

RSM Argentina

Saber hacia dónde ir

“Hay una marcada (y necesaria) tendencia a la implementación de nuevas tecnologías: la transformación digital es ahora. Hay que repasar el modelo de negocio actual y encontrar el *enfoque adecuado para digitalizarlo*”, indica *Fabián López socio de la compañía*.

“De todos modos, hay que entender que este proceso tecnológico no se puede llevar a cabo sin el apoyo y el entendimiento de las personas que forman parte de toda la organización. Hay que capacitar en el uso de herramientas y nuevas tecnologías de trabajo remoto que aseguren la continuidad del negocio –profundiza Fabián López–. Asimismo el proceso de digitalización tiene que generar información de calidad. La estructura digital debe acompañar la estrategia organizacional, debe facilitar la toma de decisiones ágiles y fundamentadas en datos”.

¿Cuáles son los nuevos retos de la consultoría, en épocas de incertidumbre extrema? Nuestro entorno local siempre ha sido desafiante para los negocios y para los emprendedores; la pandemia llevó ese modelo de desafíos habituales a extremos impensados. Los horizontes de previsibilidad son cada vez más cortos, y en ciertas actividades, prácticamente nulos. Es por ello que el rol del consultor toma un papel de preponderancia mayor que en años anteriores.

Hay que acompañar al cliente para que pueda anticiparse a los cambios, esencialmente identificar oportunidades de rentabilidad y de reducción de costos. Pero a la vez hay que mantener el enfoque en la dirección del proyecto a futuro, de las tecnologías que requiere el negocio y hacia dónde se dirige; saber el camino. Y, como siempre afirmamos en RSM Argentina, nosotros “Conocemos el camino”. ¿Qué nuevas necesidades tuvieron los clientes en el último año?

Durante este año podemos identificar dos etapas distintas. Por un lado la inicial, vinculada a los primeros meses del aislamiento social preventivo; y luego, una segunda etapa posterior donde se asentó el modelo de trabajo remoto.

En la primera etapa hubo un incremento de consultas relacionadas a ciberseguridad. En ese sentido, podemos remarcar el notable aumento de ciberataques a escala local e internacional en los últimos meses, con hechos



que van desde el secuestro de datos mediante la utilización de *malware*, las técnicas de *phishing*, la suplantación de identidad, etc. Es entendible porque los ciberdelincuentes van un paso por delante, identificaron una oportunidad única al pasar de un modelo de trabajo presencial a un modelo remoto, que no siempre fue sustentado por una estrategia de seguridad acorde.

Por ello, resulta clave analizar la estructura actual de ciberseguridad de las organizaciones y capacitar a los equipos de trabajo en cuanto a los riesgos del contexto.

Luego vino la etapa actual, donde ya hay una maduración en la dinámica del trabajo remoto, e identificamos una demanda de análisis de los procesos operativos, para evaluar cómo mejorar la operatividad a distancia, mientras se asegura la continuidad del negocio y el cumplimiento normativo. Referido a esto último, es recomendable realizar un análisis retroactivo de los últimos meses, ya que hemos visto muchos casos en que las organizaciones se volcaron al trabajo remo-

to sin considerar el impacto en el flujo de los procesos del negocio.

¿Qué debería ofrecer la consultoría para ser efectiva?

Para atender todas las inquietudes es necesario el aporte de un equipo multidisciplinario talentoso y ágil, con experiencia, que sepa escuchar, plantear los problemas, y junto al cliente pueda finalmente superar los obstáculos.

Las expectativas son muy altas y los clientes demandan un enfoque particular a sus problemas. En definitiva, el consultor tiene que ser un generador de valor, un socio estratégico que ineludiblemente debe compartir la visión de la compañía, sin perder la atención en el contexto. La agilidad es una característica fundamental; el análisis es dinámico y requiere constantemente reconfigurar las preguntas y hallar nuevas soluciones.

¿Cómo se logra llevar adelante los cambios necesarios dentro de las organizaciones?

Los cambios tienen que ser “*Top-Down*”, es decir, que deben surgir del convencimiento de la dirección de la organización y aplicarse descendientemente. Por eso, si no existe un mensaje claro, transmitido a lo largo y ancho del organigrama, se generan fuertes resistencias al cambio. Tiene que existir una visión del negocio, una cultura fácilmente identificable y transmitida correctamente.

Es por eso que anteriormente citaba la importancia de escuchar al cliente y acompañarlo: ¿Cuál es la cultura de su organización? ¿Hacia dónde quieren ir? Estas preguntas son primordiales para iniciar un proceso de cambio exitoso.