
 - ▶ la presencia de tecnologías (tal como el internet, los móviles inteligentes y nuevas o disruptivas tecnologías como blockchain e inteligencia artificial). Es decir, la existencia y/o desarrollo de estas tecnologías influye a la digitalización;
 - ▶ la competencia (las mismas tecnologías crean o alteran la propuesta de valor y los modelos de negocios, así la competencia se vuelve más global e intensa); y
 - ▶ el compartimiento del consumidor (el cual se ha evidenciado que ha ido cambiando hacia medios digitales).



14. Al mismo tiempo, el ecosistema digital (dígase el fácil acceso a tecnologías, mercado laboral o proveedores de estos servicios, y nivel de los pares/competencia en el tema) juega un papel importante en motivar hacia la digitalización. Otro factor externo común es la intervención a través de regulación o incentivos del gobierno¹⁵, o en el caso de las OOE, de organismos internacionales y donantes externos.
15. Como factores internos que influyen en la digitalización comúnmente se señalan:
 - ▶ las habilidades y capacidades del personal (en especial en relación con tecnologías digitales como análisis de datos, arquitectura TIC, pensamiento innovador, manejo de proyectos, soporte técnico, entre otras)^{16 17};
 - ▶ la disponibilidad, desarrollo, o adquisición de tecnologías por la organización;
 - ▶ recursos financieros (con un vínculo más marcado en organizaciones pequeñas)¹⁸;
 - ▶ la edad y el tamaño de la organización (con direcciones ambiguas dependiendo la industria)¹⁹;
 - ▶ la existencia de estrategias hacia la digitalización (que vean más allá de digitalizar procesos, sino el efecto en el modelo de negocios)²⁰; y
 - ▶ el apoyo e involucramiento de los líderes y la cultura de la organización^{21 22}.

15. Tarutė, A., Duobienė, J., Klovienė, L., Vitkauskaitė, E., & Varaniūtė, V. (2018). Identifying Factors Affecting Digital Transformation of SMEs. ICEB 2018 Proceedings (Guilin, China). 64. <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/64>

16. Sousa, M.J., & Rocha, A. (2019). Skills for disruptive digital business. Journal of Business Research, 94, 257-263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>

17. Ibid Furr et al. (2022).

18. Eller, R., Alford, P., Kallmunzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. Journal of Business Research, 112, 119-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>

19. Buer, S.-V., Strandhagen, J.W., Semini, M. and Strandhagen, J.O. (2021). The digitalization of manufacturing: investigating the impact of production environment and company size. Journal of Manufacturing Technology Management, 32(3), 621-645. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0174>

20. Ibid Eller et al. (2020)

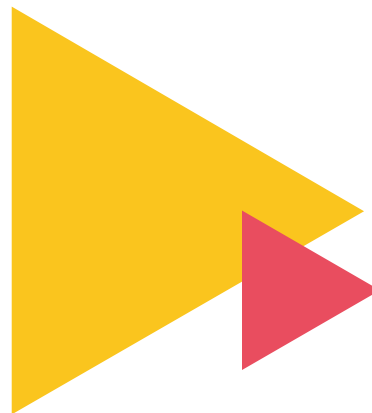
21. OIT (2021). Balance de los beneficios de la digitalización: Una guía para las organizaciones de empleadores y miembros de empresas (OE). <https://www.itcilo.org/es/resources/balance-de-los-beneficios-de-la-digitalizacion>

22. Cortelazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

¿Influye el trabajo de la OIT (y otros organismos de cooperación técnica) en la digitalización de las OOOE?

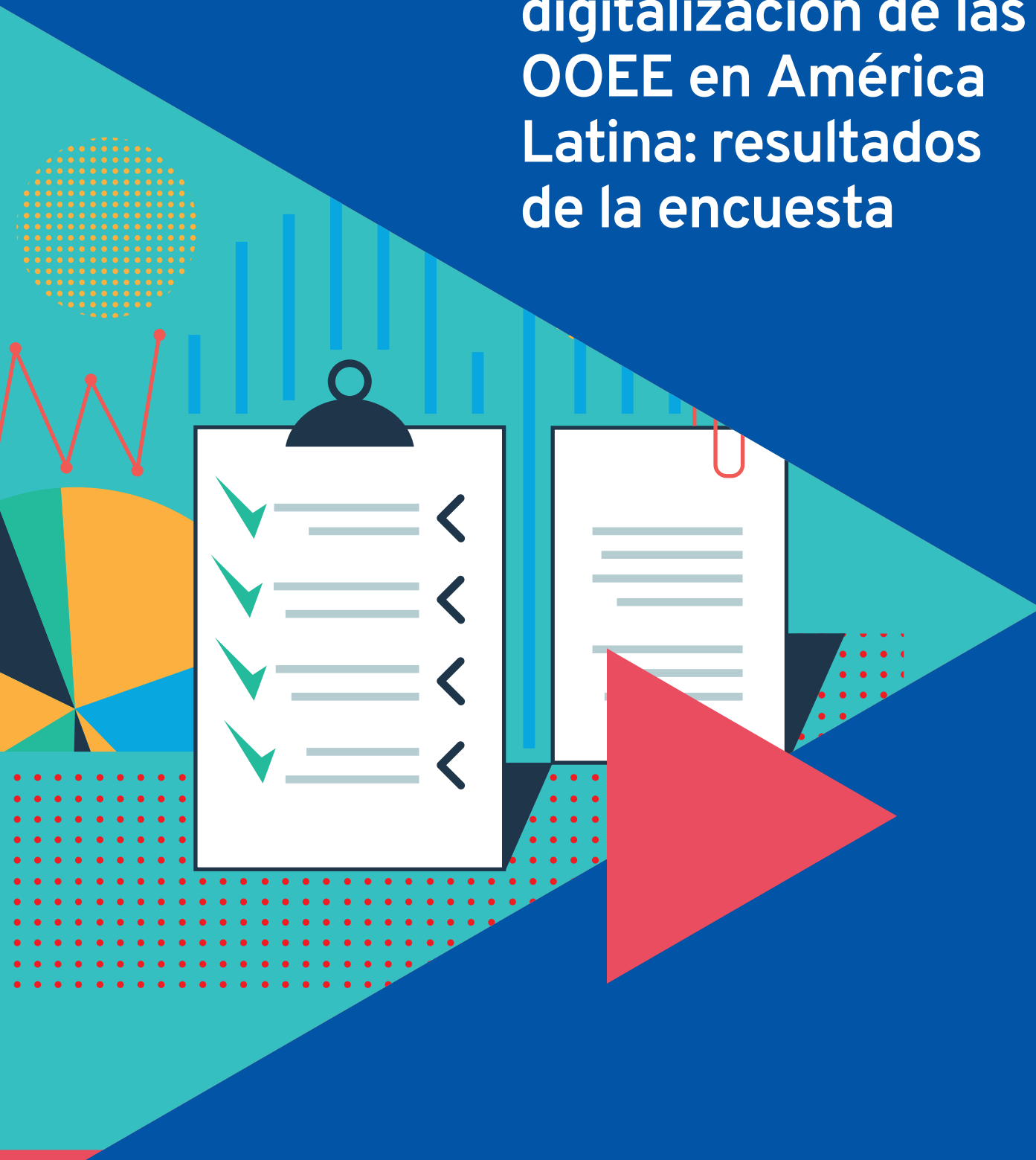
A raíz de la investigación realizada para este Informe, las OOOE encuestadas afirman que el apoyo de la OIT ha tenido una influencia moderada en su viaje hacia la digitalización.

- ▶ Se evidencia en la mayoría de los casos de estudios y en algunas de las experiencias notables, que el proceso de generación de la idea y en parte su financiamiento proviene de organismos internacionales, teniendo la OIT un rol predominante.
- ▶ La Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) en Honduras reconoce cómo un estudio sobre los obstáculos a la formalización y el posterior financiamiento por la OIT influyó en lanzar su iniciativa de “Formaliza tu negocio”.
- ▶ En la encuesta varias OOOE expresaron que su viaje a la digitalización había sido inicialmente inspirado a raíz de los cursos de digitalización, de *master training* y de uso de CRM ofertados por ACT/EMP de la OIT.



Capítulo 2

El viaje hacia la digitalización de las OOOE en América Latina: resultados de la encuesta



CAPÍTULO 2

El viaje hacia la digitalización de las OOOE en América Latina: resultados de la encuesta

16. Para la OIT es muy importante entender en qué áreas las OOOE necesitan apoyo para avanzar en su proceso de digitalización. Esto permitirá a la OIT ofrecer un programa de cooperación técnica que se ajuste de manera más precisa a las necesidades de las OOOE en la Región.
 - ▶ la situación del personal en cuanto a competencias digitales;
 - ▶ la infraestructura en relación a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC);
 - ▶ la existencia o ausencia de una estrategia digital dentro de las OOOE;
17. Las distintas OOOE (nacionales, sectoriales, regionales) se encuentran en etapas muy diferentes en sus respectivos viajes a la digitalización, pero esta situación abre la oportunidad al aprendizaje entre pares, pues una OE podrá aprender de las lecciones y de los diferentes enfoques adoptados por otras OOOE, ya sean estas de su país o en otros países de América Latina. Estos aprendizajes se pueden convertir en consejos prácticos para acelerar su ruta hacia una mayor digitalización.
 - ▶ los servicios directos o de representación/ cabildeo que ofrecen apoyados en soluciones digitales;
 - ▶ el uso de tecnologías y plataformas capaces de implementar y mantener por las OOOE;
 - ▶ el uso de inteligencia de datos que aplican;
 - ▶ los medios de comunicación digital prevalentes;
 - ▶ las capacidades digitales de las empresas miembro (¿se desarrolla o apoya por la OE?);
18. Para conocer el estado de situación de capacidades digitales de las OOOE en América Latina, era necesario generar una línea base que claramente identificará:
 - ▶ las soluciones digitales que han sido implementadas internamente y para mejorar los servicios hacia los miembros;
 - ▶ los beneficios concretos que han sido perseguidos y logrados de forma estratégica por los líderes de las OOOE; y
 - ▶ los obstáculos que ha traído este viaje hacia la digitalización.



19. Fue así que entre los meses de abril y mayo de 2022, ACT/EMP lanzó la encuesta titulada “El Estado de Digitalización de las Organizaciones Empresariales en América Latina”, la cual recibió un total de 137 respuestas válidas de OOOE de todos los países donde ACT/EMP implementa programas de cooperación técnica en la región.

GRÁFICO 1**Número de OOEE y países que contestaron la encuesta de ACT/EMP.**

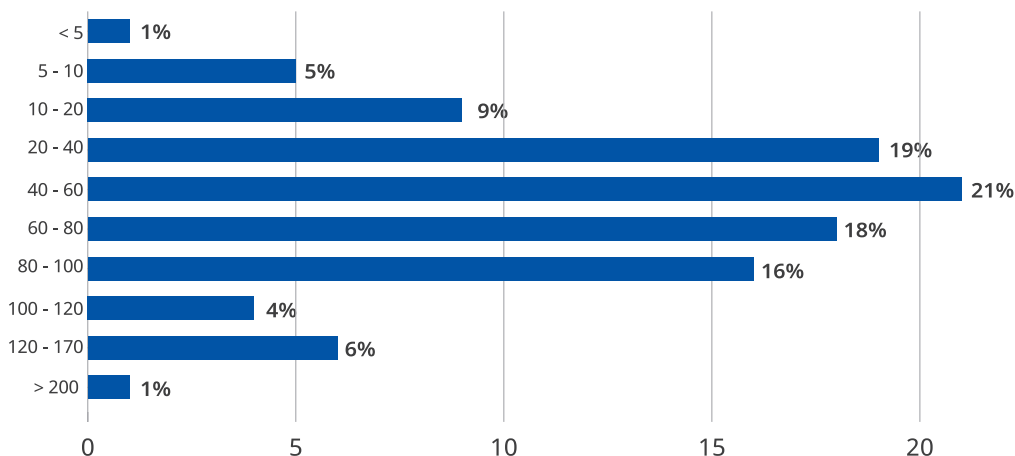
2.1 Resultados de la encuesta

2.1.1 Características de los encuestados

20. El perfil de quienes respondieron la encuesta fue 45% directores generales o similares de las OOE, 34% gerentes de área o similares, 8% miembros del consejo / junta directiva, 7% asistentes ejecutivos y 6% otros (ej. Asesores). Esta distribución refleja que los altos mandos (86%) de las OOE fueron los que contestaron la encuesta.
21. La encuesta recogió, además, características relativas a la edad y tamaño de las OOE. El rango de edad de las OOE (medido por el año de su fundación) más común fue de 40 a 60 años, con un 21% de la muestra. Un 40% de las OOE están en operación desde hace 20 a 60 años y un 34% desde hace 60 a 100 años. Solo un 6% de las OOE participantes han sido fundadas en los últimos 10 años.
22. El tamaño de las OOE fue medido 1) por número de empleados / colaboradores y 2) por empresas y asociaciones que representan de forma directa o indirecta. En términos de tamaño del personal, en las OOE predomina un rango entre 1 a 5 empleados / colaboradores (31%). En este sentido es de notar que el 82% de las OOE encuestadas caen en la categorización de “empresas pequeñas” en base a su cantidad de empleados. Solo un 12% de las OOE reporta tener más de 65 empleados.
23. En cuanto al tamaño de las OOE basado en la representación del sector empresarial, un 30% representan en promedio entre 1 a 50 empresas, 23% entre 51 a 250 y un 14% entre 251 a 500 empresas. Un 10% de las OOE alcanza una representación de más de 10,000 empresas en su país. De las organizaciones empresariales encuestadas, su mayoría (56%) poseen un ámbito de representación nacional, aunque dentro de esta mayoría se encuentran OOE que representan a empresas privadas de forma general o a industrias en específico de forma nacional. Un 22% reportó un enfoque provincial / regional y un 20% un enfoque sectorial. Estos diferentes niveles y ámbitos de representación reflejan que la encuesta recoge las experiencias de OOE a diferentes niveles, es decir de primer, segundo (federaciones) y tercer nivel (confederaciones).
24. Una de las preguntas a las OOE fue si dentro de sus miembros representaban a empresas o industrias con un enfoque digital más marcado. El 49% de las OOE cuentan dentro de sus miembros a “empresas o asociaciones en el sector de tecnología y comunicaciones”, un 39% representan a “empresas enfocadas en desarrollo de software y aplicaciones”, tan solo un 26% tienen como miembros a “empresas Fintech” y un 21% a “empresas con enfoque en Economía Gig (de plataformas)”²³. Esta última recibió un 17% de respuestas en “desconoce”, lo que puede apuntar a un desconocimiento del término como tal en la región.

GRÁFICO 2

Rango de edad de las OOE (en años de fundación)EMP.

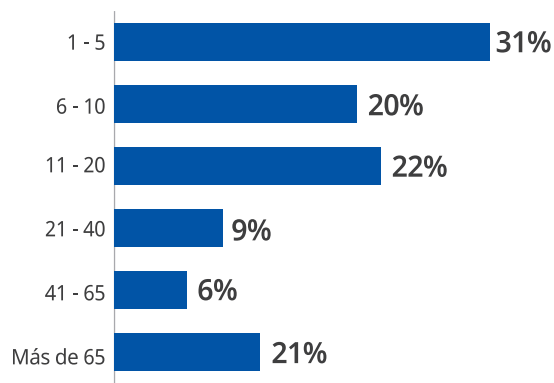


Fuente: ACT/EMP, 2022.

23. Ver el recuadro “La economía del trabajo de plataformas («gig economy»).” Adaptado de OIT, <https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/crowd-work/lang-es/index.htm>

GRÁFICO 3

Número de personas que colaboran en la OOOE



Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 4

Rango de empresas afiliadas a las OOEEMP.

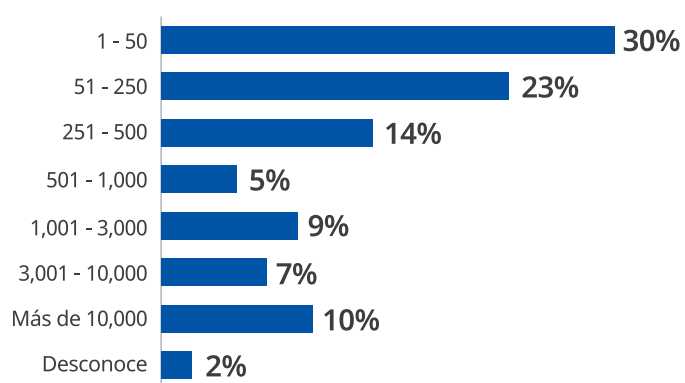
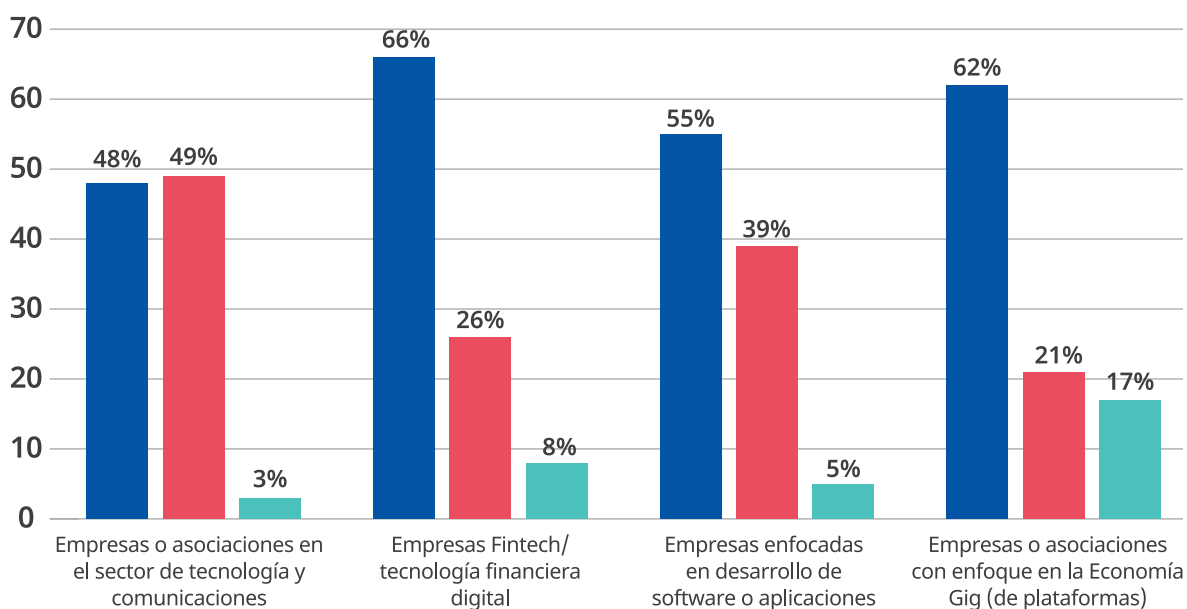


GRÁFICO 5

Representación de empresas con enfoque digitalMP.

■ No ■ Si ■ Desconoce



Fuente: ACT/EMP, 2022.

La economía del trabajo de plataformas («gig economy»)

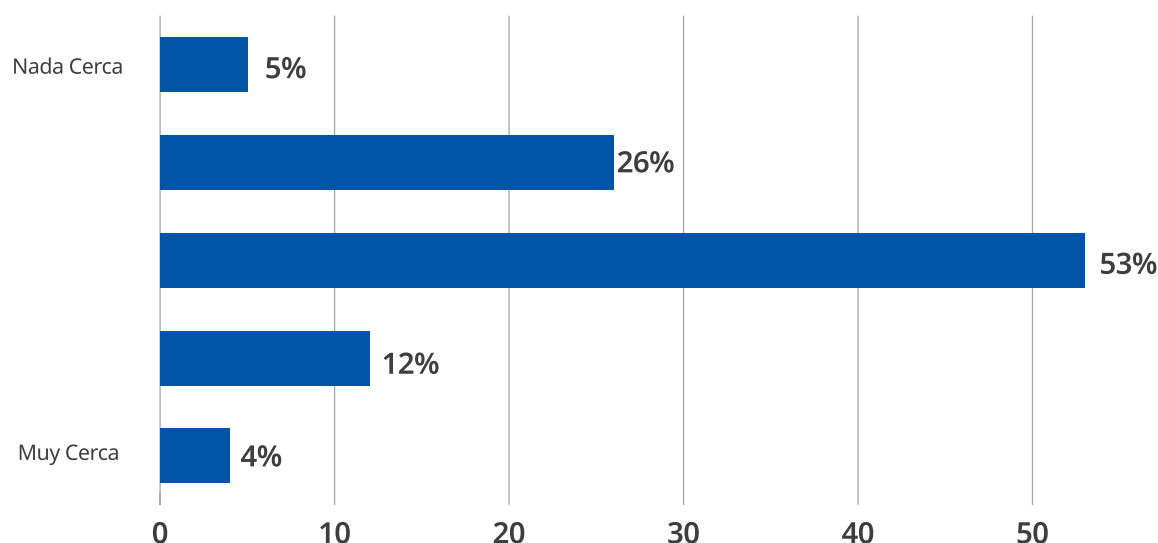
El surgimiento de las plataformas digitales de trabajo ha supuesto uno de los cambios más importantes acontecidos en el mundo del trabajo en los últimos años. Esta economía tiende a usar como medio de contratación a las plataformas en líneas y las aplicaciones móviles con geolocalización. A través de estas se terceriza el trabajo, con las tareas típicamente llevándose a nivel local y orientadas a servicios, como el transporte (ej. Uber), las compras, el envío de comidas y otros artículos (ej. rappi), o la limpieza de casas.

2.1.2 Nivel general de digitalización de las OOE

25. La segunda parte de la encuesta capturaba el nivel de digitalización general de las OOE en América Latina. En su pregunta “¿Qué tan cerca está su organización del nivel de digitalización ideal?”, el 53% de las OOE consideran estar “moderadamente cerca” de un nivel de digitalización ideal. Esta pregunta es de vital importancia no solo para entender el nivel actual de las OOE en cuanto a digitalización, pero para establecer una línea base.
26. A modo de profundización y comparativo, se les preguntó a las OOE, a través de diferentes dimensiones, sobre el nivel actual de digitalización de la organización, considerando que una puntuación de 5 era el nivel óptimo. En el plano operativo en promedio las OOE estiman tener un nivel digital moderado (3.16), en el plano organizacional de igual forma un nivel moderado (3.09) y en el plano estratégico y de liderazgo un nivel entre poco y moderado en su actitud de digitalización (2.80).
27. Es interesante resaltar que si se compara el promedio ponderado del nivel de digitalización ideal (2.85) y el actual (3.02) reportado, apunta a que las OOE se consideran de forma más pesimista a un nivel ideal que cuando se les hacen preguntas específicas de su nivel actual de digitalización. Solo a nivel estratégico y de liderazgo se obtiene una puntuación menor. Este dato es de interés, ya que existen áreas de mejora en la planificación e involucramiento de *stakeholders* por parte de las OOE en cuanto a su digitalización.

GRÁFICO 6

Qué tan cerca se sienten las OOE del nivel ideal de digitalización



Fuente: ACT/EMP, 2022.

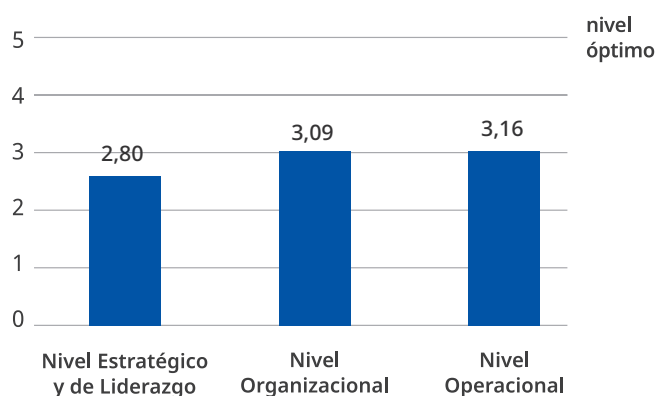
28. En el ámbito estratégico y de liderazgo, 5 de los 7 ítems que lo componen fueron considerados en una escala entre poco y moderado: “el presupuesto y finanzas de la OE apoya su digitalización (2.73)”, “la OE tiene una hoja de ruta sobre su digitalización (2.70)”, “el personal a diferentes niveles (2.69) y los miembros de las OOOE (2.60) son involucrados en la toma de decisiones sobre digitalización”, y “la OE monitorea sus avances en su estrategia de digitalización (2.40)”. De los 2 ítems restantes, uno alcanzó una valorización entre moderado y suficiente (3.46); este se refería a los altos mandos teniendo los conocimientos y capacidades necesarias para alcanzar de forma exitosa una transformación digital. El restante hacía referencia al consejo directivo tomando una participación en la digitalización y estrategia digital de sus OOOE, y fue valorado como moderado (3.06).

29. En el plano organizacional las OOOE consideran que, tanto sus miembros (3.45) como su personal (3.30), tienen “las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar la transformación digital de las OOOE y entienden el propósito de esta” de forma moderada a suficiente. En este mismo plano, la encuesta apunta a que las OOOE

utilizan datos, y no solo la intuición, en su toma de decisiones (3.28) y generan y analizan datos relevantes (3.13) de forma moderada. A nivel organizacional, la única afirmación que no alcanzó una clasificación de moderado o más, fue en referencia a la personalización y digitalización de los servicios hacia los miembros (2.85).

GRÁFICO 7

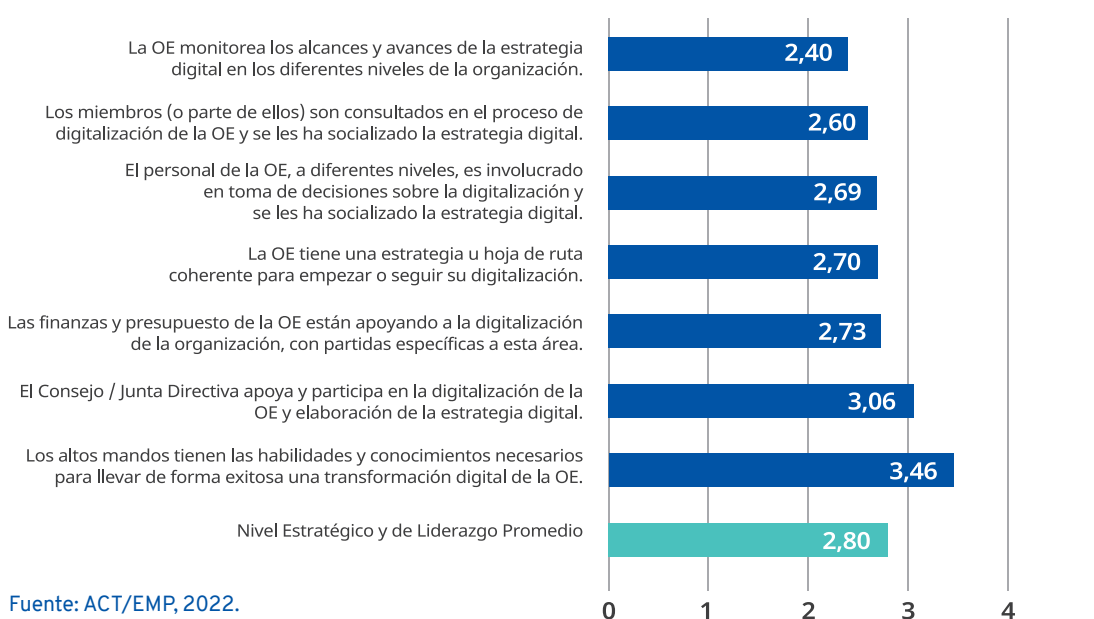
Ponderación de la digitalización actual de las OOOE



Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 8

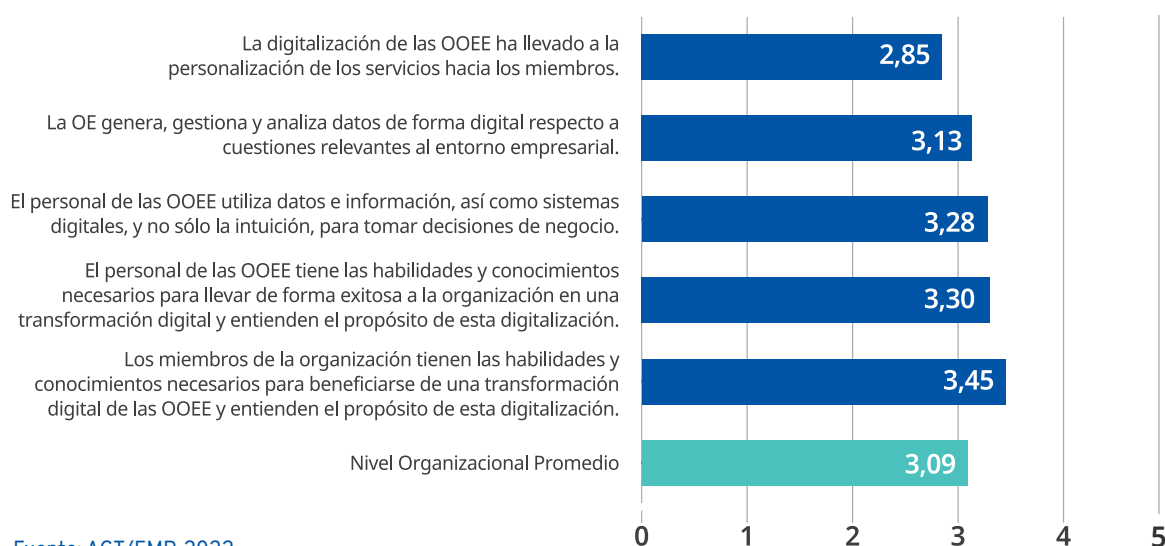
Ponderación de la digitalización el ámbito estratégico y de liderazgo



Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 9

Ponderación de la digitalización en el plano organizacional.



Fuente: ACT/EMP, 2022.

30. En lo operativo las OOOE, en cuanto a procesos administrativos y financieros, se sienten moderadamente a suficientemente digitalizadas (3.32), pero en cuanto a poseer la infraestructura digital necesaria, alcanzan un nivel más cerca al moderado (3.01).

31. Fue de vital importancia para este informe entender qué factores influyen (o han influido) en el viaje de las OOOE hacia la digitalización. En orden de relevancia: la Covid-19 (4.1), la digitalización como prioridad del Director General (4.0), el personal joven de la OE (3.75), la demanda de los miembros por recibir mejores servicios (3.63), la existencia de un ecosistema digital propicio (3.35), el Consejo / Junta Directiva (3.35), los competidores/ otras asociaciones (2.89), políticas públicas que la motivan (2.62), organismos internacionales (2.61) y donantes externos (2.28).

32. La percepción de los beneficios y barreras de la digitalización por parte de las OOOE también fueron capturados. En cuanto a beneficios, cerca de la totalidad afirmó un mayor acceso a la información (95%), una comunicación más ágil y mejor con los miembros (95%) y dentro de la organización (93%), mayor acceso a miembros en zonas alejadas de las sedes de las OOOE (85%), reducción de costos y eficiencia de procesos (85%), y creación de nuevas propuestas de valor y/o servicios (84%). Una mayoría relevante percibió como beneficios más decisiones basadas en evidencias y datos (74%) y un mejor monitoreo de metas y KPIs (64%). A nivel de una comunicación más ágil y mejor con los gobiernos, solo un 54% reportó esta mejora. Asimismo, solo el 51% afirmó que la digitalización atrajo o retuvo miembros.



GRÁFICO 10

Ponderación de la digitalización en el plano operativo.

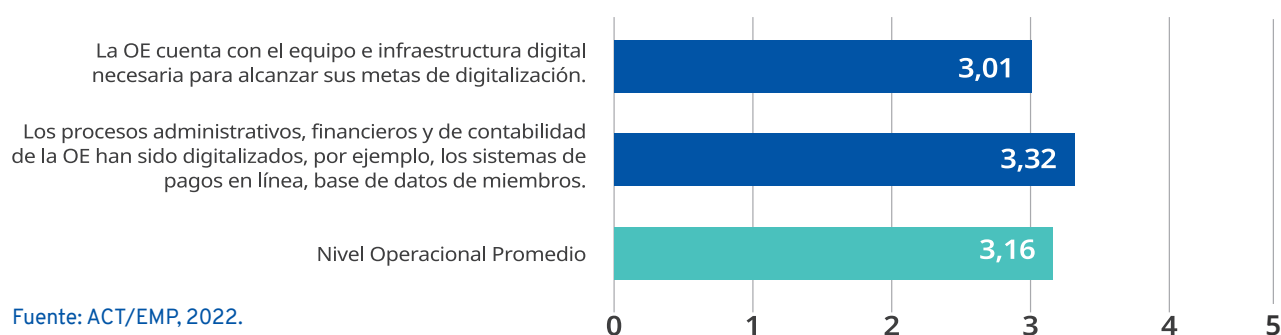


GRÁFICO 11

Factores que influyen en la digitalización de las OOE.

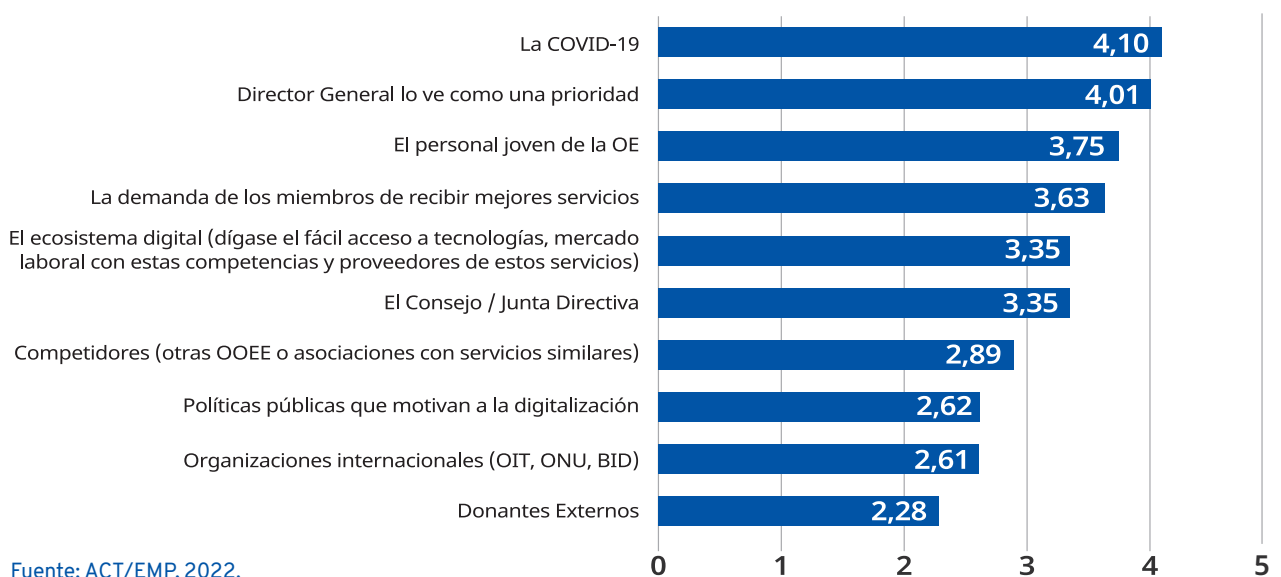
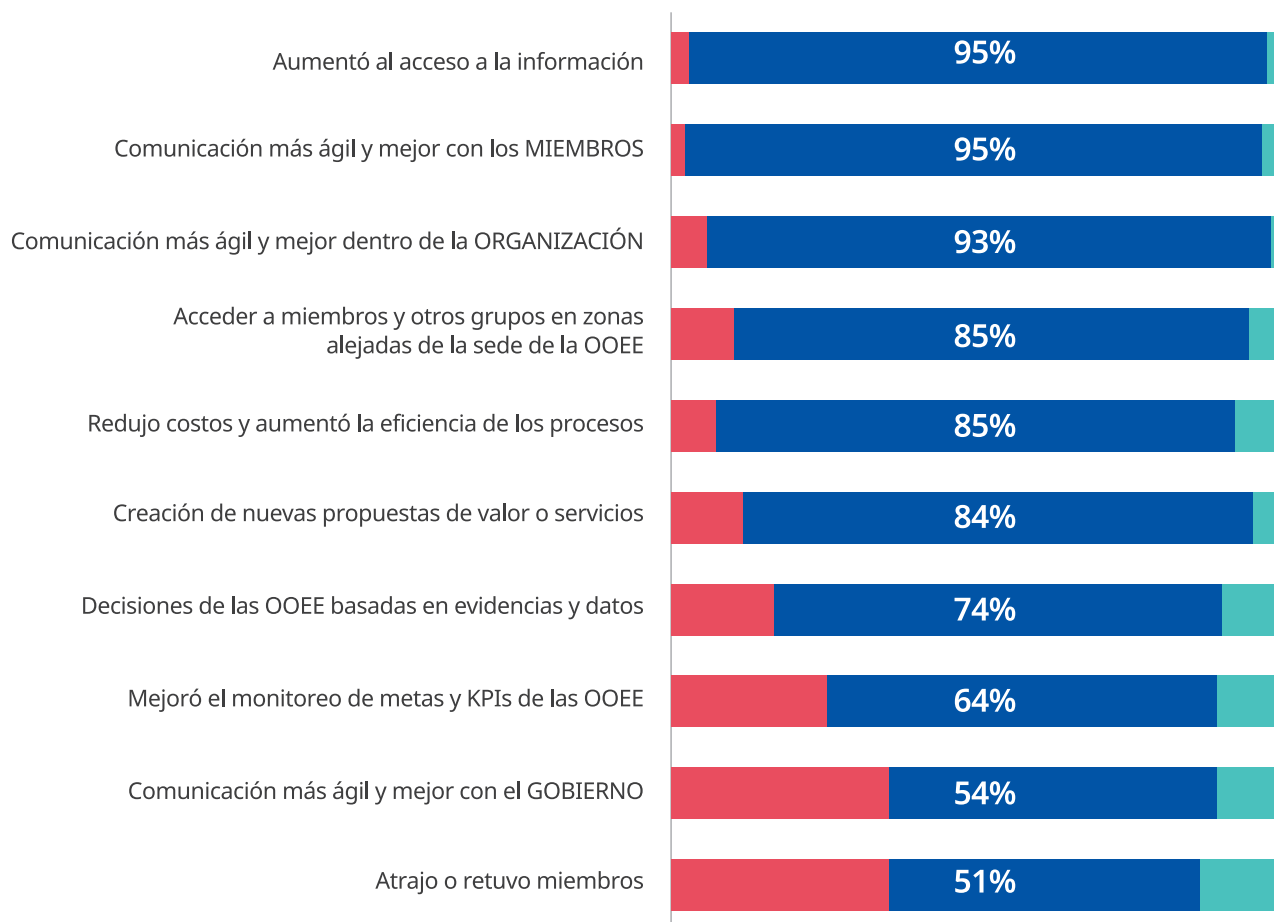




GRÁFICO 12

Beneficios de la digitalización según las OOE.

■ No ■ Si ■ Desconoce



Fuente: ACT/EMP, 2022.

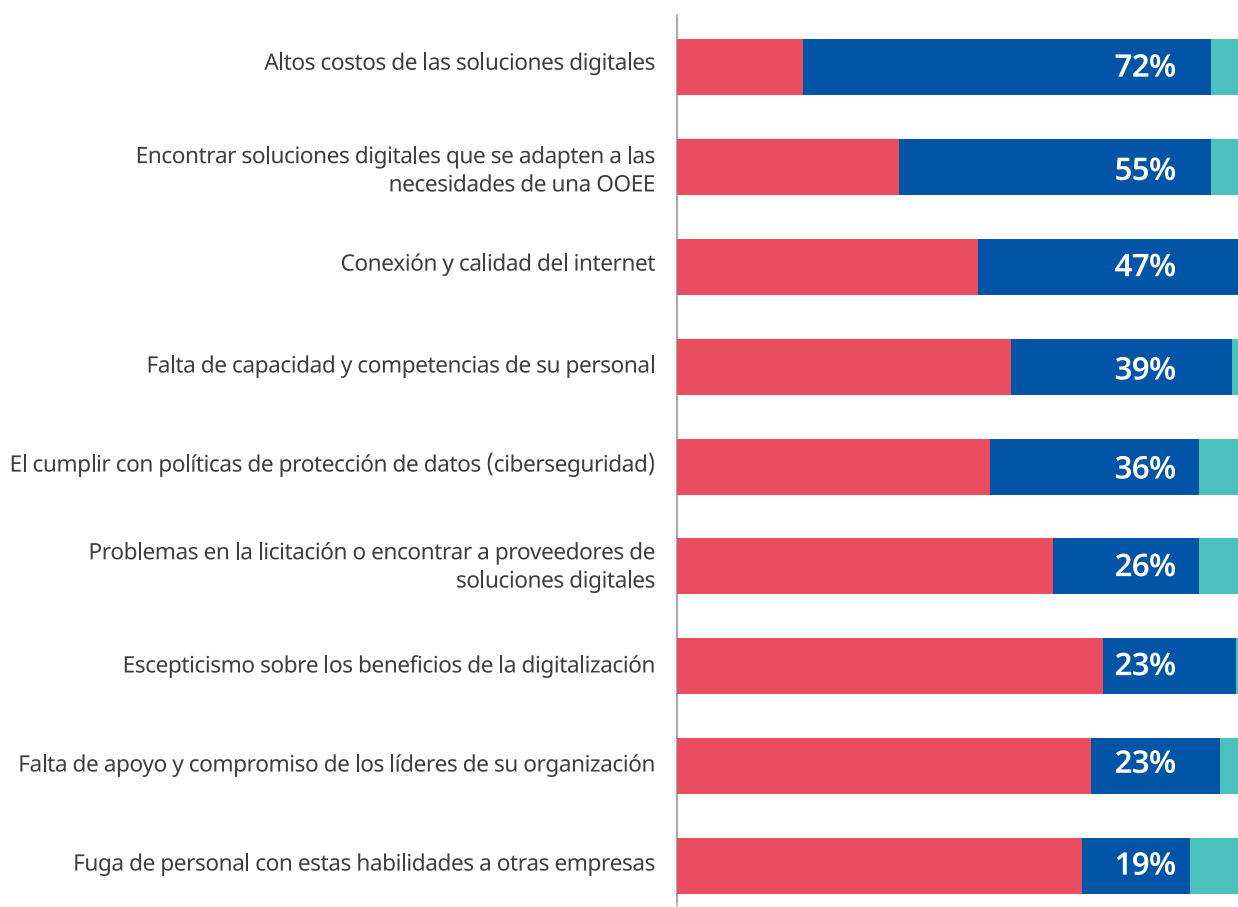
33. Las barreras que experimentaron las OOEE en su digitalización son varias. A nivel más frecuente se encuentra el alto costo de las soluciones digitales (72%), el encontrar soluciones digitales que se adapten a las necesidades de las OOEE (55%), y la conexión y calidad del internet en el país/región (47%). Otras barreras con una incidencia relevante fueron la falta de capacidad y competencia del personal (39%), cumplir con

políticas de protección de datos y ciberseguridad (36%), y problemas en licitar o encontrar proveedores de soluciones digitales (26%). A un nivel más bajo en frecuencia se encuentran barreras como el escepticismo de los beneficios de la digitalización (23%), falta de apoyo y compromiso por los líderes de las OOEE (23%), y fuga de personal con estas habilidades (19%).

GRÁFICO 13

Barreras y riesgos de la digitalización según las OOEE.

■ No ■ Si ■ Desconoce



Fuente: ACT/EMP, 2022.

“Fuga de personal con estas habilidades”

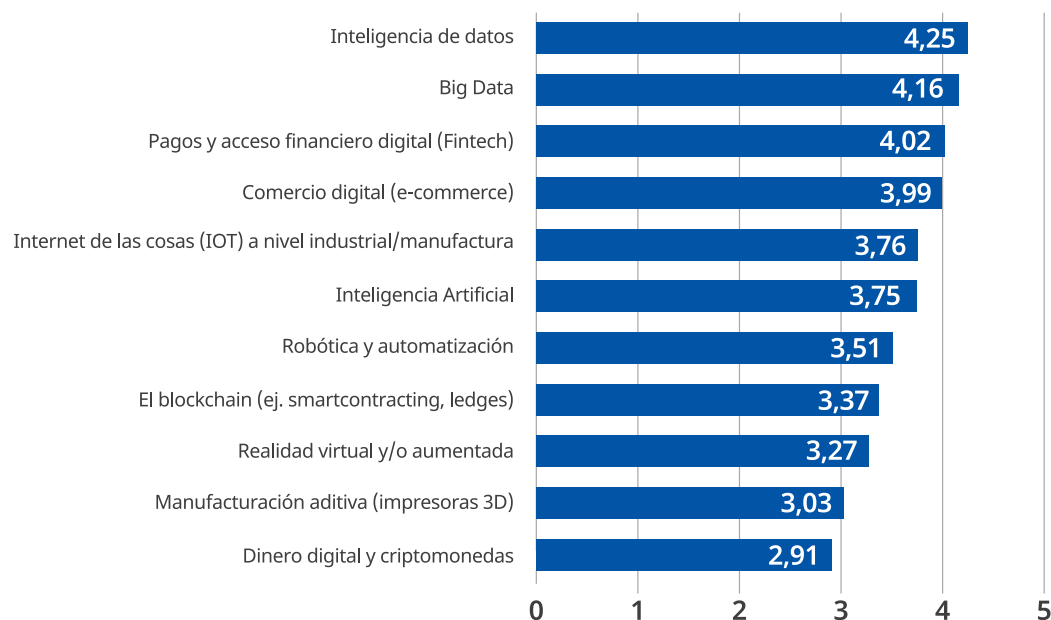
A pesar de que la encuesta no registró de manera directa que la fuga de personal sea una barrera para la digitalización de las OOE, la experiencia de colaboración técnica de la OIT y una mirada más detallada a los resultados de la encuesta llaman a ser precavidos con esta conclusión.

De 52 OOE que compartieron experiencias de digitalización en la encuesta, 16 afirmaron la fuga de personal como una barrera. Ocho confederaciones / cúpulas en América Latina la vieron como una barrera principal. Asimismo, 6 de las 13 OOE que se resaltan en los casos de estudios y experiencias notables de este Informe la resaltan como una barrera en la implementación de sus soluciones digitales.

34. A las OOE encuestadas también se les pidió valorar las áreas relevantes hacia el futuro digital del entorno empresarial y sus miembros. Considerando que una puntuación de 5 es “muy importante” estas áreas en orden de importancia son: inteligencia de datos (4.25), “big data” (4.16), pagos y acceso financiero digital (4.02), comercio digital (3.99), internet de las cosas (IOT) a nivel industrial / manufactura (3.76), inteligencia artificial (3.75), robótica y automatización (3.51), el blockchain (3.37), realidad virtual o aumentada (3.27), manufacturación aditiva / 3D (3.03) y dinero digital / criptomonedas (2.91).
35. Una parte central de la encuesta de la OIT fue identificar “experiencias notables” de proyectos o iniciativas digitales desarrolladas por las OOE en la región, con el objetivo de hacer un análisis más profundo y desarrollar casos de estudios y experiencias a compartir con consejos prácticos y utilizables que dejen claro el beneficio de la digitalización. Un 56% de las OOE expresó haber desarrollado un proyecto o iniciativa digital, con 52 experiencias compartidas, de las cuales se han creado cinco casos de estudios y ocho experiencias notables a compartir. En el siguiente recuadro se presenta un breve resumen de estos casos y experiencias notables. Este informe se complementa con notas técnicas con la información completa de estos casos y experiencias notables que se pueden acceder en el portal Web de la OIT junto con este Informe. La meta es que estas experiencias sirvan como modelo de inspiración para otras OOE, incentivando el aprendizaje por pares.

GRÁFICO 14

Futuro digital en el entorno empresarial.



Fuente: ACT/EMP, 2022.

Los casos de estudios y experiencias de digitalización notables en América Latina - resumen

- **La Unión Industrial Argentina (UIA)** ha emprendido un proceso de transformación y promoción digital integral. En primer lugar, a nivel interno, con el fin de estandarizar sus procesos, mejorar y federalizar sus servicios a socios y optimizar la toma de decisiones. En segundo lugar, en lo referente a sus servicios a miembros, mediante la creación de herramientas que promuevan la implementación de tecnología en los procesos productivos y operativos de sus miembros y red (ruta x).

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 Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP)** de Perú, lanza en mayo 2022 la plataforma <https://proveepyme.pe/> como una herramienta de relacionamiento y articulación entre la oferta productiva de las pequeñas empresas y los requerimientos de compras de las grandes empresas. Las pequeñas empresas que deseen formar parte de la iniciativa presentan su postulación online para ser evaluadas por el equipo técnico de Provee Pyme. A su vez, las grandes empresas son llamadas a participar como compradoras de la oferta PYME. Esta participación implica comprometerse a usar la plataforma, difundiendo sus convocatorias de compra en la misma, y ofreciendo cursos de capacitación orientados al cierre de brechas de las PYME.
- **El Cabildeo e Incidencia apoyado con Herramientas Digitales** es una realidad emergente en las OOEE de la región. Se evidencia el uso de tecnologías para de forma automatizada descargar informaciones sobre proyectos legislativos de las páginas de los congresos y tabular está en una plataforma amigable que permite un mejor análisis y seguimiento de las iniciativas legislativas de interés. Además, las OOEE han implementado sistemas de gestión de sus actividades de cabildeo, ya sea para cumplir con regulaciones existentes o demostrar con evidencias a los miembros los esfuerzos que hacen en defender sus intereses.





Experiencias notables

- **Chile:** La Cámara de comercio, industrias, servicios y turismo de Osorno (CCISTO) en Chile ha implementado una solución de comercio digital (Marketplace) para sus miembros y no miembros, obtenida a través de la Cámara Nacional de Comercio de Chile y personalizada al contexto de la ciudad de Osorno.
- **Ecuador:** La Cámara de Industrias de Guayaquil (CIG) posee el programa Digital Challenge (Reto Digital). La iniciativa motiva la aceleración de emprendimientos digitales con miras a la Industria 4.0.
- **Guatemala:** El Gremial de Palmicultores de Guatemala (GREPALMA) ha contratado un Sistema Satelital de Monitoreo para el Desarrollo Sostenible de Aceite de Palma en Guatemala. El mismo sirve de monitoreo de eventos de deforestación y ha sido lanzado de forma voluntaria con los miembros.
- **Honduras:** La Federación de Cámaras de Comercio e Industrias (FEDECAMARA) de Honduras se encuentra desarrollando un HUB Digital para MIPYMES para acelerar el proceso de transformación digital de estas. Este HUB ofrecerá soluciones digitales con acceso en la nube a los participantes.
- **Nicaragua:** El Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE) ha lanzado un asistente virtual. El servicio está disponible 24 horas al día, 7 días a la semana y su objetivo principal es proporcionar información de forma automatizada y sencilla de servicios de la OE y temas de interés de las empresas.
- **Panamá:** El Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP) ha desarrollado varias herramientas de autodiagnóstico (seguridad y salud ocupacional, paridad de género, y estándares laborales) para sus miembros con el fin de fortalecer buenas prácticas empresariales y contar con información más rigurosa a la hora de asesorar a miembros.
- **Paraguay:** La Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay (CNCSP) ha aplicado una solución digital a la resolución de conflictos a través de su Centro de Arbitraje y Mediación (CAMP). Ahora las partes pueden utilizar una plataforma virtual para sus procesos de arbitraje.
- **Uruguay:** La Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU), es un ejemplo de una OE que busca promover la digitalización del sector empresarial, en especial en lo referente al comercio electrónico.

** Para conocer los detalles sobre los casos y las experiencias, por favor revise las Notas Técnicas que forman parte de este Informe Regional.*

2.1.4 Nivel de digitalización por áreas de interés de las OOE

36. Es importante diferenciar entre los dos niveles en que los resultados se presentan. El nivel general (2.1.1) presentó varios de los temas a ser detallados en los apartados a seguir. Esto se debe a buscar dar una mirada general del estado de digitalización de las OOE antes de entrar a un nivel más detallado. En cada sección a seguir se repiten aquellos resultados generales de más relevancia a modo de facilitar al lector toda la información pertinente en el área de interés.

► Personal, roles y cultura

37. Un factor importante para lograr un proceso exitoso de digitalización en las OOE es el referente a su personal y las capacidades, competencias y los roles existentes. En este ámbito, además, se debe entender cómo se distribuye la información y cómo se comunica la OE internamente, así como si existe una cultura digital en la organización.

Resultados (personal, roles y cultura) presentados en el Nivel General

Los altos mandos tienen las habilidades y conocimientos necesarios para llevar de forma exitosa una transformación digital de la OE.	3.46 (moderado a suficiente)
El personal de la OE tiene las habilidades y conocimientos necesarios para llevar de forma exitosa a la organización en una transformación digital y entiende el propósito de esta digitalización.	3.30 (~moderado)
El personal de la OE utiliza datos e información, así como sistemas digitales, y no sólo la intuición, para tomar decisiones de negocio.	3.28 (~moderado)
El personal de la OE, a diferentes niveles, es involucrado en la toma de decisiones sobre la digitalización y se le ha socializado la estrategia digital.	2.69 (poco a moderado)
Ha influenciado la priorización del tema por el Director General en la digitalización.	4.01 (suficiente)
Ha influenciado el personal joven en la digitalización.	3.75 (~suficiente)
Ha influenciado el Consejo / Junta directiva en la digitalización.	3.35 (~moderado)
El Consejo / Junta Directiva apoya y participa en la digitalización de la OE y elaboración de la estrategia digital.	3.06 (moderado)
Ha sido la falta de capacidad y competencias digitales de su personal una barrera en su digitalización.	39%
Ha sido la falta de apoyo y compromiso de los líderes de su organización una barrera en su digitalización.	23%
Ha sido la fuga de personal con estas habilidades digitales a otras empresas una barrera en su digitalización.	19%

Para la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) en Honduras, una base de éxito en su proceso de digitalización fue previamente haber entendido las competencias digitales y los procesos de lugar en los diferentes niveles de la OE. La CCIT implementó la estandarización de procesos, logrando certificarse en el estándar de calidad, ISO 9001:2015. Esto fue una parte clave a la hora de entender qué procesos digitalizar y qué responsabilidades asignar a su personal.

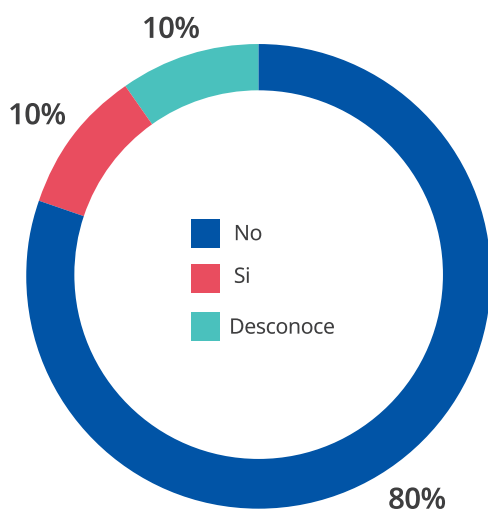
El Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ) en México posee una comisión de trabajo llamada Comisión de Tecnología e Innovación cuyo objetivo es llevar a cabo acciones para apoyar a las empresas en sus procesos de incorporación de tecnología, innovación y digitalización. Al mismo tiempo, el CCIJ cuenta también con una Asociación Civil creada por la OE llamada MIND, México Innovación y Diseño, cuyo objetivo es promover un ecosistema de innovación (digitalización en Jalisco), <https://mindmexico.com/>.

38. Se resalta que, **a nivel de competencias** en digitalización, las OOEE consideran estar a un nivel moderado. Sin embargo, un número significativo de las OOEE (39%) aún citan la falta de capacidad y competencias del personal como una barrera relevante. Es también de notar que dentro de los **factores** que influyen hacia la digitalización, el director general y el personal joven reciben una puntuación alta en comparación con otros factores presentados anteriormente, solo siendo superados por la COVID-19. En áreas de mejora para las OOEE se menciona que el **personal no es involucrado a un buen nivel en las tomas de decisiones** o en la socialización de la estrategia digital de la organización.

39. A pesar de entender que las competencias digitales son de gran importancia para una digitalización exitosa, las OOEE en la región **(80%) no han realizado una evaluación de las competencias digitales de su organización y personal**. Además, un **61% afirma no tener un personal o grupo de trabajo dedicado a temas de digitalización**.

GRÁFICO 15

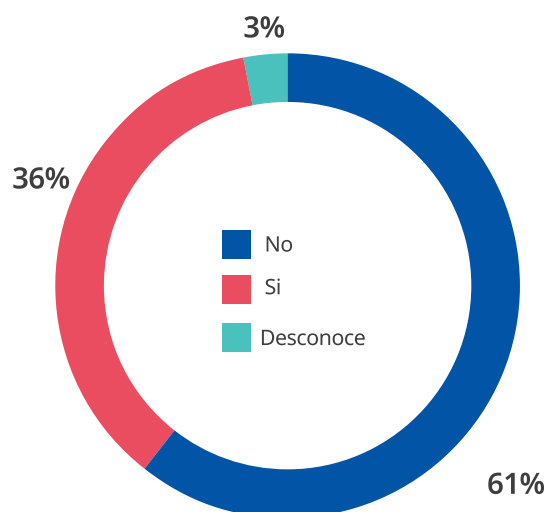
OOEE que han realizado una evaluación de competencias digitales de la organización y del personal



Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 16

Personal dedicado a la digitalización en la OE.



Fuente: ACT/EMP, 2022.

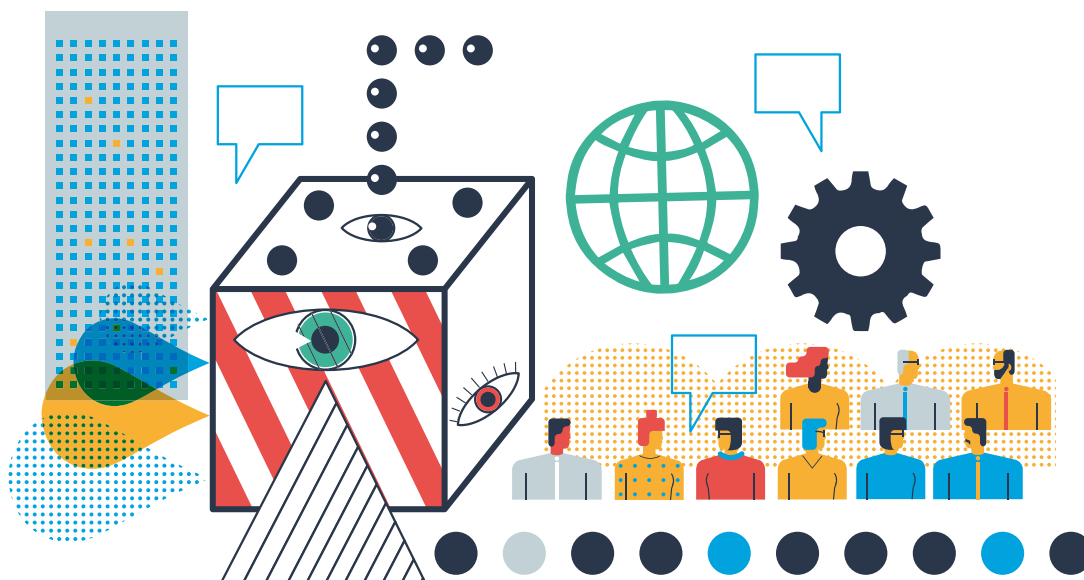


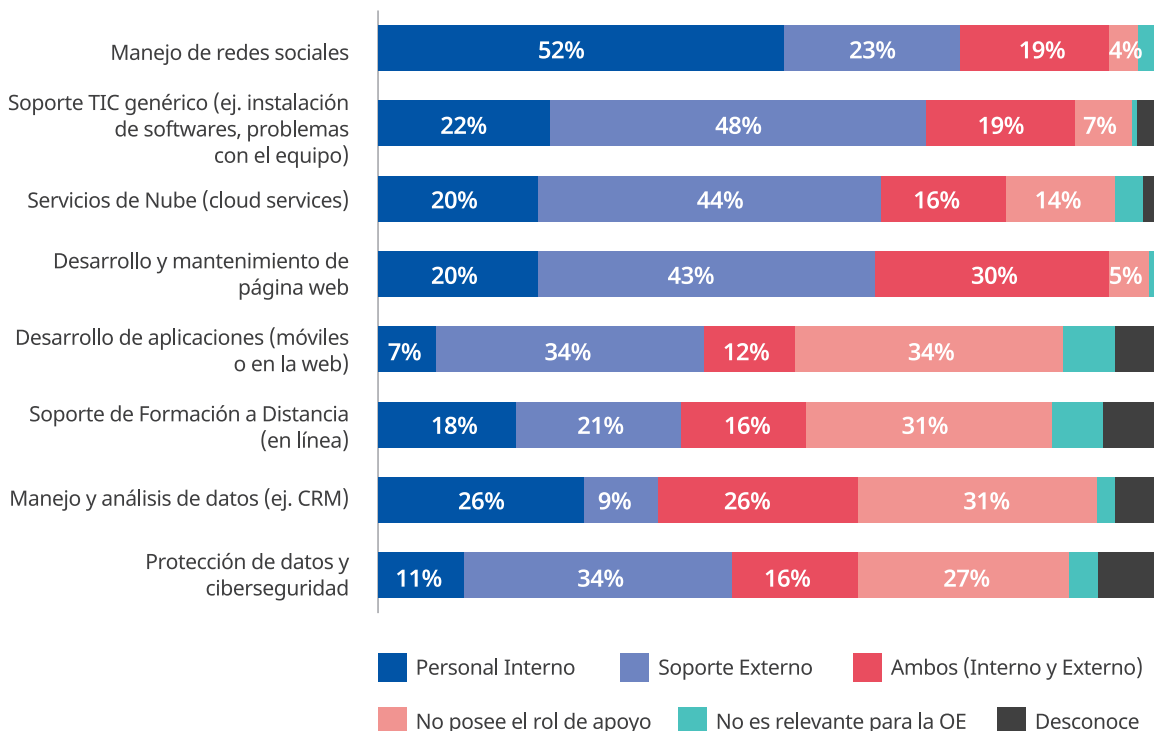
GRÁFICO 17

Formas como el personal de las OOEI desarrolla sus competencias digitales.



GRÁFICO 18

Formas de como las OOOE cuentan con roles / funciones típicas de una organización que se ha digitalizado, y si estos roles estaban presentes de forma interna o externa.



Fuente: ACT/EMP, 2022.

40. Para la OIT y en especial para ACT/EMP es fundamental entender cómo el personal de las OOOE desarrolla sus competencias digitales. Existe un alto nivel de autoaprendizaje (55%) y de enseñanza solidaria, donde el personal con estas competencias apoya y enseña a los demás (40%). Una porción relevante de las OOOE (36%) contrata a su personal ya con estas competencias. En cuanto a ofrecer capacitaciones para desarrollar estas competencias, inciden los cursos ofrecidos por entidades privadas (32%), por organizaciones no gubernamentales (23%), de forma interna (21%) y por la OIT (11%).

41. La encuesta recopiló si las OOOE en la región contaban con roles / funciones típicas de una organización que se ha digitalizado y si estos roles estaban presentes de forma interna y/o externa. Así, el 93% contaba con un personal para el manejo de sus redes sociales, del cual un 55% era realizado únicamente por alguien interno de la OE. El 89% poseía soporte TIC, en

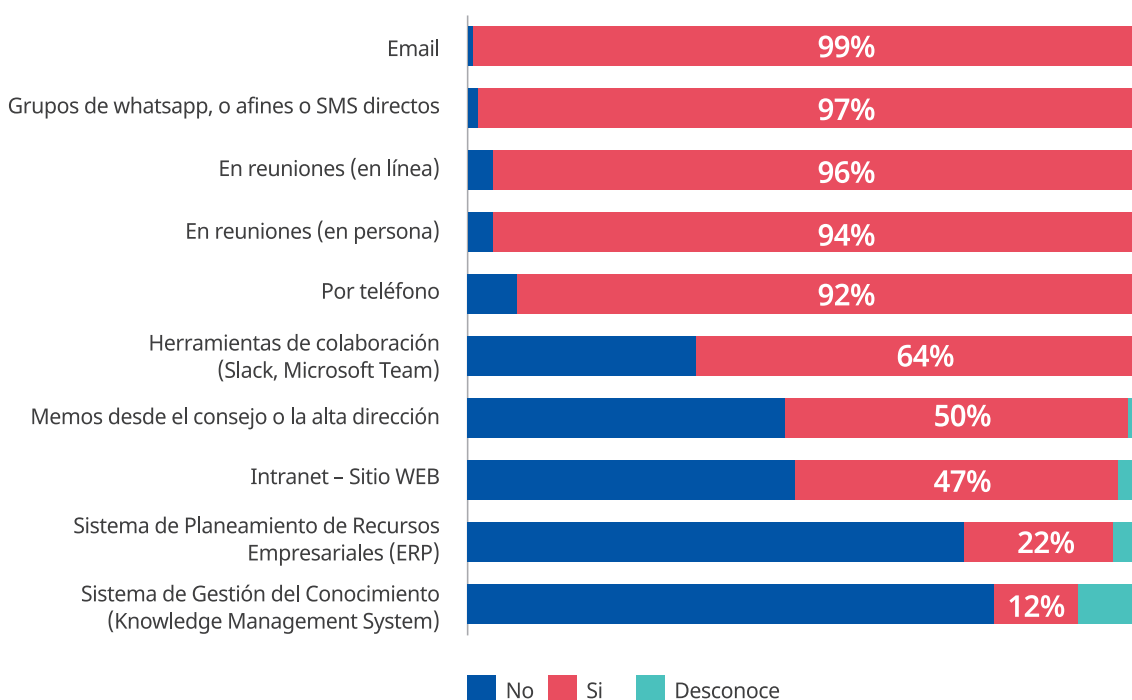
su mayoría de forma externa. Las OOOE presentaron una alta prevalencia de servicios como el desarrollo y mantenimiento de páginas web (93%) y servicios de nube (80%), estos en su mayoría siendo contratados de forma externa.

42. De forma más moderada las OOOE cuentan con soporte para el manejo y análisis de datos (61%), la protección de datos y ciberseguridad (61%), la formación a distancia (55%), y el desarrollo de aplicaciones, en la web o móviles (53%).

43. Otro aspecto importante de una organización que posee una forma de operar digital es la comunicación, es decir, como comparte y distribuye la información que genera y consume de manera interna. En este ámbito, cerca de la totalidad de las OOOE usaban email (99%) y grupos de WhatsApp o afines o SMS directos" (97%). Las reuniones en línea igualmente predominan (96%), pero sin desplazar formas más

GRÁFICO 19

Formas de comunicación interna de las OOOE. Sus competencias digitales.



Fuente: ACT/EMP, 2022.

tradicionales como las reuniones en persona (94%) y el teléfono (92%). Herramientas más sofisticadas de colaboración (ej. Slack, Microsoft Teams, Google Suite) son usadas por una mayoría relevante de las OOOE (64%). Medios menos utilizados son los memos desde la alta dirección (50%) y el intranet –sitio web de la organización (47%). Sistemas más avanzados para el acceso y organización de la información como un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y un sistema de gestión del conocimiento (KM) son utilizados por pocas de las OOOE encuestadas, 22% y 12% respectivamente.

44. Es interesante destacar que, con relación a la cultura digital, el 92% de las OOOE afirma que los miembros de su junta directiva pueden participar o votar de forma remota. En específico un 87% de esta porción pueden “participar y votar” en las reuniones de forma remota.

► Herramientas e infraestructura digital

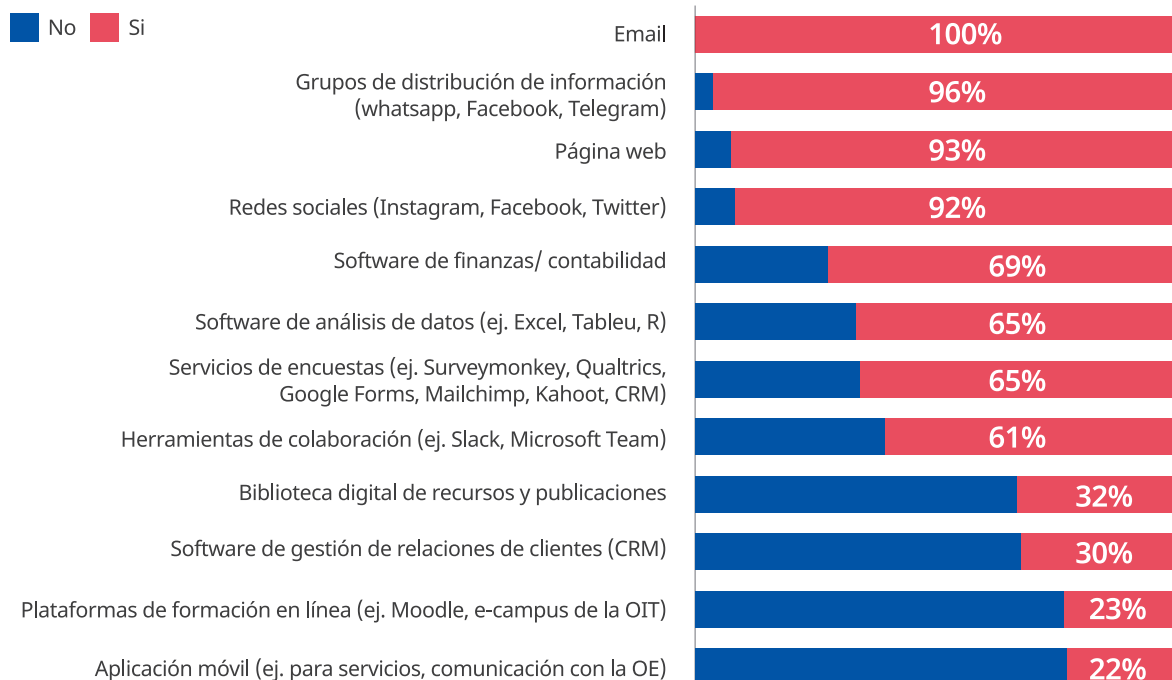
45. De vital importancia para la digitalización de cualquier organización son las herramientas e infraestructura digital que posee o busca desarrollar. Sin estas tecnologías no puede existir una digitalización.
46. Revisando estos resultados de la encuesta, las OOOE en la región tienen como una barrera sobresaliente (72% de las OOOE) el acceso a soluciones digitales ya sea por los altos costos o la poca adaptabilidad de estas a las necesidades de la propia OE (55%). Además, la conexión y calidad del internet es una problemática común.
47. En cuanto a las **herramientas digitales en específico** que poseen las OOOE, las de alta prevalencia son: email (100%), grupos de distribución (ej. WhatsApp, Telegram, Facebook) (96%),

Resultados (herramientas e infraestructura digital) presentados en el Nivel General

Ha influenciado el ecosistema digital (dígase el fácil acceso a tecnologías, mercado laboral con estas competencias y proveedores de estos servicios) en la digitalización.	3.35 (~moderado)
Los procesos administrativos, financieros y de contabilidad de la OE han sido digitalizados, por ejemplo, los sistemas de pagos en línea, base de datos de miembros.	3.32 (~moderado)
La OE cuenta con el equipo e infraestructura digital necesaria para alcanzar sus metas de digitalización.	3.01 (moderado)
Es una barrera los altos costos de las soluciones digitales.	72%
Es una barrera el encontrar soluciones digitales que se adapten a las necesidades de la OE.	55%
Es una barrera la conexión y calidad del internet.	47%
Problemas en la licitación o encontrar a proveedores de soluciones digitales.	26%

GRÁFICO 20

Herramientas digitales que poseen las OOE



Fuente: ACT/EMP, 2022.

página web (93%), y redes sociales (92%). A nivel más operativo y de procesos las OOEE poseen: software de finanzas / contabilidad (69%), software de análisis de datos (ej. Excel, Tableau) (65%), software de encuestas (ej. Qualtrics, SurveyMonkey) (65%), y herramientas de colaboración (61%). A un nivel de baja prevalencia en las OOEE se encuentran las siguientes herramientas: biblioteca digital de publicaciones / recursos (32%), software de gestión de relaciones de clientes (CRM) (30%), plataformas para la formación a distancia (23%), y aplicación móvil de la OE (22%).

48. A nivel de la **infraestructura digital**, el 94% de las OOEE facilita equipos a su personal, de los cuales un 60% entregan, tanto laptops como computadores de escritorio. Solo un 5% de las OOEE encuestadas reportan no proveer estos equipos. En otros aspectos de infraestructura, las OOEE reportan: servicio de electricidad estable (90%), conexión de internet estable (88%), internet de fibra óptica / alta velocidad (77%), celulares inteligentes asignados al personal (72%), almacenaje en la nube (70%) y almacenaje local (69%).

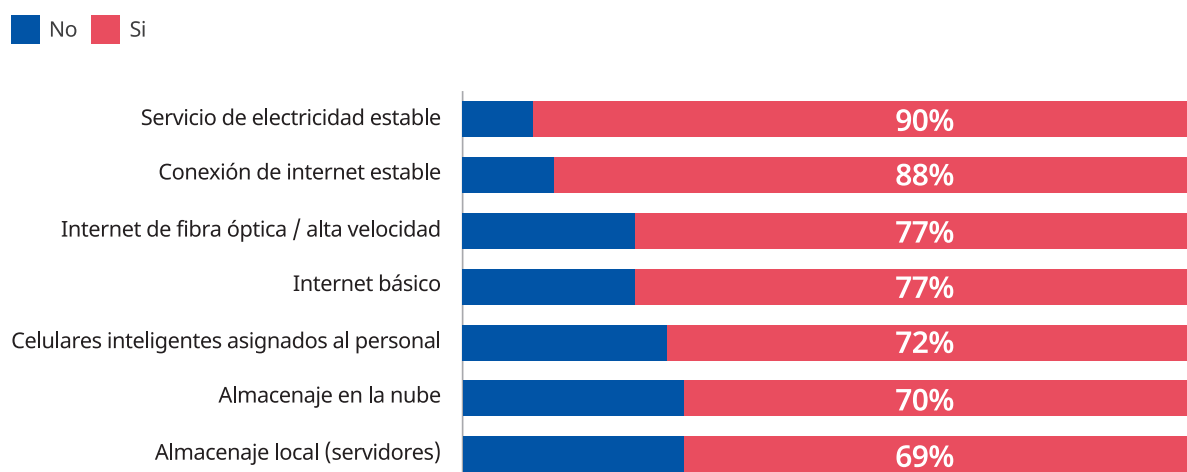
La existencia de infraestructura digital y sus aplicaciones permiten a las OOEE implementar nuevos servicios y soluciones hacia sus miembros. La Gremial de Palmicultores de Guatemala (GREPALMA) ha desarrollado un Sistema Satelital de Monitoreo de Aceite de Palma para sus miembros, en aras de asegurar y comprobar la cero deforestación por estos.

El Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE) ha habilitado un asistente virtual (chat bot), el cual ha llamado Sofía. El servicio principal de “Sofía” es proporcionar información de forma automatizada y sencilla.

Es gracias a la existencia de tecnologías como imágenes satelitales y aplicaciones de inteligencia artificial que, tanto GREPALMA como INDE, han traído nuevas ofertas de valor hacia sus miembros.

GRÁFICO 21

Disponibilidad de hardware e infraestructura



Fuente: ACT/EMP, 2022.

► **Servicios para miembros**

49. Existe un **gran potencial de digitalización de servicios en las OOE** y un **interés de los miembros en los mismos**. Los resultados de la encuesta, los casos de estudios y las experiencias notables compartidas en este informe lo dejan evidenciado.

50. Es de notar que las OOE encuestadas ven la demanda de los miembros como un factor central en digitalizar sus servicios. Además, valoran que los miembros tienen los conocimientos necesarios para beneficiarse de estos cambios en las OOE. También se visualizan beneficios importantes como el acceso a miembros, la creación de nuevas propuestas de valor, y el atraer y retener miembros.

51. En cuanto a los servicios / facilidades que ofrecen comúnmente las OOE de forma digital se encuentran: formación a distancia (68%), reserva de servicios (ej. reservas para cursos, asesorías) (47%), pago de membresía (44%) y servicios (43%), servicios de asesoría (40%), y **subscripción de miembros en línea (34%)**.

52. En cuanto a la **formación a distancia**, del 68% de OOE que reportan ofrecer este servicio, un 97% usan plataformas digitales (ej. Zoom, Microsoft Teams). Tan solo un 30% reportan usar plataformas digitales específicas para dar servicios de formación a distancia (ej. Moodle). De esta baja incidencia, solo el 22% (7% del total) utilizan el e-campus de la OIT.

Resultados (servicios para miembros) presentados en el Nivel General

Ha influenciado la demanda de los miembros de recibir mejores servicios en su digitalización.	3.63 (moderado a suficiente)
Los miembros de la organización tienen las habilidades y conocimientos necesarios para beneficiarse de una transformación digital de la OE y entienden el propósito de esta digitalización.	3.45 (moderado a suficiente)
Ha influenciado los competidores (otras OOE o asociaciones con servicios similares) en su digitalización.	2.89 (~moderado)
Los miembros (o parte de ellos) son consultados en el proceso de digitalización de la OE y se les ha socializado la estrategia digital.	2.89 (~moderado)
La digitalización de la OE ha llevado a la personalización de los servicios hacia los miembros.	2.85 (~moderado)
La digitalización ha llevado a una comunicación más ágil y mejor con los MIEMBROS	95%
La digitalización ha llevado a acceder a miembros y otros grupos (ej. gobiernos locales, cámaras) en zonas alejadas de la sede de la OE	85%
La digitalización ha llevado a la creación de nuevas propuestas de valor o servicios	84%
La digitalización ha llevado a atraer o retener miembros	51%

GRÁFICO 22

Servicios y facilidades que ofrecen las OEEE

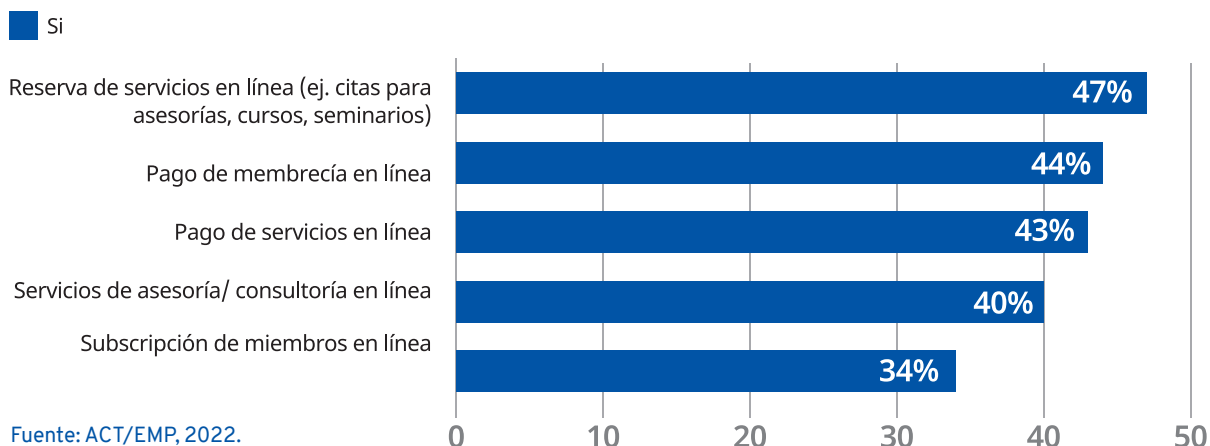
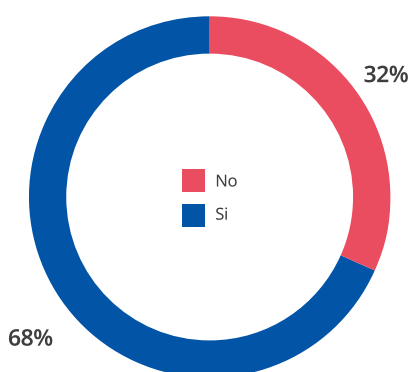


GRÁFICO 23

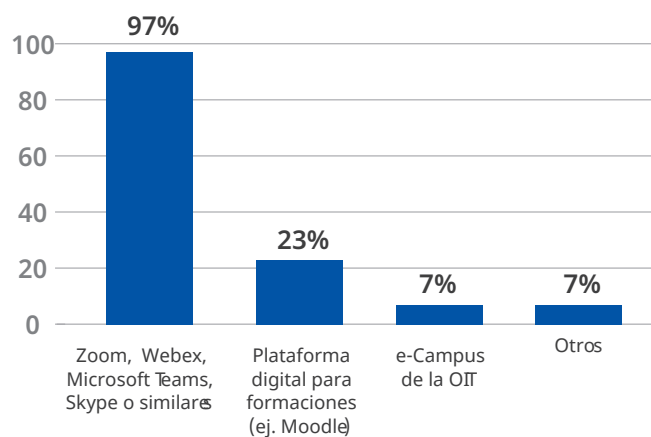
Oferta de formación a distancia de las OEEE



Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 24

Herramientas usadas en formación a distancia ofrecidas por las OEEE

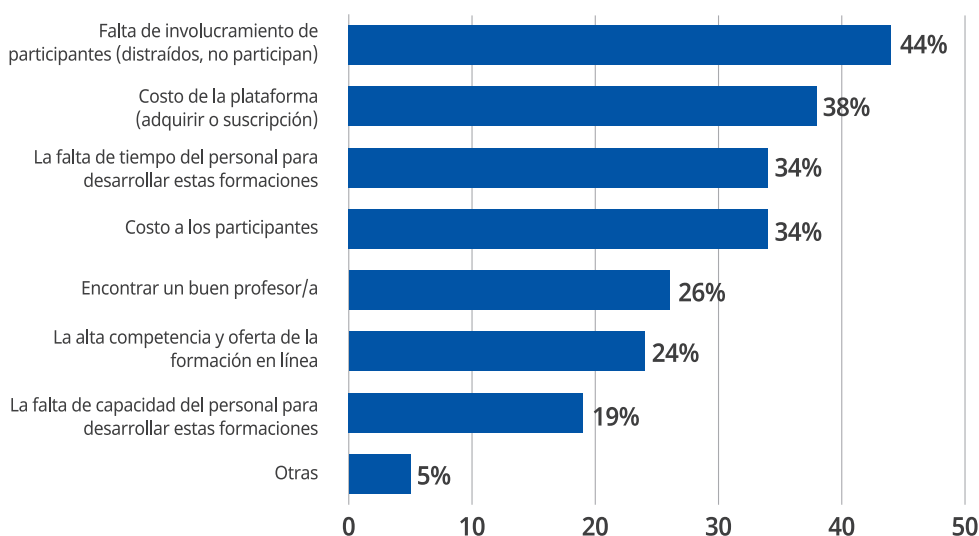


Fuente: ACT/EMP, 2022.

53. Por el gran interés en el área, la encuesta recolectó la incidencia de **barreras comunes a la formación a distancia**. En orden de incidencia estas son: falta de involucramiento de participantes (distruidos, no participan) (44%), costo de la plataforma (adquirir o suscripción) (38%), falta de tiempo del personal para desarrollar estas formaciones (34%), costo a los participantes (34%), encontrar un buen profesor/a (26%), la alta competencia y oferta de la formación en línea (24%), y falta de capacidad del personal para desarrollar estas formaciones (19%).

GRÁFICO 25

Barreras a la formación a distancia



Fuente: ACT/EMP, 2022.

La formación a distancia como eje transversal

El ofrecer el servicio de formación a distancia a los miembros es en sí una digitalización de un servicio clave de las OOEE. Pero la formación a distancia puede ir más allá y servir como un eje transversal de otras soluciones y servicios digitales de las OOEE.

- **Formaliza tu Negocio / Honduras:** La CCIT tiene como componente principal del servicio de formalización la formación de los participantes de forma virtual. Para esto se apoya de una plataforma virtual de capacitación en dónde ha introducido los diferentes módulos dados por el programa. Es decir, Formaliza tu Negocio como plataforma digital se apoya en una plataforma de formación a distancia.
- **Provee Pyme / Perú:** Un componente principal de esta plataforma digital de relacionamiento de Pyme y grandes empresas es el desarrollo de capacitaciones por las grandes empresas junto al equipo técnico de CONFIEP para disminuir la brecha en ventas corporativas de la PYME. Estos cursos son habilitados en la misma plataforma para los participantes.

► Impacto externo

54. Las OOEE siguen una gran parte de los factores que, de acuerdo con la literatura, influyen a la digitalización de las organizaciones en general. Un gran diferenciador de las OOEE con respecto a otro tipo de organizaciones (ej. empresas miembros) es el impacto externo que estas realizan mediante el cabildeo y la representación de sus miembros. Por ello la encuesta capturó el impacto externo que la digitalización ha llevado a las OOEE y el entorno empresarial.

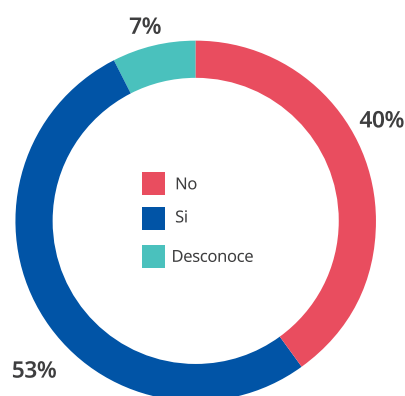
El Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ)

posee diversos tipos de módulos que dan respuestas de forma digital a sus necesidades como organización (empresarial, de relación con clientes, de representación). Un módulo transversal que se vincula a estos es el de “**inteligencia de datos**”. Esta solución permite a las CCIJ procesar la información disponible y brinda analíticas claras y sencillas que nutran y agilicen el proceso de toma de decisiones. Además, el módulo permite dar seguimiento al planeamiento operativo mediante métricas claras que miden, entre otras cosas, la carga operativa de las tareas del equipo con el fin de visualizar los avances al término 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.

55. A nivel de incidencia, **el 53% de las OOEE afirma que incide y/o promueve las políticas públicas de digitalización**. En relación con esta incidencia y a un cabildeo efectivo, se consideró importante comprender si las OOEE usaban los datos para entender su entorno empresarial y si conocían el entorno digital, es decir, cómo las empresas (miembros y no miembros) aprovechan las herramientas digitales. Con respecto al primero, las OOEE usan los datos para cabildear e incidir de forma más efectiva a un nivel entre moderado a suficiente (3.45). Sobre el entorno digital, existe un entendimiento cerca de moderado (2.93).

GRÁFICO 26

Incide o promueve políticas de digitalización



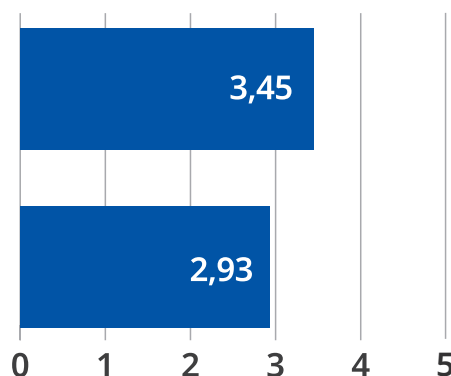
Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 27

Inteligencia de datos y entorno digital

¿Usa la OE los datos (ej. Macroeconómicos, los generados por encuestas propias o externas) para entender el entorno de negocios y mejorar la efectividad de su cabildeo?

¿Conoce la OE su entorno digital, es decir como las empresas (miembros y no miembros), gobiernos, los sindicatos y las ONG están aprovechando las herramientas digitales?



Fuente: ACT/EMP, 2022.

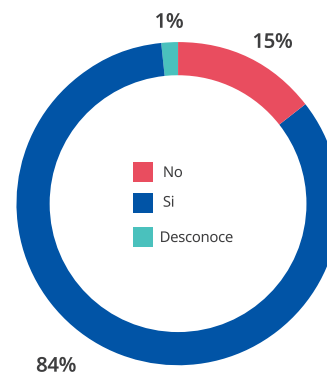
56. En cuanto a cabildeo / diálogo social, un 84% de las OOOE encuestadas afirmó que realizan parte de esta actividad a través de acciones digitales. En específico, un 87% convoca reuniones virtuales con gobiernos, aliados y ONG, y un 65% realiza campañas y comunicaciones digitales. A nivel de reuniones tripartitas oficiales, solo un 30% de las OOOE reportan que se realizan de forma virtual.

57. Asimismo, es importante conocer cómo las OOOE distribuyen la información que generan hacia sus miembros y actores externos (gobiernos, sindicatos, sociedad civil, etc.). En orden del nivel de prevalencia, las OOOE reportan usar los siguientes medios: grupos de WhatsApp, Facebook o afines (72%), boletín por email (57%), redes sociales (57%), página web (53%), reuniones /convocatorias en persona (50%), seminarios / reuniones virtuales (47%), reportes /publicaciones (28%), por llamada telefónica (26%), y videos informativos (8%). En el nivel general de resultados se presentó que un beneficio de la digitalización ha sido una “comunicación más ágil y mejor con el gobierno (54%)”.

58. Los resultados de la encuesta también identifico los casos en los cuales las OOOE están apoyando de forma más directa a sus empresas miembros en sus procesos de digitalización. **Un 67% afirmó que apoyaban a sus miembros en su digitalización.** En específico: (71%) a través de formaciones / cursos en competencias digitales, (67%) con seminarios virtuales en temas de digitalización, (46%) con asesorías, y (26%) con la creación de Marketplace y plataformas digitales para el uso de sus miembros.

GRÁFICO 28

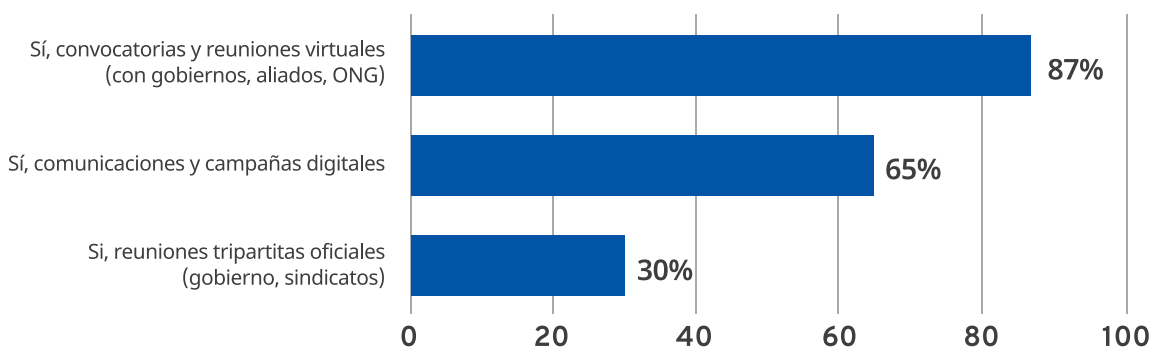
¿Cabildeo de forma digital?



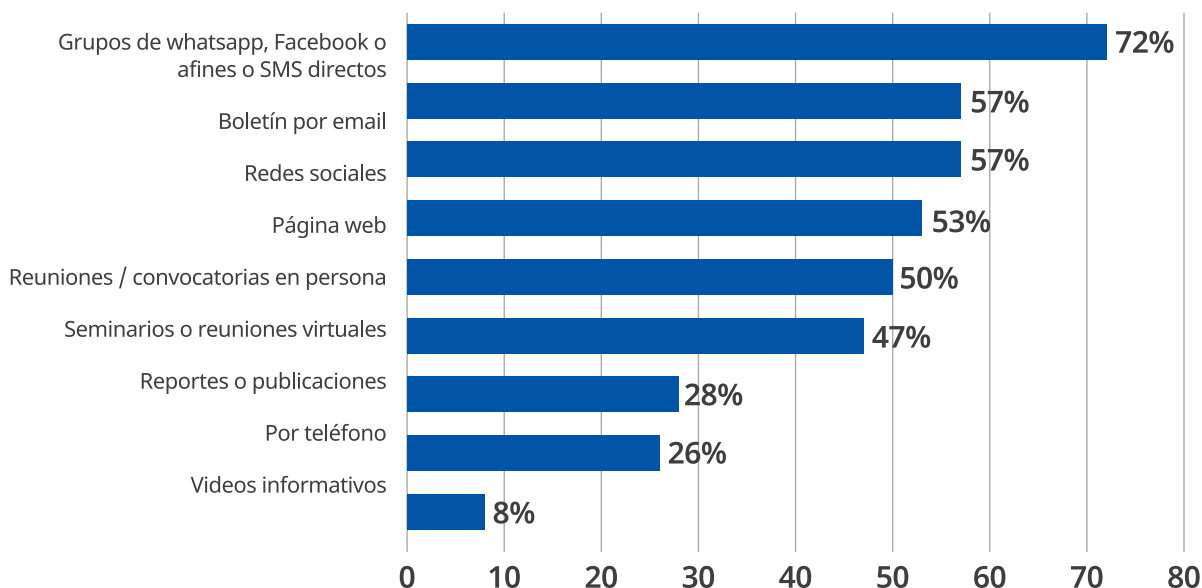
Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 29

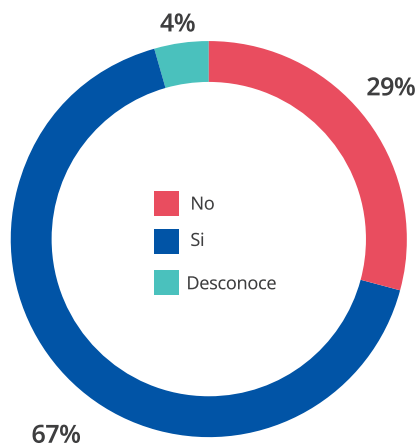
Incidencia por tipo de cabildeo digital



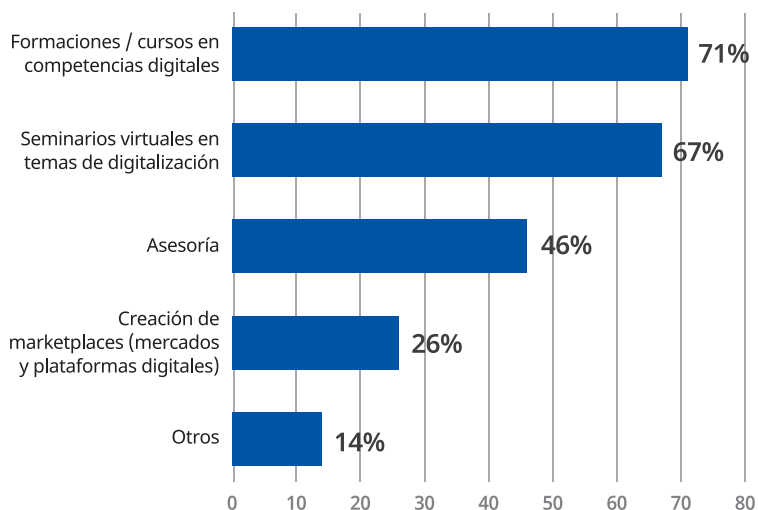
Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 30**Medios de distribución de información (externa)**

Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 31**¿Apoya a sus miembros en digitalizarse?**

Fuente: ACT/EMP, 2022.

GRÁFICO 32**Tipo de apoyo a miembros en su digitalización**

Fuente: ACT/EMP, 2022.

Una nueva organización empresarial

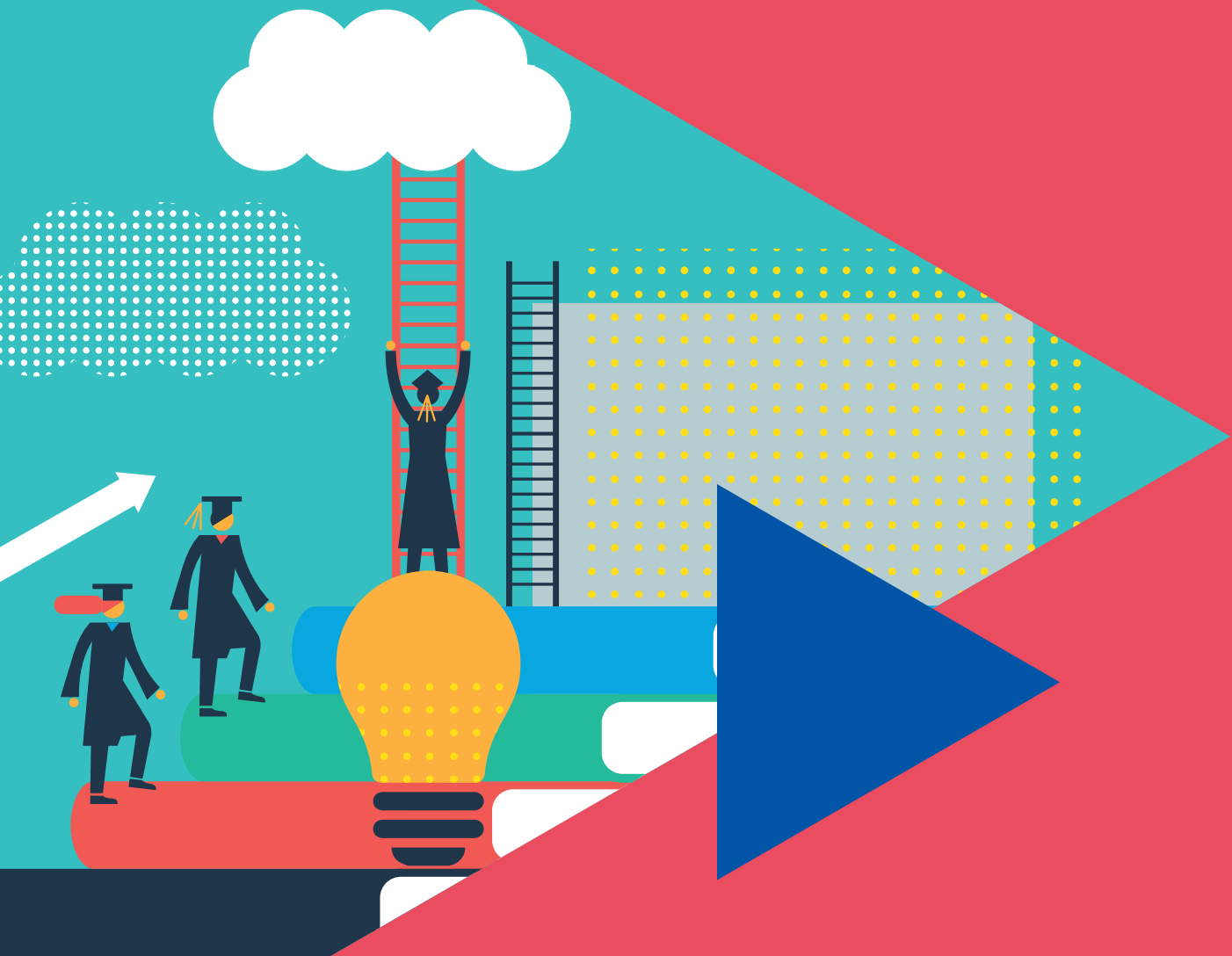
La **Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU)** fundada en 2015, es una de las organizaciones empresariales más jóvenes en la región. La CEDU en sí es una iniciativa que busca promover la digitalización del sector empresarial, en especial en lo referente al comercio electrónico. Dentro de sus objetivos fundacionales están: 1) potenciar el comercio electrónico, 2) difundir conocimiento y capacitar, y 3) representar al ecosistema de la economía digital en el país.

CEDU se presenta diciendo que: “Somos una cámara que nació con procesos digitales. Trabajamos con herramientas digitales y tratamos de tener la mayor parte de nuestros procesos digitalizados, no hay presupuesto para, por ejemplo, pasar las afiliaciones tradicionales a afiliaciones on-line, porque directamente así comenzamos. Lo mismo con los pagos, siempre que surgen nuevas herramientas digitales que eviten el trabajo manual, las incorporamos. Por supuesto que falta camino por recorrer, pero en términos generales, nacimos digitales y estamos madurando”.



Capítulo 3

Conclusiones



CAPÍTULO 3

Conclusiones



59. El proceso de digitalización de las OOOE es un fenómeno que se ha dado de manera casi generalizada en la región. Es importante reconocer que la pandemia de la COVID-19 ha sido un catalizador a nivel global para fomentar la implementación de nuevas herramientas digitales que garanticen la continuidad de las actividades económicas y sociales, y América Latina no fue la excepción.
60. Varias OOOE ya habían iniciado la planificación o implementación de soluciones digitales antes de la COVID-19. La pandemia impulsó a las OOOE a identificar nuevas oportunidades para mejorar o poner en marcha nuevos procesos. Además de esto, el desarrollo de este Informe evidenció que, en general, las OOOE de América Latina presentan una necesidad real de apoyo para desarrollar las habilidades digitales de su personal, sus gerencias, sus directivos y sus empresas miembros, así como para lograr la digitalización de sus servicios.
61. Al analizar los diferentes ámbitos donde la digitalización ha tenido lugar dentro de las OOOE, se destaca que los índices más altos de implementación se han dado a niveles organizacional y operativo. Este dato es muy relevante para entender que el uso de herramientas digitales, aún en sus formas más simples, puede reportar grandes beneficios y mejorar la eficacia a la hora de:
- ▶ desarrollar actividades administrativas y de gestión interna;
 - ▶ análisis de datos y evaluaciones del entorno de negocios;
 - ▶ ejecutar campañas de comunicación, relacionamiento y cabildeo; y
 - ▶ ofrecer servicios a sus miembros.

62. Cabe resaltar que, en general, una gran parte de las OOE no consideran estar a un nivel óptimo de digitalización. Esto es particularmente cierto en los planos estratégicos y de liderazgo. Las deficiencias podrían estar relacionadas en parte con:
- ▶ la falta de planificación digital;
 - ▶ la ausencia de presupuestos específicos para implementar una estrategia digital;
 - ▶ el bajo, o inexistente, monitoreo de avances en la implementación. Aún son pocas las OOE que recopilan los datos resultantes de los servicios y actividades digitales que realizan, y los procesan para tomar decisiones estratégicas;
 - ▶ la falta de involucramiento de actores clave (personal y miembros) en los procesos de diseño de las soluciones de digitalización.
63. La encuesta realizada por ACT/EMP también puso de relieve la importancia del liderazgo de la dirección general / dirección ejecutiva de las OOE en los procesos de digitalización. Sin el apoyo implícito de los y las directores, los procesos de digitalización no avanzan o avanzan de forma muy lenta. Por esta razón se precisan liderazgos sensibilizados a la importancia del tema. Parecería haber una correlación entre el nivel de digitalización y el éxito de una OE. Por tal motivo, sería de enorme utilidad fomentar el aprendizaje entre pares. De esta manera, las OOE más avanzadas podrían asesorar y orientar a otras OOE menos avanzadas en su ruta hacia la digitalización.
64. Además del aprendizaje entre pares, las OOE podrían aprovechar el talento disponible en los diferentes actores que conforman sus propias redes, tales como los/las jóvenes que integran sus equipos de trabajo, las empresas afiliadas, las asociaciones miembros e inclusive otras OOE hermanas (locales o de otros países). Esto ofrecería la oportunidad de potenciar la digitalización a través de dinámicas de evaluación comparativas (benchmarking). Esta investigación evidencia que gran parte de las OOE de la región no han analizado el estado de su propio proceso de digitalización ni han profundizado en conocer el estado en el que sus miembros y organizaciones pares se encuentran.
65. Con frecuencia, entre los miembros de las OOE existen empresas que han avanzado más hacia la digitalización, abriendo la posibilidad para las OOE de aprender de ellas. Lo mismo sucede con las agrupaciones empresariales de sectores de tecnologías digital, sean o no afiliadas a las OOE. Aprovechar a estos actores como recurso para aprender y apoyar la digitalización es una excelente oportunidad.
66. La incorporación de jóvenes profesionales (nativos digitales) dentro de los equipos de trabajo también puede ofrecer una oportunidad de avanzar hacia una mayor digitalización del funcionamiento y el desarrollo de servicios de las OOE. De acuerdo con los resultados analizados, gran parte de las organizaciones afirman que el apoyo de estos colaboradores ha impulsado su proceso de digitalización. Sin embargo, esto requiere que las OOE reconozcan la existencia de este talento (con frecuencia de personas más jóvenes) y encuentren maneras de retenerlo y alentar su crecimiento dentro de la OE. El personal especializado en nuevas tecnologías dentro de las OOE deja de ser accesorio al mandato de la organización y se convierte así en un componente clave para alcanzar el éxito.



67. Por otro lado, la demanda de los miembros de recibir mejores servicios ha llevado a las OOE a repensar y digitalizar su portafolio de servicios, puesto que, en muchos casos, han sido las soluciones digitales las que han permitido dar respuestas a esa demanda. Se debe tener en cuenta que los comportamientos y la adopción digital en el entorno empresarial actualmente se encuentran en un nivel mayor que en un mundo prepandemia. Por ello, se concluye que la digitalización de los miembros de las OOE (las empresas) no solo perdurará a mediano y largo plazo, sino que muy probablemente se incrementa.
68. Los resultados de esta investigación confirman que el uso de herramientas digitales de tecnologías masivas y/o gratuitas de comunicación digital²⁴ están altamente instaladas dentro de las OOE de la región. En contraposición, las herramientas y sistemas más complejos como Sistemas de Gestión de Clientes (CRM), Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS) y el desarrollo de plataformas y aplicaciones internas aún es muy bajo en las OOE, donde solo una de cada tres ha incursionado en este tipo de soluciones.
69. Al momento de analizar los beneficios aparejados de la digitalización, las OOE coincidieron casi por unanimidad en que esta mejora la comunicación, el acceso y procesamiento de datos, eficientiza procesos y permite la llegada a sus miembros sin importar donde estos se encuentren. Por otro lado, cuando se analizan los principales impedimentos, la mayoría concuerda en que los altos costos de las soluciones digitales y la dificultad para encontrar soluciones que se adapten a las necesidades de la OE, son dos de las principales barreras a la digitalización.
70. La digitalización no es solo una oportunidad para que las OOE mejoren y amplíen sus servicios, procesos internos y herramientas de trabajo, sino que también genera instancias de diálogo y articulación claves entre estas y los gobiernos para el análisis, desarrollo, fomento y difusión de políticas públicas que acompañen el camino a la digitalización de las organizaciones y empresas de la región.
71. Por último, los resultados de la investigación encontraron que, tras vivir/sobrevivir a la pandemia, las OOE consideran que el uso de herramientas digitales las hace más resilientes ante futuras disrupciones. Esto es particularmente cierto para las OOE ubicadas en regiones más vulnerables a fenómenos naturales o inestabilidad social. Por esta razón, es fundamental que, en la medida en que las restricciones y protocolos vigentes en la región, empiecen a recular y la actividad empresarial se normalice a niveles “prepandemia”, las OOE aún continúen avanzando en la implementación de soluciones digitales que optimicen y potencien sus procesos internos, su relacionamiento con sus socios, sus capacidades de influencia y su oferta de servicios.



24. Algunos ejemplos de herramientas digitales de tecnología masiva y/o gratuitas son el WhatsApp y Telegram, la gestión de contenido y comunidades a través de redes sociales como Twitter, Facebook, LinkedIn o Instagram o el uso de sistemas de envío de correo electrónicos masivos.

Capítulo 4

Recomendaciones para las OOEE



CAPÍTULO 4

Recomendaciones para las OOOE

72. El objetivo principal de este Informe es dar a conocer el estado de situación de las OOOE en América Latina en relación con sus capacidades digitales e identificar oportunidades de mejora. A continuación, se señalan algunas recomendaciones dirigidas a las OOOE, las cuales podrían tomarse en cuenta al momento de planificar sus estrategias de digitalización:

I. Cambio de comportamiento de las empresas respecto a la oferta de servicios digitales o híbridos.

La demanda de las empresas miembros de mejores servicios ha sido un catalizador fundamental hacia la digitalización de las OOOE. En general, se evidencia un cambio en el comportamiento de las empresas y sus clientes hacia medios digitales. Asimismo, más empresas prefieren obtener servicios y formaciones en un formato híbrido. Las OOOE deben reconocer y asumir esta demanda y cambios de comportamiento de las empresas a la hora de ofrecer y crear servicios. Algunas ideas prácticas y pasos concretos que podrían considerar las OOOE es habilitar la suscripción de miembros y el pago de servicios en línea, y habilitar espacios para formación y comunicaciones híbridas.

II. La digitalización como una oportunidad para medir el progreso y adoptar una cultura de aprendizajes.

Un gran número de las OOOE encuestadas (64%) afirman que la digitalización ha mejorado el seguimiento de metas y de indicadores claves de desempeño (KPI). “Digitalizar” y la “digitalización” implican en sus definiciones el convertir información a formato digital y el aprovechamiento de estos datos, lo cual faci-

lita el seguimiento e implementación de indicadores. Disponer de, por ejemplo, reportes en tiempo real sobre el estado de facturación o participación de los miembros en actividades determinadas, así como también de informes de medición del impacto de campañas de comunicación o actividades, ofrece la posibilidad de tener una visión más acertada y, en consecuencia, poder tomar mejores decisiones. Es importante señalar que el “qué medir” debe definirse por la propia OE tomando en cuenta su propio contexto. Por otro lado, es importante analizar si las herramientas ya disponibles (como el CRM, en el caso que corresponda) tienen integrados módulos de reportes que puedan ser personalizados para obtener información al instante. Es igual relevante advertir que se deben usar estos indicadores y reportes para aprender y mejorar, y no para crear un ambiente de vigilancia entre el personal de la OE.

III. Diagnóstico de capacidades digitales de la OE.

El camino a la digitalización puede ser desafiante y en constante evolución. Esto requiere de agilidad y flexibilidad por parte de la OE. Al momento de definir la implementación de este tipo de soluciones, es importante contar con un diagnóstico certero, pero también actualizado del estado de situación de las capacidades digitales de la OE. Un análisis interno de estas capacidades puede ser de gran ayuda no solo para tener una mirada con perspectiva del proceso interno, sino también para conocer indicadores comparados con relación a otras OOOE. Este tipo de análisis comparativo sería de gran ayuda para conocer las áreas de éxito, los puntos menos fuertes y la media promedio



de la región. Los resultados de la encuesta y los casos estudios que acompañan este Informe son un buen punto de partida para esta comparación entre pares.

IV. Uso de las herramientas de comunicación digital abierta.

Casi la totalidad de las OOE de la región trabaja con redes sociales, aplicaciones de mensajería instantánea y/o herramientas de email. Estas soluciones son muy útiles al momento de ampliar los espacios de intercambios con las audiencias y dinamizar la difusión del contenido que se genera. Es importante profundizar en el correcto uso y profesionalización de cada una de ellas, entender cuáles son las audiencias que interactúan en cada una y cuál es el mejor formato para el contenido que se publica. Además, es fundamental contar con los recursos para poder responder a las conversaciones que se generan desde cada publicación y cómo fidelizar esos contactos para futuras campañas. Es decir, mediante el uso de redes sociales se generan relaciones personales, comerciales, profesionales y sociales. Cualquier organización que quiera tener una presencia activa y relevante deberá iniciar conversaciones mediante la publicación de contenido de interés; la idea de conversación plantea un intercambio donde los usuarios no son pasivos, sino que interactúan. Es por esto que en la profesionalización del uso de las herramientas masivas de comunicación como redes sociales, las OOE deben no solo mejorar su contenido y adaptarlo a las plataformas según las audiencias, sino también tomar acciones sobre las conversaciones que ocurren en el espacio virtual. Este paso es fundamental para que los usuarios confíen en la organización y en su oferta de contenido, y para la captura de nuevos

miembros y/o aliados. Para mejorar el uso de cada una de estas soluciones digitales, existen diversas fuentes para formar a las personas con base en las buenas prácticas de uso (muchas de ellas, brindadas gratuitamente por los mismos desarrolladores como WhatsApp, Facebook o LinkedIn). Adicionalmente, los jóvenes (nativos digitales) que trabajen dentro de la OE pueden brindar grandes aportes al momento de desarrollar estas estrategias.

V. Uso de herramientas digitales como sistemas de gestión de clientes (CRM) y sistemas de gestión del aprendizaje (LMS).

► **CRM.** Avanzar en el proceso de digitalización es una tarea que se simplifica mucho cuando contamos con los aliados correctos. Cuando se trata de administrar las relaciones con las empresas miembros, los sistemas de gestión de clientes (CRM) son herramientas probadas en el tiempo y muy útiles para centralizar las bases de datos, los registros de interacciones y los mecanismos de generación de reportes para toda la organización. A pesar del impacto positivo y relevancia que tienen para las organizaciones, solo un 30% de las OOE encuestadas afirman tener esta herramienta digital.

► **LMS.** Al momento de generar espacios de capacitación virtual existen una gran cantidad de herramientas, desde plataformas de reuniones virtuales abiertas como ZOOM o Google Meet hasta herramientas especialmente desarrolladas para generar espacios de aprendizaje e intercambio como los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS). Para ambos casos existen diversas herramientas para analizar, algunas gratuitas y personalizables, otras más complejas por suscripciones accesibles y, en especial,

algunas que están especialmente diseñadas para OOE, como el LMS (e-campus) que personalizó la OIT.

VI. Almacenar y procesar la información resultante de las actividades que realizan las OOE.

Uno de los principales beneficios de la digitalización es la capacidad de procesar grandes cantidades de información (datos) en poco tiempo y, como resultado, poder generar métricas y análisis que los transformen en información valiosa para la organización. Para lograr estos resultados, basta con encontrar la herramienta que se adapte a los procedimientos internos de la OE y que esta pueda procesar la información que se tenga disponible. Muchas soluciones como Microsoft Power BI o Tableau pueden integrarse fácilmente con hojas de cálculo internas y brindar claros reportes de visualización de datos por suscripciones a costos accesibles.

VII. Alianzas estratégicas.

Uno de los principales impedimentos para avanzar en el camino hacia la digitalización es el costo elevado de las soluciones. En este sentido, existen dos importantes puntos a analizar. En primer lugar, existen una gran cantidad de soluciones digitales gratuitas que pueden facilitar los primeros pasos en el viaje hacia la

digitalización; desde las aplicaciones de mensajería y las redes sociales, hasta plataformas de gestión de proyectos (como Click-app y Trello) o de diseño gráfico simplificado (como Canva). En segundo lugar, en el caso de que las herramientas disponibles no se ajusten a las necesidades de la OE y sea necesario buscar un desarrollo externo, se puede analizar la oferta de servicios de tecnología, tanto dentro de la propia red de miembros y actores estratégicos de la OE (OIT y otras agencias de NNUU) como también los servicios que ofrezcan OOE de otras partes del mundo. El análisis de los casos de estudios elaborados en el marco de este Informe apunta a que con frecuencia la misma red de las OOE puede facilitar el acceso o al menos ofrecer recomendaciones hacia soluciones digitales.

VIII. Hoja de ruta/mapeo de los procesos internos y seguimiento a los indicadores de avances.

Existen oportunidades de mejora en la planificación de los procesos de digitalización por las OOE. Como en cualquier gran proyecto o eje estratégico, las OOE deben realizar una planificación y hoja de ruta respecto a las metas y cambios que buscan alcanzar con una transformación digital. Para esto, es esencial generar una instancia (por ejemplo, un Grupo de Trabajo) dentro de la OE, con el liderazgo de la Direc-



tiva, que tenga como objetivo dar seguimiento a los avances en la implementación de los cambios digitales propuestos. La implementación de soluciones digitales, en la mayoría de los casos, se terceriza, pero el seguimiento, adaptación al contexto, y manejo del proyecto debe permanecer en la OE. De igual forma, entender y mapear los procesos internos es un factor de éxito para la digitalización de las OOE, tanto a lo interno como para la creación de servicios digitales hacia sus miembros. Aquellas OOE que han llevado este mapeo usando herramientas como los sistemas de calidad ISO afirman que ha sido una base esencial en su éxito digital.

IX. Involucramiento y socialización de la estrategia digital con actores clave.

Como punto de mejora en su viaje de digitalización, las OOE deberían considerar generar dinámicas participativas y colaborativas con su personal a los diferentes niveles, así como con representantes de sus empresas miembros para garantizar que sus puntos de vista son considerados en el diseño de las soluciones digitales. En muchos casos la estrategia digital no se socializa de manera adecuada, siendo los más afectados el personal de la OE que tiene que utilizar las nuevas herramientas y/o las empresas miembros como destinatarias de los nuevos servicios. Las OOE pueden crear grupos de trabajo de digitalización conformados por los diferentes niveles de la organización. Posteriormente, se pueden agregar algunos miembros representativos, ya sea con experiencia en el tema/solución o que vayan a ser incididos por esta. Asimismo, la estrategia/hoja de ruta de digitalización, una vez concluida, debe socializarse con todo el personal y los miembros con el fin de recibir retroalimentación.

X. Innovación abierta: abriendo espacios de intercambio con otras OOE.

Uno de los principales enfoques que acompaña la digitalización en todos sus niveles es el concepto de innovación abierta. Se basa en el **potencial de generar mayores avances en el campo de la digitalización si las organizaciones comparten sus experiencias, resultados**

y barreras con sus colegas y profesionales externos (ej. ver casos de estudios y experiencias notables que forman parte de la investigación de este informe). Para poder fomentar este tipo de intercambios, basta, en ocasiones, con mirar dentro de la red de empresas miembros y organizaciones hermanas y conocer su proceso de digitalización; a partir de esto, se podrán generar intercambios periódicos, asesoramientos puntuales y generar espacios (presenciales o virtuales) de diálogo donde retroalimentar y compartir las experiencias.

XI. Alfabetismo y brecha digital.

Dos elementos esenciales que deben ser considerados, tanto en el diseño de soluciones internas como en el diseño de nuevos servicios, son el alfabetismo digital y la brecha digital. El alfabetismo digital se refiere a las habilidades de las personas para utilizar los medios y herramientas digitales, mientras que la brecha digital hace referencia al acceso a infraestructura TIC. Las OOE deben tener en sus proyectos digitales estos componentes y plantearse qué acciones pueden implementar para mejorar o solventarlos. En otras palabras, qué apoyos (ej. sesiones introductorias al ambiente digital, empezar con material impreso, y/o formaciones) pueden tener para aumentar el alfabetismo digital. Asimismo, la OE debe tener presente elementos tales como:

- ▶ La calidad del servicio de Internet al que tienen accesos las empresas afiliadas;
- ▶ La estabilidad eléctrica ofertada en el país donde se está operando;
- ▶ El tipo de equipos que tienen las empresas para acceder al servicio.

XII. Desarrollo, retención y valoración del personal con competencias digitales.

La falta de competencias digitales en el personal de la OE (ej. análisis de datos, arquitectura TIC, pensamiento innovador, manejo de proyectos, soporte técnico, entre otras) puede ser un impedimento para las OOE en el desarrollo y uso de herramientas digitales. Esta situación abre espacio para tomar acciones que a su vez pueden crear nuevos retos para las OOE.



► Contar con el personal adecuado. La primera y más predominante es la necesidad de contratar al personal adecuado y con las competencias digitales necesarias. En el proceso de investigación de este Informe, las OOE no compartieron su temor a que este personal tiene un alto riesgo de fuga hacia otras organizaciones (o empresas afiliadas) que pueden ofrecer mejores condiciones. Sería esencial que las OOE creen mecanismos para retener y mostrar apreciación hacia estos colaboradores. Si bien se reconocen las limitaciones económicas, se debe hacer un esfuerzo por reconocer el valor del mercado de este personal y tratar de aproximarle. A su vez, existen formas de apreciación que van más allá de lo salarial y fomentan la retención del personal (ej. ambiente laboral, empoderamiento, flexibilidad, involucramiento en la toma de decisiones, etc.).

► Tercerización. Una solución que predomina en estos casos es tercerizar el desarrollo y mantenimiento de soluciones digitales. Aunque esta puede ser una buena solución (las OOE no están en el negocio de desarrollo de herramientas digitales), se debe invertir en personal que pueda aprovechar y mantener los mismos. Es decir, no se puede tercerizar el monitoreo, adaptación al contexto, venta y manejo del proyecto. Para esto se necesita tener un personal interno que entienda el papel de la OE y pueda utilizar las herramientas digitales para así maximizar los beneficios.

► Invertir en las personas. Es fundamental desarrollar las habilidades y competencias digitales del personal que ya colabora en la OE. La evidencia apunta a que actualmente estas capacidades digitales son desarrolladas de forma mayormente autodidáctica y que las OOE no

han dado prioridad a la capacitación digital de su personal. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de invertir y priorizar el desarrollo de estas competencias entre los colaboradores. Un recurso que las OOE podrían utilizar es el personal joven, que como nativos digitales tienden a usar las herramientas digitales con mayor naturalidad. Al mismo tiempo, a medida que este personal adquiere estas competencias se debe reconocer su valor y aplicar estrategias de retención.

XIII. Promover políticas públicas a favor de la digitalización (procesos e infraestructura).

Si bien es cierto que en su discurso los gobiernos dicen ser conscientes de los beneficios de la digitalización para mejorar la productividad y competitividad, la realidad es que en los países de América Latina aún queda mucho por hacer. Es necesario que las OOE promuevan políticas y programas para el desarrollo de herramientas de fomento, capacitación y financiamiento a la digitalización, así como la inversión y desarrollo de infraestructura para optimizar el uso del Internet en beneficio de las empresas nacionales. Las OOE tienen la oportunidad de articular propuestas para que los mecanismos públicos mejoren el estado de digitalización de los países. Además, la digitalización abre espacios para la simplificación de trámites y lucha contra la corrupción. De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), “a nivel macro, la correlación entre digitalización y corrupción está bien establecida. La digitalización puede alterar la corrupción al reducir la discreción, aumentar la transparencia y permitir la rendición de cuentas al desmaterializar los servicios y limitar las interacciones humanas. Además, permite una supervisión más eficaz por parte de instituciones de rendición de cuentas más inteligentes y una sociedad civil conocedora de los datos.”²⁵

XIV. Capacidad de análisis del entorno de negocios y generación de propuestas de política pública basadas en evidencias.

La digitalización ofrece nuevas posibilidades de acceder a información y data. Sin embargo, con frecuencia esta información y data se encuentra dispersa o es accesible solo para

un público especializado. A través del uso de nuevas tecnologías, las OOE pueden no solo acceder a este conocimiento, sino que también pueden desarrollar la capacidad de analizarlo de manera sistemática con el fin de sustentar posiciones y fundamentar propuestas de cambios en la política pública. Esto se puede aprovechar a través del uso de las bases de datos que gobiernos, centros de investigación y universidades ponen a disposición, pero también se puede generar a través de encuestas digitales a las empresas miembros. Las OOE deberían diseñar procesos internos para capitalizar esta oportunidad en beneficio de sus empresas miembros.

XV. Creación de alianzas para dar sostenibilidad a los procesos de digitalización.

En general, las OOE de la región enfrentan desafíos para acceder a recursos, tanto a nivel financiero como humano. Con frecuencia las OOE se encuentran abrumadas por la alta demanda de sus empresas miembros (como consecuencia de su alta representatividad), pero con poco personal para atenderla. Esto ha llevado a que cuando se trata de encontrar soluciones digitales exista una alta dependencia del financiamiento externo. En ese contexto, el apoyo financiero y técnico proveniente de la cooperación técnica internacional ha



servido de catalizador para la transformación digital de varias OEEE que luego han expandido su oferta digital por cuenta propia.

El desafío es buscar un modelo más sostenible en donde las OEEE busquen alternativas al financiamiento de la cooperación técnica internacional. Algunas acciones que considerar son generar alianzas con entidades locales y con sus mismos miembros para obtener, financiar y aplicar soluciones digitales (a lo interno y externo). Las experiencias compartidas en el

marco de esta investigación demuestran como varias OEEE se han aliado con sus propias empresas miembros, con el gobierno o con grupos empresariales para desarrollar y financiar soluciones digitales.

En resumen, la cooperación técnica internacional puede apoyar el desarrollo de soluciones digitales, pero las OEEE deben generar las alianzas estratégicas y modelos de negocios necesarios para darles sostenibilidad.



Capítulo 5

Oportunidades en el marco de la cooperación técnica para el impulso de la digitalización de las OOE



CAPÍTULO 5

Oportunidades en el marco de la cooperación técnica para el impulso de la digitalización de las OOEE

73. Tras el análisis y discusión del “Informe Regional 2022. ¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización? Una mirada a América Latina.”, se propondrían las siguientes acciones de cooperación técnica para apoyar el viaje a la digitalización de las OOEE:

I. Desarrollar una “Guía para la digitalización de las OOEE”

Reconociendo que el proceso hacia la digitalización es diferente para cada OE, una contribución positiva sería el desarrollo de una guía de referencia para dimensionar la magnitud del proyecto. Esta guía podría incluir los lineamientos y propuestas de herramientas que podrían ser adaptadas para el contexto general de cada OE. La misma podría ser presentada de una forma digital y dinámica.

II. Revisión de los proyectos CRM y LMS de OIT

Un resultado de la encuesta que llama la atención es el bajo nivel de adherencia de las OOEE de la región a las herramientas de CRM y LMS, particularmente porque la OIT ofrece estas herramientas ya personalizadas para las OOEE. Sería de utilidad realizar una revisión de estos proyectos para comprender:

a) el éxito de la implementación y el estado de situación de los CRM y LMS en las OOEE que ya los han implementado; y

b) los impedimentos y barreras que encontraron aquellos que comenzaron el proceso y no pudieron terminarlo.

El resultado de esta revisión podría mejorar la calidad de la oferta de la OIT y sumar varias lecciones aprendidas para las futuras implementaciones. Los resultados de la encuesta de ACT/EMP ya dan algunas luces respecto a los desafíos de la formación a distancia (LMS), destacándose el costo de la plataforma y la falta de tiempo o capacidades del personal de las OOEE para desarrollar y agregar formaciones a estas plataformas. Se debe reconocer que la mayoría de las OOEE hicieron esta transición a formación a distancia entre 2020-2021 y aún necesitan gran apoyo en el uso efectivo de este tipo de servicios y herramientas.

III. Ampliar la oferta de capacitación sobre digitalización en las OOEE (personalizadas, grupales y regionales)

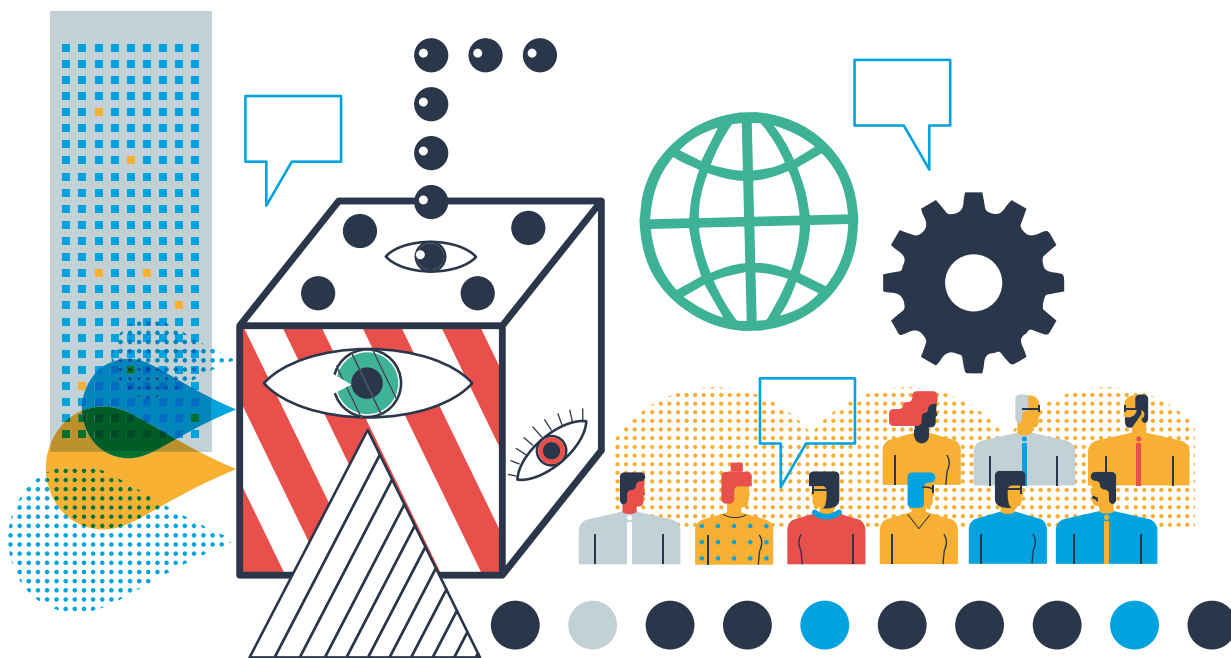
Mediante una oferta amplia de formación profesional, los colaboradores de las OOEE podrían mejorar e impulsar la implementación de soluciones digitales. Es fundamental que estas

capacitaciones brinden no solo detalles técnicos y teóricos sobre el uso de estas metodologías, sino que, a su vez, se aseguren de acercar herramientas concretas con las que los beneficiarios puedan trabajar. En lo que refiere a las audiencias, más allá de capacitaciones generales, las mismas podrían orientarse en: Directivos y jóvenes (Nativos Digitales) que trabajen dentro de la OE y responsables de digitalización. Algunos de los temas que podrían resultar más relevantes son: inteligencia de datos, liderazgo y estrategia en transformación digital, digitalización de servicios a los asociados, uso de herramientas de digitalización aplicadas a las OOE (ej. CRM, LMS), aplicar componentes de alfabetismo digital a iniciativas digitales, entre otras. Al mismo tiempo, se reconoce que las OOE se pueden encontrar en diversos niveles en su viaje hacia la digitalización, ya sea por los avances que han realizado, el contexto país o regional, o el nivel de operación que poseen (regional, sectorial, federación, cúpula). Por ello es importante pensar en formaciones que agreguen valor a estas di-

versas audiencias y no resulten en una pérdida de interés en estos cursos.

IV. Espacio virtual de formación, intercambio y asesoramiento para acompañar a las OOE en sus procesos de digitalización

Vinculado al punto anterior, una opción sería la creación de entornos especializados que brinden formación en digitalización que fomenten el intercambio de experiencias entre las OOE y donde estas puedan encontrar asesoramiento que responda a sus necesidades y donde encuentren soluciones a las barreras en su camino hacia la digitalización. El desarrollo de una plataforma de socialización no solo potenciaría las capacidades digitales de las OOE hacia la digitalización, mediante la centralización de experiencia como actores digitales, sino que además brindaría la oportunidad de conocer de otros servicios de alto valor ofrecidos por otras OOE que podrían replicarse en beneficio de sus empresas miembro.



V. Autodiagnóstico sobre competencias digitales de las OOE

Será de gran utilidad contar con un mecanismo/herramienta para medir y comparar el avance de las OOE en su camino hacia la digitalización. La creación de una herramienta de autodiagnóstico también ofrecería la posibilidad de monitorear y procesar el estado de evolución general de la digitalización de las OOE en la región, dotando de información el diseño de acciones de asistencia técnica basadas en el análisis de estos datos. En este contexto, la implementación de la encuesta del estado de digitalización de ACT/EMP de manera periódica (ej. cada dos años) podría contribuir a este objetivo, además de un autodiagnóstico que cree este comparativo usando los resultados agregados de la encuesta como línea comparativa.

VI. Propuesta de políticas públicas a favor de la digitalización

Una de las funciones principales de las OOE es proponer e impulsar políticas públicas para la generación de entornos favorables para el desarrollo empresarial. En este sentido, es vital que las OOE de la región trabajen activamente para alentar a los gobiernos a invertir en infraestructura y procesos de digitalización en beneficio de las empresas nacionales. En este contexto, con el apoyo de la cooperación técnica se podría desarrollar un documento de base con argumentos y pautas para apoyar a las OOE a desarrollar propuestas concretas para que los gobiernos inviertan en:

- ▶ el desarrollo de soluciones digitales (por ejemplo, en cuanto a trámites administrativos);
- ▶ investigaciones a favor de la innovación tecnológica;
- ▶ el fomento de la transparencia administrativa; y
- ▶ cerrar la brecha digital a través del desarrollo de infraestructura digital que permita el desarrollo de estas soluciones (por ejemplo, acceso a Internet de calidad).





Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP