



# Transformación Digital

Desafíos y Oportunidades en la nueva realidad



# ▶ 1. INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas, el último año nos ha significado un desafío sin precedentes para las organizaciones, en particular, y a la sociedad, en general. En este contexto, **el camino de la Transformación Digital se perfila como una solución integral para adaptarnos a las demandas que nos exige la Nueva Normalidad.** El siguiente informe está basado en la visión de decisores estratégicos en lo referido a la salud financiera de sus organizaciones en el contexto 2020-2021.

Dicho contexto nos desafía a poner el foco en dos componentes clave:

- La transformación de nuestras organizaciones a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19
- La aceleración digital que supuso la incorporación de nuevas tecnologías en diversas áreas de gestión.

## ¿Cómo interpreta el mercado el desafío de la Transformación Digital?

Frente a este panorama, BDO en Argentina relevó la opinión de CFOs y Gerente de Administración y Finanzas de diversas compañías del mercado a fin de

conocer su diagnóstico de esta coyuntura, sus acciones implementadas y sus aspiraciones de cara a un futuro que nos demanda una rápida recomposición económica. Las organizaciones deben simplificar la búsqueda de soluciones sin perder de vista el nivel de complejidad que implica.

El documento nos introduce sobre qué entienden los líderes por Transformación Digital en base a sus organizaciones. A su vez, dónde ponen el foco en sus decisiones y cómo ejecutan dichas acciones para minimizar el riesgo en su compañía. A partir de la opinión de los líderes en relación a las áreas estratégicas de implementación de la Transformación Digital, desarrollamos su visión sobre el acompañamiento en este proceso de cambio organizacional. Es así que relevamos aquellos aspectos considerados clave en la estrategia de Gestión del Cambio en las compañías.

A su vez, destacamos áreas clave de gestión de riesgos como Rendición de Gastos, Proveedores, Control de Contratistas y Ciberseguridad: dónde es conveniente comenzar con un proceso de transformación, qué alternativas evalúan para su implementación y cómo se han adaptado a los protocolos COVID-19.

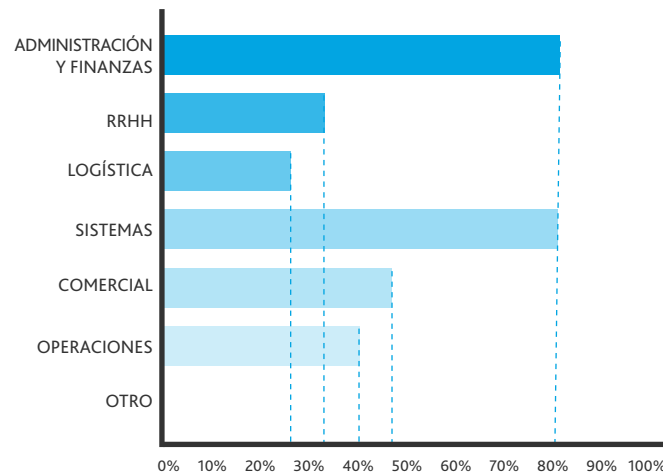
▶ El proceso de Transformación Digital no solo se limita a la implementación de nuevas tecnologías en los procesos, sino que requiere una Transformación Cultural en sus equipos de trabajo.



# ▶ 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ¿Hacia dónde nos dirigimos?



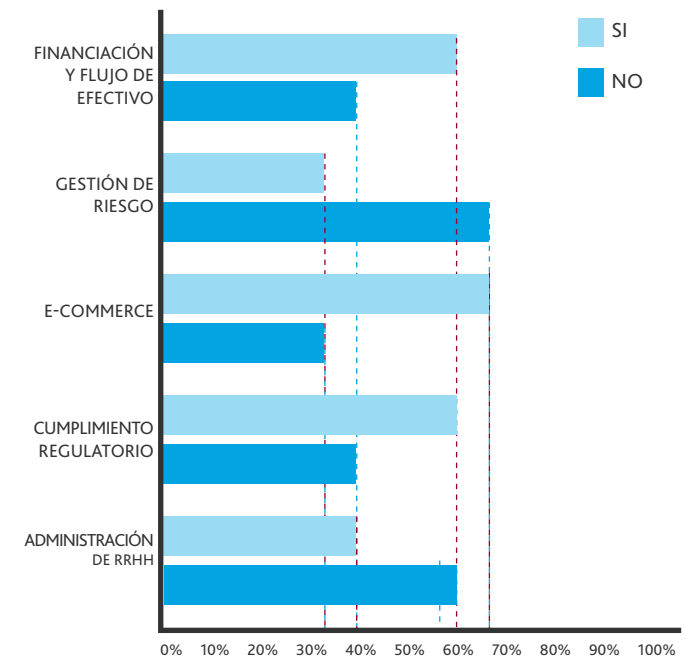
Casi la totalidad de los encuestados (90%) planea abordar proyectos de Transformación Digital. Si bien la pandemia ha impactado en el capital de trabajo de muchas organizaciones, también ha acelerado los procesos de transformación.



Vemos que, en línea con otros estudios de BDO a nivel internacional, los profesionales opinan que **invertir en este tipo de proyectos no solo tendrán adecuado retorno, sino que no hay alternativa que llevarlos a cabo**. De las respuestas obtenidas, se destacan las áreas de Administración y Finanzas y Sistemas como las de mayor predisposición a asumir este tipo de retos tecnológicos.

Observamos una intención de inversión en Transformación Digital en muchas de las áreas de la organización.

Los proyectos más significativos en el campo de la Transformación Digital para los CFOs están relacionados al e-commerce, financiación y flujo de efectivo, y cumplimiento regulatorio.



## ▶ 3. CAMBIO CULTURAL: ¿Cómo es el acompañamiento en la Gestión del Cambio organizacional?

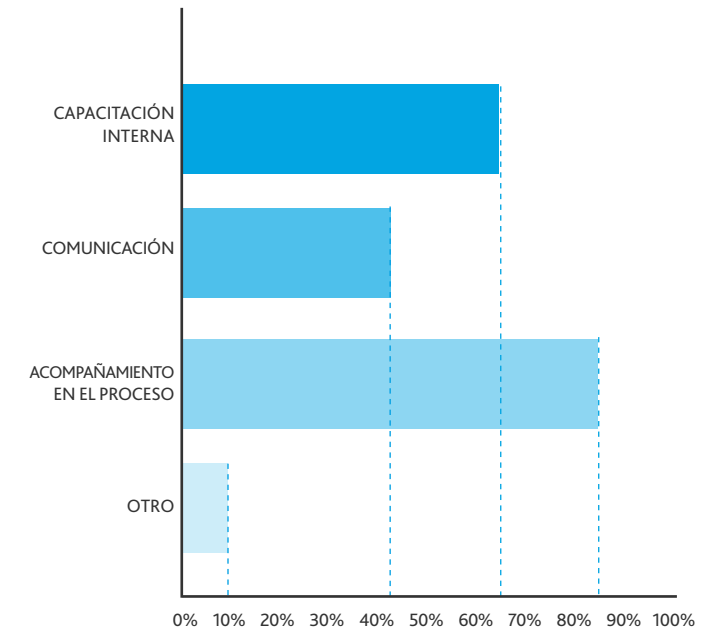
La Transformación Digital ha ido incorporando el concepto de "cambio cultural" en una organización y ha determinado acciones corporativas. Un alto porcentaje de los encuestados (60%) estaría dispuesto a solicitar servicios de consultores en Gestión del Cambio para acompañar con un plan y medición de las acciones en todo el proceso de la Transformación Digital. De acuerdo con nuestros estudios internacionales, esta colaboración puede partir de la misma estrategia digital y en cada uno de los subproyectos en los distintos procesos de las organizaciones.

De la muestra encuestada, el 83% de los Gerentes de área destaca la importancia de acompañar estos proyectos de transformación con especialistas en Gestión del Cambio. Esto se debe a la necesidad de asegurar una rápida aceptación e incorporación de estas nuevas soluciones digitales por los equipos de trabajo logrando un eficaz éxito en la inversión realizada.

### ¿En qué aspectos necesitan apoyo?

En este sentido, dicho proceso se realiza con acciones efectivas que aseguren el acompañamiento requerido por los especialistas. También se destaca la importancia de la implementación de capacitaciones internas (67%) y el manejo de la comunicación de estas herramientas digitales (43%).

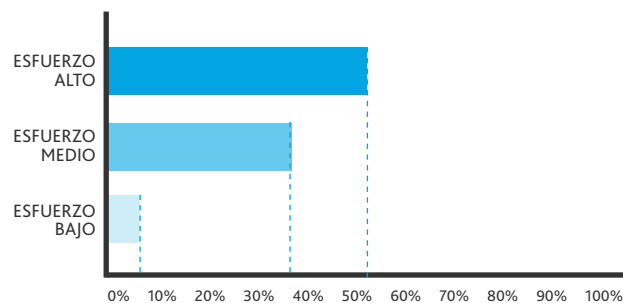
▶ En este sentido, una adecuada Gestión del Cambio debe proponer un plan de trabajo integral asegurando así la efectividad de la incorporación de la herramienta y minimizando el impacto negativo.



# ▶ 4. RIESGOS EN LA ACELERACIÓN DIGITAL: ¿Qué grado de importancia tiene la ciberseguridad?

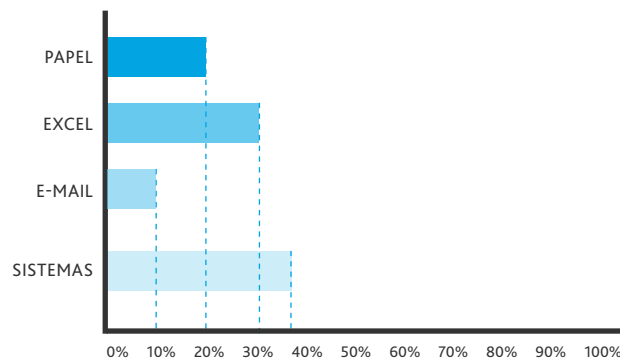
Es bien sabido que la migración hacia esquemas de trabajo virtuales ha exigido un gran esfuerzo de las organizaciones en la adaptación de su infraestructura tecnológica y/o de los medios de acceso remoto a la misma. Este esquema de trabajo si bien resolvió eficazmente la necesidad de trabajo a distancia, trajo aparejado un conjunto importante de riesgos emergentes relativos a la ciberseguridad.

De las respuestas obtenidas podemos observar el elevado nivel de esfuerzo que las entidades realizan para cuidar los activos de información.



## RIESGOS EN LA RENDICIÓN DE GASTOS

¿Cómo realiza la rendición de gastos?



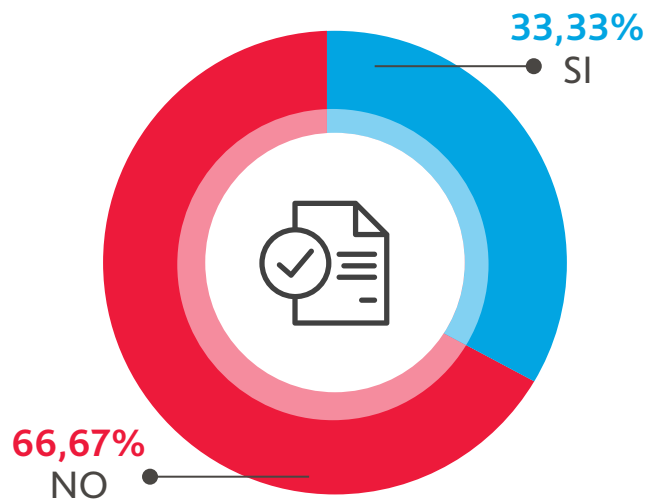
Desde BDO, consideramos que lo importante no es solo tener una política sino también difundirla adecuadamente a sus colaboradores. De estudios realizados, hemos llegado a la conclusión que la mayoría de los fraudes son errores ocurridos, en parte, por desconocimiento de la política interna de gastos.

## RIESGOS EN LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

Del total de los encuestados, un 67% informó que **no posee un circuito automatizado de control de factura de proveedores**, lo cual generaría una posible ineficiencia en el circuito de control y aprobación de facturas de proveedores.



¿Cuenta con una herramienta donde sus proveedores cargan las facturas para hacer el seguimiento de los pagos?



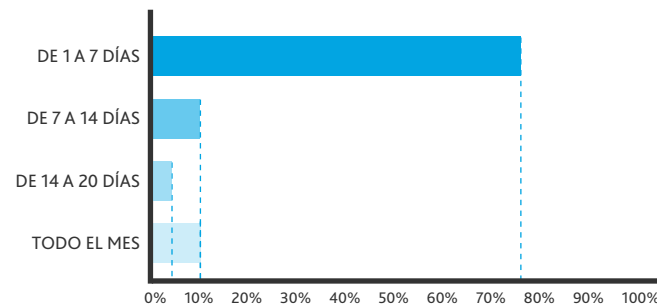
Frente a la nueva modalidad virtual de trabajo, hace que el circuito necesite tener trazabilidad en la nube por medio de una herramienta en la cual se puedan determinar las fechas de pago y las autorizaciones por los responsables que corresponden, sin necesidad de depender del mail.

**RIESGOS EN EL CONTROL DE CONTRATISTAS**

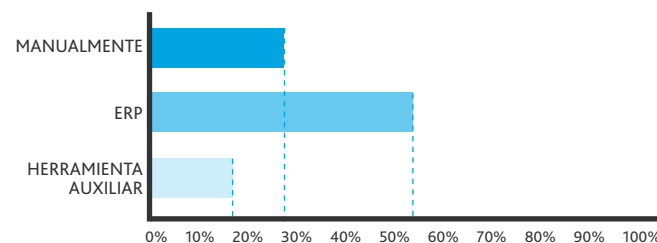
Si seguimos con los procesos de contratación de servicios, el 75% de los encuestados realiza el control de contratistas con recursos internos de la empresa, generando una carga operativa adicional a sus empleados.

Esto se debe a que los procesos se realizan sin un análisis detallado en la materia a cargo de consultores expertos ni una herramienta que automatice la gestión y el control de la documentación que habilite el ingreso de los recursos de terceros a los establecimientos de la empresa. Indudablemente, estas decisiones impactan en los tiempos de los procesos.

¿Cuánto tiempo dedica a realizar las conciliaciones?



Al ser consultados sobre la metodología aplicada en sus procesos, un 55% considera que es suficiente con el ERP para tener una conciliación adecuada y que el porcentaje de partidas pendientes es aceptable para que posteriormente las analice un colaborador interno. Sin embargo, **existen herramientas auxiliares que complementan y agilizan al ERP llegando hasta el 90% de partidas conciliadas en segundos**, generando mayor tiempo productivo al colaborador para el análisis de partidas realmente importantes.



## ► 5. PROTOCOLO COVID-19: ¿Cómo nos adaptamos a esta nueva realidad?

En la actualidad, la pandemia producida por el brote de COVID-19 determina prácticamente todas nuestras decisiones diarias. La incertidumbre y los bruscos cambios en los comportamientos cotidianos producen la necesidad de seguridad al momento de consumir un producto o servicio. Es así que los "protocolos COVID-19" se perfeccionan con el fin de simplificar la toma de decisiones en el mercado.

► Los líderes sostienen la necesidad de implementar mejoras continuas a partir de automatización de procesos, sanitización y control de temperatura de sus colaboradores.

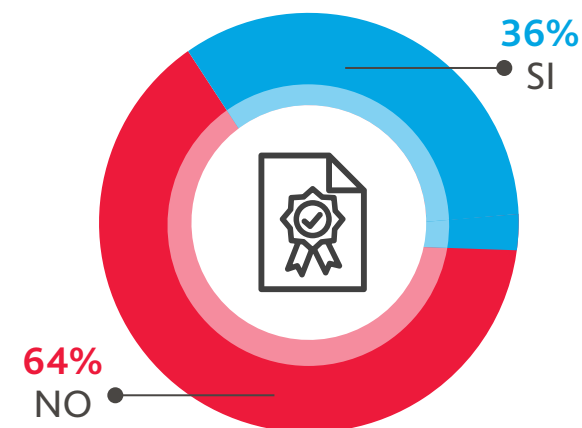
Un 64% afirma que planifica invertir en soluciones tecnológicas enfocadas en el control y/o prevención en bioseguridad de la compañía. Sin embargo, existen irregularidades en la importancia que le atribuyen a cada una de ellas.

Uno de los datos más llamativos es la valoración negativa que reciben las Auditorías en bioseguridad (60%) en comparación con otras alternativas. Este dato va en línea con el desconocimiento de la existencia de Certificados Internacionales de Cumplimiento de procesos en cuidados y prevención frente al COVID 19.

Ante el nuevo escenario, ¿cree que puede ayudar a la gestión tener procesos automatizados?

	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
Control de dotación con app para gestionar ingresos, DDJJ y alertas	32%	24%	44%	0%
Tótem de temperatura	8%	40%	40%	12%
Cámaras térmicas	12%	28%	44%	16%
Sanitización en forma tercerizada	20%	20%	44%	16%
Auditorías de bioseguridad	16%	24%	44%	16%

¿Sabía que existen Certificados Internacionales de Cumplimiento de procesos en cuidados y prevención frente al COVID 19?



## ▶ 6. CONCLUSIONES

Actualmente las empresas más exitosas de cualquier sector y tamaño se encuentran adoptando soluciones tecnológicas, con la intención de facilitar y agilizar los procesos diarios de sus colaboradores logrando así, entre otras cosas, mayor eficacia en dichos procesos, minimizar retrabajos, duplicaciones de tareas o tiempos, etc.

Adoptar soluciones tecnológicas permiten a estas organizaciones estar más armadas para competir en un entorno económico que cambia constantemente.

Hay que tener en cuenta que cada empresa comienza su Transformación Digital a partir de una necesidad distinta, por eso no hay un marco ni plan único para avanzar en la Transformación Digital, es por ello que para lograr una exitosa implementación, es importante contar con un acompañamiento de Gestión del Cambio para facilitar por medio de acciones claves en comunicaciones efectivas, capacitaciones a los integrantes de la empresa, medición de grados de usabilidad que serán claves para la aceptación de dicha inversión tecnológicas logrando minimizar los posibles impactos negativos y favoreciendo la adopción del camino a la Transformación Digital.



# INNOVACIÓN | COMPROMISO | PERSONAS



Service provision within the international BDO network of independent member firms ('the BDO network') is coordinated by Brussels Worldwide Services BVBA, a limited liability company incorporated in Belgium.

Each of BDO International Limited (the governing entity of the BDO network), Brussels Worldwide Services BVBA and the member firms is a separate legal entity and has no liability for another such entity's acts or omissions. Nothing in the arrangements or rules of the BDO network shall constitute or imply an agency relationship or a partnership between BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BVBA and/or the member firms of the BDO network.

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO member firms.

The fee income of the member firms in the BDO network, including the members of their exclusive alliances, was US\$ 9.6 billion in 2019. These public accounting, tax and advisory firms provide professional services in 167 countries, with 88,120 people working out of 1,809 offices worldwide.