

# Profesionalizar las instituciones: el paso previo para una transformación digital efectiva

Juri, Marisa Rosana<sup>1,2</sup>, Gandini, María Verónica<sup>1,3</sup>, Segovia, Enrique Emanuel<sup>1,4</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – Universidad Nacional de Catamarca  
<sup>2</sup>rosanajuri@eco.unca.edu.ar, <sup>3</sup>vgandini@eco.unca.edu.ar, <sup>4</sup>esegovia@eco.unca.edu.ar

**Resumen.** Desde la FCEyA de la UNCA trabajamos a partir del 2018 con la Unión Comercial de Catamarca (UCC) en una estrategia de intervención que consiste en capacitaciones y asistencia técnica en temas referidos a tecnologías de Marketing y Negocios, Contabilidad, Gestión y Administración. Estas actividades no sólo incluyen el uso de herramientas TIC, sino que además se propone la planificación estratégica de las entidades que agrupan a las Pymes como un mecanismo para incrementar el desarrollo de la inteligencia emocional, las prácticas de comunicación, la sistematización y profesionalización del desarrollo de negocios.

**Palabras claves:** Transformación Digital, ODS, MiPyME

## 1 Introducción e importancia de la actividad

A medida que se desarrolla la Cuarta Revolución Industrial, las empresas buscan aprovechar tecnologías emergentes y estrategias renovadas de negocios para alcanzar niveles más altos de eficiencia de producción y consumo, expandirse a nuevos mercados y competir con nuevos productos para obtener una base global de consumidores compuesta cada vez más por nativos digitales. Por ello también, cada vez más empleadores requieren trabajadores con nuevas habilidades que les permitan desarrollar una ventaja competitiva y ampliar la productividad de su fuerza laboral.

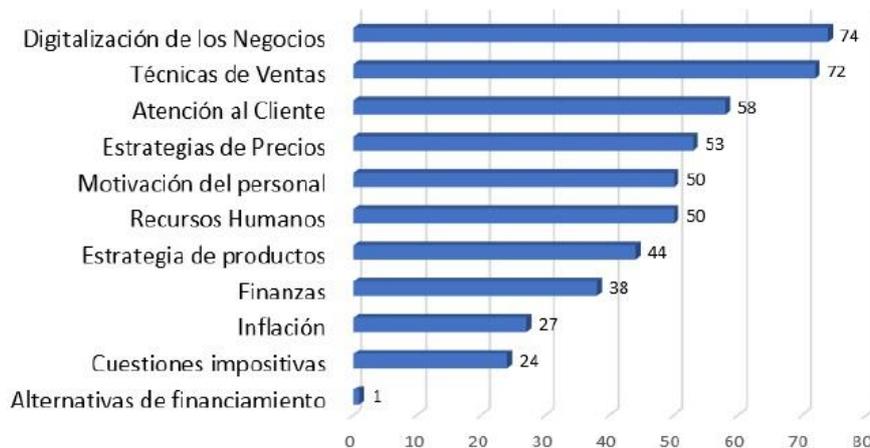
La implementación de la transformación digital incrementa la eficiencia de los negocios brindando una mejor orientación hacia las necesidades de sus clientes. Cuando estalló la pandemia COVID-19 gran parte del mundo se movió hacia una transformación digital que estuvo en marcha durante décadas, pero que ahora se hizo indispensable. La pandemia acentuó las brechas digitales y sumó problemas como la privacidad y la seguridad digital (Dini et al., 2021).

Desde la FCEyA de la UNCA trabajamos a partir del 2018 con la Unión Comercial de Catamarca (UCC) en una estrategia de intervención que consiste en capacitaciones y asistencia técnica en temas referidos a tecnologías de Marketing y Negocios, Contabilidad, Gestión y Administración. Estas actividades no sólo incluyen el uso de herramientas TIC, sino que además se propone la planificación estratégica de las entidades que agrupan a las Pymes como un mecanismo para incrementar el desarrollo de la

inteligencia emocional, las prácticas de comunicación, la sistematización y profesionalización del desarrollo de negocios.

La primera, realizada durante 2018-2020, favoreció la generación de un espacio de mutua confianza afianzando así la relación institucional de FCEyA con las MiPyMEs.

Al finalizar el 2019 se aplicó una encuesta a las MiPyMEs participantes sobre los temas de interés para futuras capacitaciones, donde se observa que el mayor interés estaba dado por la necesidad de avanzar hacia la digitalización de los negocios:



**Fig. 1.** Temas de Interés en próximas capacitaciones UCC-Noviembre 2019

Durante el 2020 y debido a las restricciones surgidas por la pandemia, el equipo se abocó a la asistencia técnica orientada a estimular y acompañar iniciativas de transformación digital.

Las inversiones en innovación y tecnología pueden aumentar la productividad de una empresa y generar rendimientos positivos en sus utilidades; sin embargo, no son una práctica comúnmente observada en las pequeñas y medianas empresas de la región. En promedio, el 71% de las empresas pequeñas no introdujeron un proceso de innovación y el 58% no introdujeron productos o servicios nuevos. Los porcentajes para las empresas medianas son 61% y 47%, respectivamente (OIT,2020).

Lo anterior puede explicarse por las múltiples barreras en el entorno de negocios ya mencionadas, entre ellas la falta de acceso al crédito o la necesidad de invertir en otro tipo de cuestiones prioritarias, como medidas de seguridad privada para la protección de sus activos. La innovación puede ser incorporada en el proceso productivo, en el modelo de negocios o en la introducción de un nuevo producto o servicio.

Se visualiza en Catamarca un sesgo tradicional en el manejo de los negocios con bajo índice de penetración de las herramientas digitales en la forma de hacer, administrar, gestionar y publicitar sus negocios. Catamarca se enfrenta a un proceso necesario y vital de transformación no sólo a nivel local sino regional, nacional e internacional y con la oportunidad de ampliar los mercados y así lograr el crecimiento del sector privado, con el objetivo de cambiar la matriz productiva actual de la provincia.

Según una encuesta aplicada por la Comisión Directiva de la UCC a sus 310 asociados en noviembre 2020, y con un porcentaje de respuestas del 75%, la situación de las MiPyMEs del conglomerado de la Capital de Catamarca era la siguiente:

- Para el 90% de las MiPyMEs, su negocio es su única fuente de ingreso.
- Solo el 65% de los comercios han incluido el cobro electrónico (25% más con respecto a marzo 2020).
- Alrededor del 60% usa Facebook e Instagram como medios de difusión. El 68% usa Whatsapp (20% más en relación a marzo 2020).
- El 80% de los negocios no tiene Tiendas Virtuales.
- 2.000 es la cantidad de empleados registrados en los comercios adheridos a la UCC.

En el año 2022 se retoma activamente la relación física, a través de la ejecución del proyecto Transformación Digital y Simulación de Negocios, que toma las inquietudes analizadas en tiempo de pandemia. Es en este marco, que ambos equipos de trabajo (UCC+UNCA), definen la necesidad de encarar un esquema de análisis estratégico de la gestión de la UCC y emprender el camino de la competitividad organizacional a través de la implementación del eje de Fortalecimiento Institucional.

## **2 Identificación de objetivos**

El proyecto que se describe se desarrolla en la convocatoria a Proyectos de Innovación y Transferencia (Pi+T) 2021-2022, y su objetivo general es asistir a las Pymes y MiPyMEs en un programa de sensibilización de los procesos de innovación con criterios de alianzas y sostenibilidad que permitan promover el desarrollo y la competitividad del tejido empresarial de Catamarca. El proyecto propone el desarrollo de tres líneas de acción:

- a. Transformación Digital
- b. Fortalecimiento Institucional
- c. Simulación de negocios

Este trabajo se concentra en la descripción del Plan de Fortalecimiento Institucional que se propone desarrollar en la UCC, y donde se aprovecha el conocimiento ya adquirido de esta institución y sus asociados desde 2018.

La Unión Comercial Catamarca se compromete en concepto de “Contraparte” a estimular la generación de convenios de pasantías de estudiantes de la FCEyA UNCA, en las empresas asociadas. Estos convenios de pasantías fortalecen y afianzan los conocimientos adquiridos por los estudiantes y favorecen su inserción en el ámbito laboral como profesionales.

### **3 Planificación de la intervención/transferencia y de su seguimiento**

La UCC representa los intereses de sus asociados y recoge las demandas que éstos le realizan. De esa manera se convierte en una entidad intermedia para facilitar a sus socios las posibilidades de capacitación y generar, por ejemplo, ventajas financieras y de tipo crediticia que negocia con los bancos locales. Es el gremio empresario más importante de la provincia de Catamarca en términos de cantidad de socios y definición de políticas económicas e impositivas. Forma parte CAME -Confederación Argentina de la Mediana Empresa- y de la Cámara de Comercio y Servicios de Argentina.

Por ello se consideró la necesidad de la profesionalización de la gestión de esta institución desarrollando en forma cooperativa y colaborativa el Plan Estratégico de la Institución. Esta propuesta se sustenta en diversos factores:

- a. establecimiento de vinculaciones permanentes entre la FCEyA como un nodo de servicios de consultoría y asistencia técnica satisfaciendo demandas de las MiPy-MEs locales
- b. el objetivo 17 de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles -ODS-, que propone llevar a cabo alianzas y colaboraciones entre los diferentes actores del planeta: gobiernos, sector privado, sector del conocimiento, investigación, innovación y desarrollo y sociedad civil. Estas alianzas deben construirse sobre los mismos principios y valores y tener objetivos comunes, aportando cada actor su experiencia para contribuir entre todos a la consecución de los ODS (Naciones Unidas, 2018)
- c. recomendaciones de la Conferencia Regional de Educación Superior CRES-2018 en lo referido a que la producción de conocimientos debe ser enmarcada en un nuevo principio: el de interdependencia cognitiva entre las instituciones productoras de CTI con la sociedad, de manera que ésta no sea considerada mero objeto de intervención, sino sujeto activo en la misma cogeneración de conocimiento (CRES, 2018)

Se plantearon 3 etapas para el desarrollo:

1ra etapa: Presentación y aprobación

Diseño en escritorio de la estrategia de intervención conjuntamente con integrantes de la UCC y posterior aprobación del Plan por la Comisión Directiva de la UC.



**Fig. 2.** 1ra reunión de los equipos de trabajo (UCC+UNCA), luego de la firma del Convenio - marzo 2022-

#### 2da etapa: Desarrollo de la intervención

Realización de capacitaciones y asistencia técnica en formato de talleres, realizados en la Sede de la UCC, dos jueves por mes, de abril a julio del 2022, según el siguiente temario:

##### 1. Desarrollo del taller Identificación de Misión – Visión

La Misión se enfoca en el presente y es inmediata:

- Cuál es la razón de ser de la organización
- Declaración de objetivos permanentes
- ¿Qué es lo que hacemos?
- ¿Para qué se creó la organización?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- En qué nos diferenciamos de otras organizaciones

La Visión se traza a largo plazo y representa la imagen ideal para alcanzar por la organización:

- Para dónde vamos...sin visión no hay rumbo.
- Cómo se visualiza la organización en un período determinado
- Conjunto de valores que la organización inculca a su personal y socios
- Ser realistas...los pies en la tierra
- Y conciso...el que mucho abarca poco aprieta

##### 2. Desarrollo del taller Organigrama y Manual de Funciones

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional y el capital humano de una organización, que muestra la línea de reporte y la relación entre los diferentes departamentos. Ayuda a visualizar de manera clara y rápida la estructura interna, los roles y los diferentes equipos. Ayuda a mejorar la comunicación interna.

En cuanto al Manual de Funciones se propone analizar el Estatuto vigente, indicando las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deben ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

### 3. Desarrollo del taller de Diagnóstico Organizacional

Es un ejercicio introspectivo y consiste en indagar cuál es la situación de la organización en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno y análisis interno. Se propone el uso de la metodología FODA.

### 4. Desarrollo del taller de Definición de Líneas y Objetivos Estratégicos

Consiste básicamente en identificar los grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización, y las metas a mediano y largo plazo que determinan la planificación operativa.

### 5. Desarrollo del taller de Diseño y Documentación de Procesos

La documentación de procesos registra en detalle las tareas y los pasos necesarios para realizar algún proceso. Es un mapa de ruta que, a través del uso de simbología normalizada, permite identificar el estado actual de los procesos administrativos. De esta manera, es más fácil identificar, por ejemplo, cuellos de botella, demoras en algún trámite o duplicación de actividades.

3ra etapa: Formalización de la transferencia

Metodologías usadas:

- Para el diseño del contenido del plan: alcance, objetivos, cronograma, recursos humanos y económicos se trabajó en forma colaborativa con integrantes de la Comisión Directiva de la UCC utilizando algunas etapas de la gestión de Proyectos de Desarrollo.
- Para la implementación de las etapas de intervención se utilizaron las metodologías ágiles, que permiten ‘trocear’ el proyecto en módulos independientes y con diferentes actores, minimizando los errores en los entregables (deliverables) y con excelentes resultados en la productividad, compromisos asumidos y gestión del tiempo.
- Para el desarrollo de los talleres de Identificación de Misión y Visión, Organigrama y Manual de Funciones, Diagnóstico Organizacional, y definición de Líneas y Objetivos Estratégicos se utilizaron los conceptos y metodología propuesta por Idalberto Chiavenato en su libro “Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones” (Chiavenato, 2016).

- Para el taller de Diseño de Procesos se utilizó la metodología de BPMN (White y Miers, 2009).



**Fig. 3.** Taller Diseño y Documentación de Procesos -junio 2022-

#### **4 Análisis de resultados**

Cada una de las etapas diseñadas cuenta con indicadores de éxito que fueron plasmados en la Matriz de Resultados. Se logró cumplir con las metas planteadas y con el cronograma propuesto.

Cada etapa tiene sus deliverable en forma física y digital.

**Table 1.** Actividades e Indicadores de éxito

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de éxito</b>
Etapa 1: Presentación y Aprobación	Acuerdo firmado
Etapa 2: Desarrollo de la Intervención	
Taller 1: Definición Misión y Visión	Misión y Visión definidas
Taller 2: Definición Organigramas y Funciones	Estatuto analizado. Definidos y dibujados: Organigrama jerárquico; organigrama funcional. Definido el Manual de Funciones para integrantes de Comisión Directiva y de RRHH administrativos.
Taller 3: Diagnóstico	Definidas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
Taller 4: Identificación Líneas Estratégicas	Identificación de líneas estratégicas. Se definieron los objetivos estratégicos por cada línea.
Taller 5: Documentación de Procesos	Capacitación de integrantes de la Comisión Directiva de la UCC en documentación de Procesos. Documentación de un proceso a elección de la UCC: Gestión Incorporación de Socios.
Etapa 3: Formalización de la Transferencia	Entregar a la UC: un documento con las etapas desarrolladas

Etapas 1 y 2: se alcanzaron las metas en los tiempos previstos.

Etapa 3: está planteada para concluirse en el mes de septiembre.



Fig. 4. Presentación avances del Proyecto – junio 2022 -

## 5 Conclusiones

La transformación digital de las empresas ha sido acelerada por la pandemia del coronavirus; hoy en día, ser digital ya no es una opción. Las empresas son cada vez más digitales, y con ello más competentes, pero... ¿lo son los profesionales que las forman? El reto de la digitalización no está únicamente en adoptar las nuevas tecnologías que de manera continua hacen cambiar los procesos, sino en contar con el talento de las competencias digitales claves que tienen impacto en los cuatro ejes de la transformación digital: productos y servicios; cambio cultural; relación con el cliente; y modelos de negocio.

La digitalización ofrece muchas ventajas tanto para las empresas como para los profesionales que entienden la potencialidad de su aplicación. El reciclaje laboral digital o reskilling digital es posible a través de la formación en el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades o competencias digitales. Reducir el gap entre la tecnología existente y el aprovechamiento del profesional se convierte en el nuevo reto.

Si bien es cierto que todas las MiPyMEs de la región central de Catamarca requieren de una asistencia para llevar adelante los procesos de capacitación e implementación de los procesos involucrados en la transformación digital, es necesario que se haga en un marco de fortalecimiento institucional de la organización que agrupa a estas MiPyMEs.

Este fortalecimiento institucional permite, entre otras cosas, desplegar una mejor comunicación de la organización con sus asociados identificando cuáles son los procesos de mejora que son necesarios implementar para lograr el desarrollo endógeno de la región.

En virtud de ello, la FCEyA a través de su programa de transferencia, se involucra en la hibridación de conocimientos y formaliza el desafío de llevar adelante el proceso de la planificación estratégica de la Unión Comercial Catamarca, acompañando a las Pymes y MiPyMEs en los nuevos desafíos que imponen los retos digitales mediante la implementación de un programa de transformación digital, con el objetivo de impulsar herramientas que permitan expandir el alcance de comercios y empresas aumentando su productividad y competitividad.

El proceso de intervención no solamente está generando mejoras en la gestión de la Unión Comercial, sino que ha permitido visibilizar un exitoso modelo de relación público-privado que indudablemente aporta positivamente al desarrollo productivo y endógeno de nuestra región.

Entendemos que las MiPyMEs son el principal motor del crecimiento económico en las economías de nuestra región y no obstante las intervenciones y asistencias técnicas realizadas, queda aún un largo camino por recorrer para que se logre obtener un alto grado de competitividad.

## 6 Bibliografía

1. Chiavenato, I. (2016). *Planificación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.) McGraw-Hill Interamericana.
2. Ramírez, R. (Ed.) (2018). *Investigación científica y tecnológica e innovación como motores del desarrollo humano, social y económico para América Latina y el Caribe*. UNESCO. <http://www.cres2018.unc.edu.ar/uploads/educacion-superior-ciencia-tecnologia.pdf>
3. Dini, M., Gligo, N. y Patiño A. (2021). *Transformación digital de las Mipymes: elementos para el diseño de políticas* (Documento de Proyectos LC/TS.2021/99). CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/47183>
4. Gandini, V.; Juri, R. (2019). *Vinculación de los docentes de la FCEyA con los comercios y el poder legislativo de Catamarca* [Presentación de Paper]. Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales, Salta, Argentina.
5. Llorens, J., Albuquerque, F. y Del Castillo, J. (2002). *Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina* (Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/estudios-de-casos-de-desarrollo-economico-local-en-america-latina>
6. Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
7. OECD. (2009). *OECD Economic Outlook No. 85 (Edition 2009/1)*. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/data-00367-en>
8. Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Entorno MYIPYME. Medidas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe frente a la crisis de la COVID-19*. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_763018/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_763018/lang-es/index.htm)
9. White, S. y Miers, D. (2009). *Guía de Referencia y Modelado BPMN. Comprendiendo y utilizando BPMN*. Future Strategies Inc. [http://futstrat.com/books/book\\_images/Guia%20de%20Referencia%20y%20Modelado%20BPMN%20chap1-2.pdf](http://futstrat.com/books/book_images/Guia%20de%20Referencia%20y%20Modelado%20BPMN%20chap1-2.pdf)