



# ► Nota de investigación

Junio de 2022

## ¿Dónde están las organizaciones empresariales (OOEE) en el viaje hacia la digitalización?

### Resultados de la encuesta a OOEE en América Latina

#### Principales puntos

- La encuesta se llevó a cabo del 18 de abril al 13 de mayo de 2022 y se recibieron un total de 137 respuestas válidas durante dicho período.
- Todos los países de América Latina fueron representados con al menos una respuesta, siendo el rango entre 1 a 15 respuestas, con una media de 6 respuestas por país.

#### Metodología

Los resultados de la encuesta son presentados mayormente en dos formas:

(i) Usando porcentos (%) de la frecuencia / incidencia sobre las opciones de respuestas. Es decir, qué % de los encuestados contestó "Sí", "No", o sí se seleccionó alguna respuesta un particular número de veces; y

(ii) Usando un "promedio ponderado" en una escala Likert (1 – 5). A cada respuesta se le asigna un valor de: Nada = 1, Poco = 2, Moderado = 3, Suficiente / Bastante = 4, y Óptimo / Mucho = 5, y se calcula este promedio ponderado de todas las respuestas. La interpretación, por ejemplo, de un 2.5 sería que en promedio los encuestados valoran este avance / situación entre Poco (2) y Moderado (3).

#### Características de los Encuestados

1. El perfil de **quienes** respondieron la encuesta fue **45% directores generales** o similares de las OE, 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 OE fueron los que contestaron la encuesta.
2. La encuesta recogió, además, características relativas a la edad y tamaño de las OE. El rango de **edad** (medido por el año de su fundación) más común fue el de 40 a 60 años, con un 21% de la muestra. Un 40% de las OE están en operación desde hace 20 a 60 años y un 34% desde hace 60 a 100 años. Solo una de las OE participantes ha sido fundada en los últimos 5 años.

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

3. El **tamaño** de las OE fue medido 1) por número de empleados / colaboradores y 2) por empresas y asociaciones que representan de forma directa o indirecta. En términos de personal, en las OE predomina un rango entre 1 a 5 empleados / colaboradores (31%). Aún más, el **82% de las OE encuestadas caen en la categorización de “empresas pequeñas”** en base a su cantidad de empleados. Solo un 12% de las OE reporta tener más de 65 empleados.
4. En cuanto al tamaño de las OE 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 OE alcanza una representación de más de 10,000 empresas en su país. De las OE encuestadas, su **mayoría (56%) poseen un ámbito de representación nacional**, aunque dentro de esta mayoría se encuentran OE que representan a empresas privadas de forma general o a industrias en específico de forma nacional. Un 22% reportó un enfoque provincial / regional.
5. Debido al enfoque digital de la encuesta, las OE encuestadas recibieron una pregunta de sí dentro de sus miembros, representaban a empresas o industrias con un enfoque digital más marcado. El 49% de las OE 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 (colaborativa). Está última recibió un 17% de respuestas en “desconoce”, lo que puede apuntar a un desconocimiento del término como tal en la región.

## Nivel General de Digitalización de las OE de los Encuestados

6. La segunda parte de la encuesta capturaba el nivel de digitalización general de las OE en América Latina. En su pregunta “¿Qué tan cerca está su organización del nivel de **digitalización ideal**?”, el **53% de las OE consideran estar “moderadamente cerca” de un nivel de digitalización ideal**.
7. A modo de profundización se les preguntó a las OE, a través de diferentes ítems, sobre el **nivel actual** de digitalización de su organización. Considerando que el 5 es el nivel óptimo, en el plano **operativo** en promedio las OE 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).
8. Desglosando, en lo **operativo** las OE, 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).
9. En el plano **organizacional** las OE consideran que tanto sus miembros (3.45), como su personal (3.30), tienen “las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar la transformación digital de la OE y entienden el propósito de la misma” de forma moderada a suficiente. En este mismo plano, la encuesta apunta a que las OE 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).

<sup>1</sup> Dónde la tecnología digital se usa para mejorar procesos y operaciones, para empoderar al personal e involucrar a los miembros y para crear nuevos modelos de negocios y cabildeo.

## ¿Dónde están las organizaciones empresariales (OOEE) en el viaje hacia la digitalización?

10. En cuanto al ámbito **estratégico y de liderazgo**, 5 de los 7 ítems que lo componían 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 OE (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 valoración 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 a las juntas directivas tomando una participación activa en la digitalización y estrategia digital de sus OE, y fue valorado como moderado (3.06).
11. Otro aspecto capturado fue qué **factores influyen** (o han influido) en el viaje de las OE 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).
12. La percepción de los **beneficios y barreras** de la digitalización por parte de las OE 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 OE (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.
13. Las **barreras** que experimentaron las OE 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 OE (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 la OE (23%), y fuga de personal con estas habilidades (19%).
14. A las OE encuestadas también se les pidió valorar las áreas relevantes hacia el **futuro digital** del entorno empresarial y sus miembros. Considerando que el 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).
15. Como parte vital de la encuesta, la OIT buscaba identificar **“experiencias notables”** de proyectos o iniciativas digitales lanzadas por OE en la región. Un 56% expresó haber lanzado un proyecto o iniciativa digital, con 52 experiencias compartidas, de las cuales las más relevantes serán elaboradas y compartidas en una siguiente fase.

## Nivel de Digitalización por Áreas de Interés de las OE

### Personal, roles y cultura

16. El 80% de las OE encuestadas reportó no haber realizado una **evaluación de las competencias digitales de la organización y su personal**. Asimismo, un 61% reportó no tener un personal o grupo dentro de la OE dedicado a su digitalización. En materia de **cómo el personal 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 OE (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%).
17. La encuesta recopiló si las OE 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 solo por alguien interno de la OE. El 89% poseía soporte TIC, en su mayoría de forma externa. Las OE 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. De forma más moderada las OE 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%).
18. Otro aspecto importante de una organización que se ha digitalizado 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 OE usaban el email (99%) y "grupos de WhatsApp o afines o SMS directos" (97%)**. Las reuniones en línea igualmente predominan

(96%), pero sin desplazar formas más tradicionales como las reuniones en persona (94%) y el teléfono (92%). Herramientas más sofisticadas de colaboración (ej. Slack, Microsoft Teams) son usadas por una mayoría relevante de las OE (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 OE encuestadas, 22% y 12% respectivamente.**

19. De interés a manera de cultura digital de las OE, es que el **92% de las OE afirma que 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

20. En cuanto a las **herramientas digitales** que poseen las OE, las de alta prevalencia son: email (100%), grupos de distribución (ej. WhatsApp, Telegram, Facebook) (96%), página web (93%), y redes sociales (92%). A nivel más operativo y de procesos las OE 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 bajo de prevalencia en las OE 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%).
21. A nivel de la **infraestructura** digital, el 94% de las OE entrega equipos a su personal, de los cuales un 60% entregan tanto laptops como computadores de escritorio. **Solo un 5% de las OE encuestadas reportan no proveer estos equipos**. En otros aspectos de infraestructura, las OE reportan: servicio de electricidad estable (90%), conexión de internet

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

estable (88%), internet de fibra óptica / alta velocidad (77%), celulares inteligentes asignados al personal (72%), almacenaje en la nube (70%) y almacenaje local (69%).

## Herramientas e Infraestructura Digital

22. Las OE encuestadas reportan que “se han personalizado o mejorado los **servicios** a los miembros a través de la digitalización” (3.18) de forma moderada. Sin embargo, menos énfasis se ha dado a mejorar el “customer journey / viaje del cliente” de estos servicios a través de la digitalización (2.78). En cuanto a los servicios / facilidades que ofrecen las OE 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 **suscripción de miembros (34%)**.
23. En cuanto a la **formación** a distancia, del 68% de OE que reportan ofrecer este servicio, un 97% usan plataformas digitales (ej. Zoom, Microsoft Teams). Tan solo un 30% reportan usar plataformas digitales específicas para formación (ej. Moodle) y de esta baja incidencia, solo el 22% (7% del total) utilizan el e-campus de la OIT.
24. 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 (distráidos, 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%).
25. Un eje principal de las OE es su **cabildeo y diálogo social**. La presente encuesta buscó entender como se realiza el mismo de forma digital. Un **84% de las OE encuestadas afirmó que realizan parte de su cabildeo / diálogo social a través de acciones digitales**. En específico, un 87% convoca reuniones virtuales con gobiernos, aliados y ONGs, y un 65% realiza campañas y comunicaciones digitales. A nivel de reuniones tripartitas oficiales, solo un 30% de las OE reportan que se realizan de forma virtual.
26. A nivel de **incidencia**, el **53% de las OE afirma que incide y/o promueve las políticas públicas de digitalización**. En relación con esta incidencia y a un cabildeo efectivo, se consideró importante entender si las OE usaban los datos para entender el 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 OE 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 más moderado (2.93).
27. Asimismo, es propio conocer como las OE distribuyen la **información** que generan hacia sus miembros y actores externos (gobiernos, sindicatos). En orden del nivel de prevalencia, las OE 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 teléfono (26%), y videos informativos (8%).
28. La encuesta además capturó si las OE están apoyando de forma más directa a sus miembros en estos **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 por los miembros.

\* \* \* \* \*