



# EL MULTIPLICADOR DE VALOR

Cómo acelerar la madurez de  
las operaciones inteligentes

# Índice

01 Acelera tu redimiento	<b>04</b>
02 Por qué es importante	<b>07</b>
03 Cómo conseguirlo	<b>12</b>
El factor Tecnología	<b>13</b>
El factor Proceso	<b>15</b>
El factor Datos	<b>17</b>
El factor Talento	<b>19</b>
04 Hazte Future-Ready ya	<b>21</b>

**Si algo hemos aprendido en los últimos 18 meses es que todo está cambiando a un ritmo sin precedentes.**



Nuestro estudio **“Un paso al frente”** demostró que los líderes en innovación y adopción de tecnologías, que hace dos años crecían el doble que las empresas rezagadas, crecen ahora a un ritmo cinco veces mayor. Eso significa que las operaciones deben cumplir sus objetivos más rápido que nunca para que el negocio no se quede atrás.

El pasado año, nuestro estudio **“Acelera tu rendimiento para el futuro”** identificó un pequeño grupo de líderes (apenas el 7 % de la muestra) que habían alcanzado el estado Future-Ready gracias a operaciones más inteligentes. Eran más eficientes y rentables, con una rentabilidad 2,8 veces mayor y una eficiencia 1,7 veces mayor que las organizaciones con niveles inferiores de madurez. Sin embargo, el 66 % de las empresas corría el riesgo de no lograr estos resultados en los próximos tres años.

Nuestro nuevo estudio revela un efecto multiplicador que, aplicado a tu organización, puede acelerar el rendimiento de tus operaciones para el futuro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manish Sharma'.

**Manish Sharma**  
Group Chief Executive,  
Accenture Operations



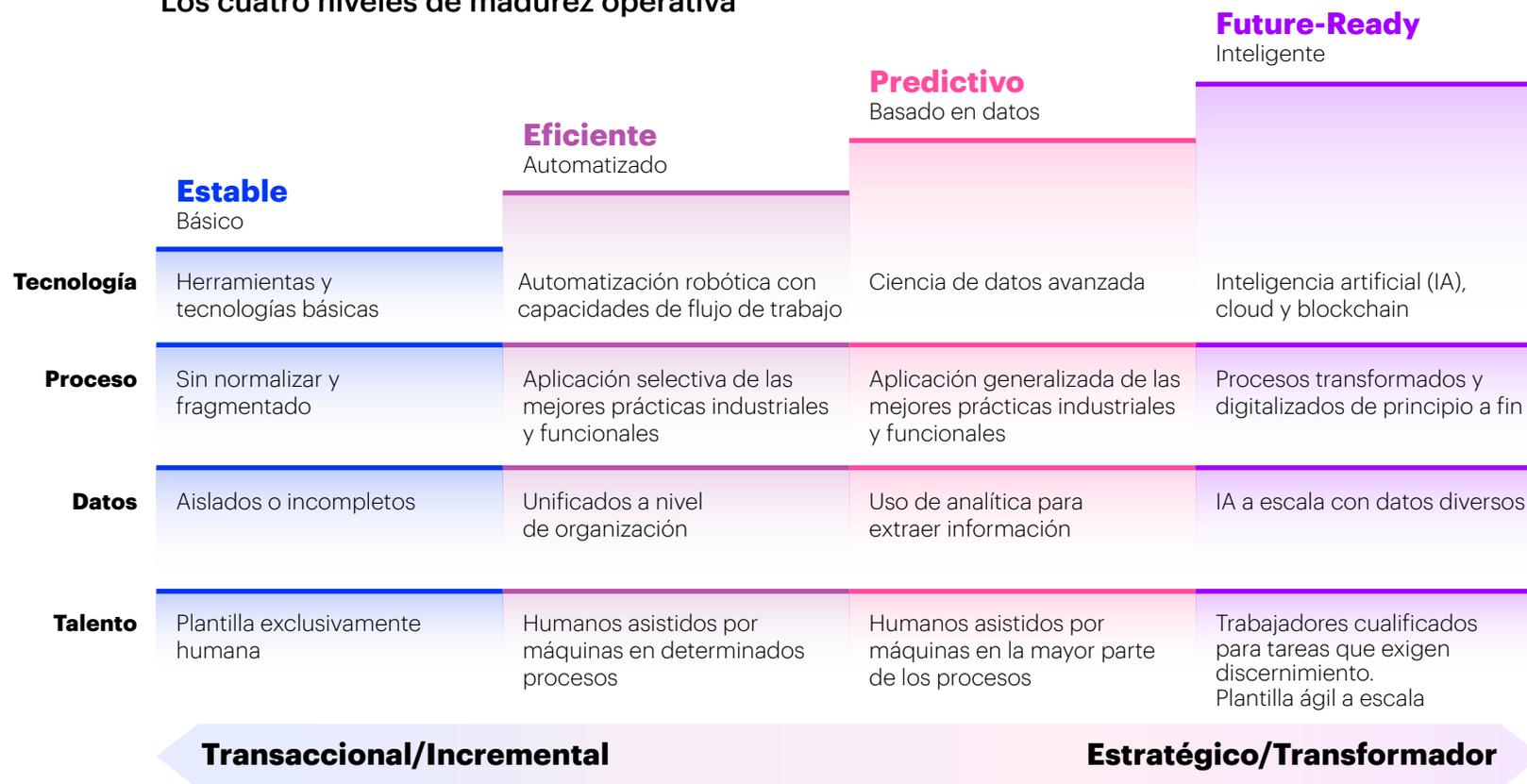
01

# Acelera tu rendimiento

En cualquier viaje, conocer el punto de partida siempre es útil para saber cómo llegar a nuestro destino

La Figura 1 es una ilustración de nuestro anterior estudio, que identificó cuatro niveles de madurez operativa (estable, eficiente, predictivo y Future-Ready) a partir de las respuestas de los encuestados sobre ocho características\*.

**Figura 1.**  
**Los cuatro niveles de madurez operativa**



\* Los componentes de los cuatro factores se describen con detalle en el apéndice (página 24).

Según la experiencia de Accenture, las organizaciones con características Future-Ready pueden mejorar hasta el 50 % la productividad y la eficiencia.  
Fuente: Encuesta de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes, 2020

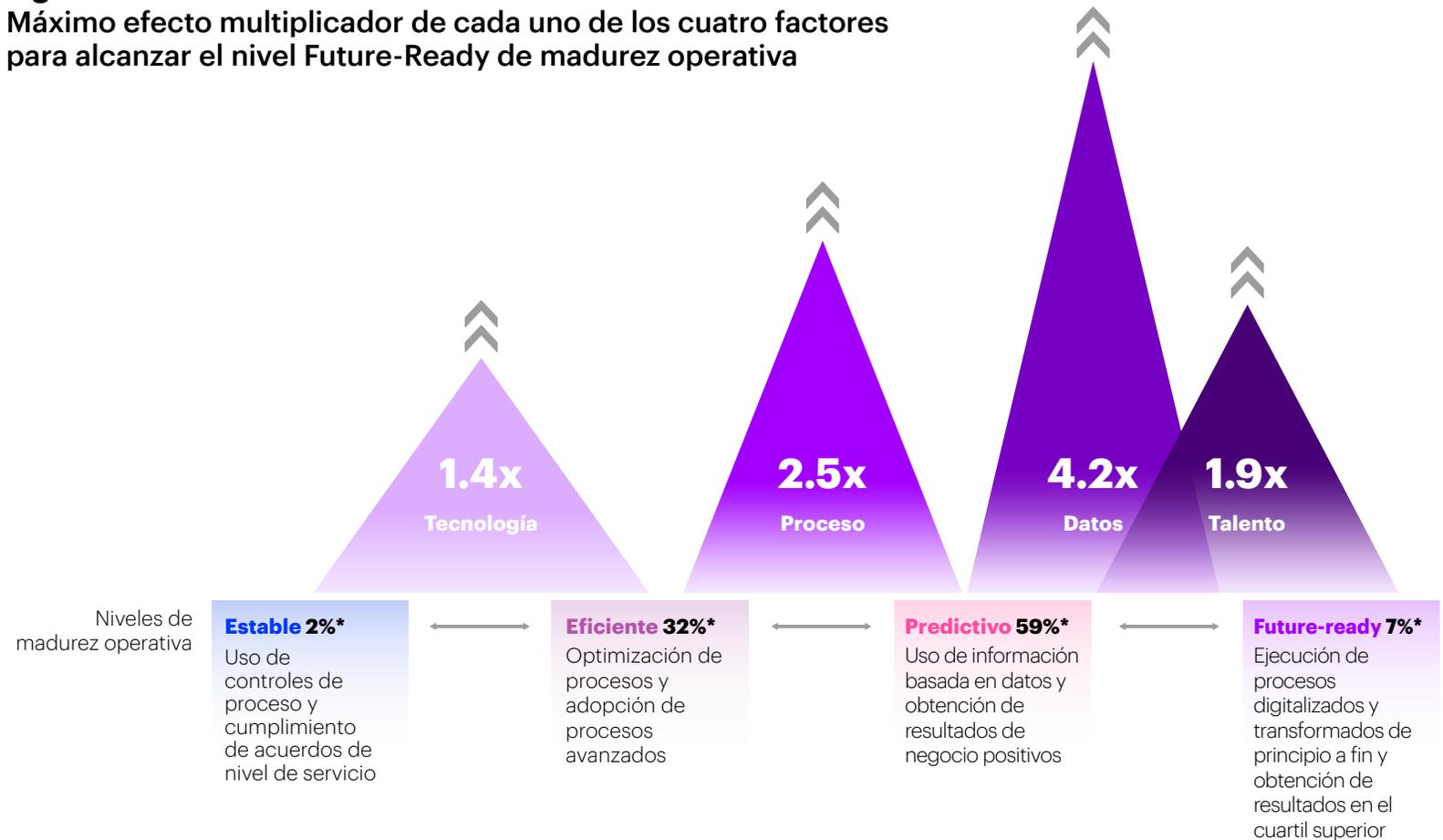
Para que sean más fáciles de entender, hemos agrupado esas ocho características según cuatro factores: **Tecnología, Proceso, Datos y Talento.**<sup>1</sup>

La Figura 2 muestra los efectos de estos factores en distintos niveles de madurez.

Sabemos que, cuando se trata de operaciones, no hay dos casos iguales. Cada viaje es distinto, pero conviene saber cómo acelerar el proceso; sobre todo cuando lo que está en juego es la rentabilidad y la eficiencia.

Si sabes cuál es el nivel actual de madurez de tus operaciones y cómo usar estos cuatro factores para mejorarlo, tu organización podrá acelerar su rendimiento para el futuro.

**Figure 2.**  
**Máximo efecto multiplicador de cada uno de los cuatro factores para alcanzar el nivel Future-Ready de madurez operativa**



\*Porcentaje de organizaciones en este nivel de madurez. N = 1100

Fuente: Encuesta de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes, 2020



02

# Por qué es importante

Tal vez te preguntes por qué tanta prisa por ser Future-Ready. Los resultados hablan por sí solos.

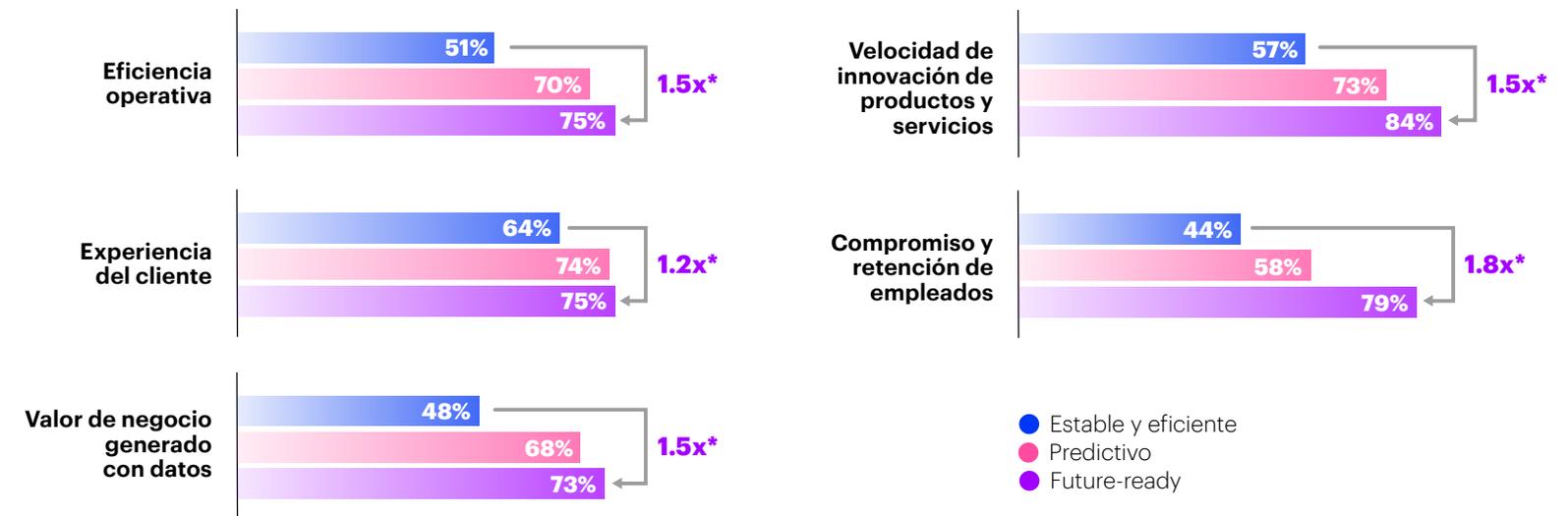
## Por qué es importante

Aparte de más eficiencia y rentabilidad, las organizaciones Future-Ready disfrutan también de mejoras en muchos campos que definen el éxito de una empresa.

Una sencilla comparación con las respuestas a nuestra anterior encuesta indica que las organizaciones Future-Ready han mejorado sus resultados en todas las áreas de negocio durante los últimos tres años. Sea cual sea el nivel de madurez, se pueden obtener considerables beneficios en todas las fases de transformación de las operaciones.

**Figura 3.**  
**Las organizaciones Future-Ready destacan en muchas áreas de negocio**

% de organizaciones con mejoras en cada área de negocio durante los tres últimos años



\*Efecto multiplicador cuando se pasa de estable o eficiente a Future-Ready. N = 1100

Fuente: Encuesta de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes, 2020

## Por qué es importante

Como se observa en la Figura 3, las organizaciones que pasan de nivel estable o eficiente a nivel Future-Ready pueden generar 1,5 veces más valor con datos e innovar productos y servicios 1,5 veces más rápido. Alcanzar el estado Future-Ready también permite multiplicar por 1,8 los niveles de compromiso y retención de los empleados.

Subir de nivel supone una ganancia segura. Según nuestras estimaciones, las organizaciones pueden aumentar su rentabilidad global (expresada en EBITDA) hasta un 17 % si ascienden un nivel en la escala de madurez. Por eso vale la pena ajustar nuestros cuatro factores para acelerar la transformación.

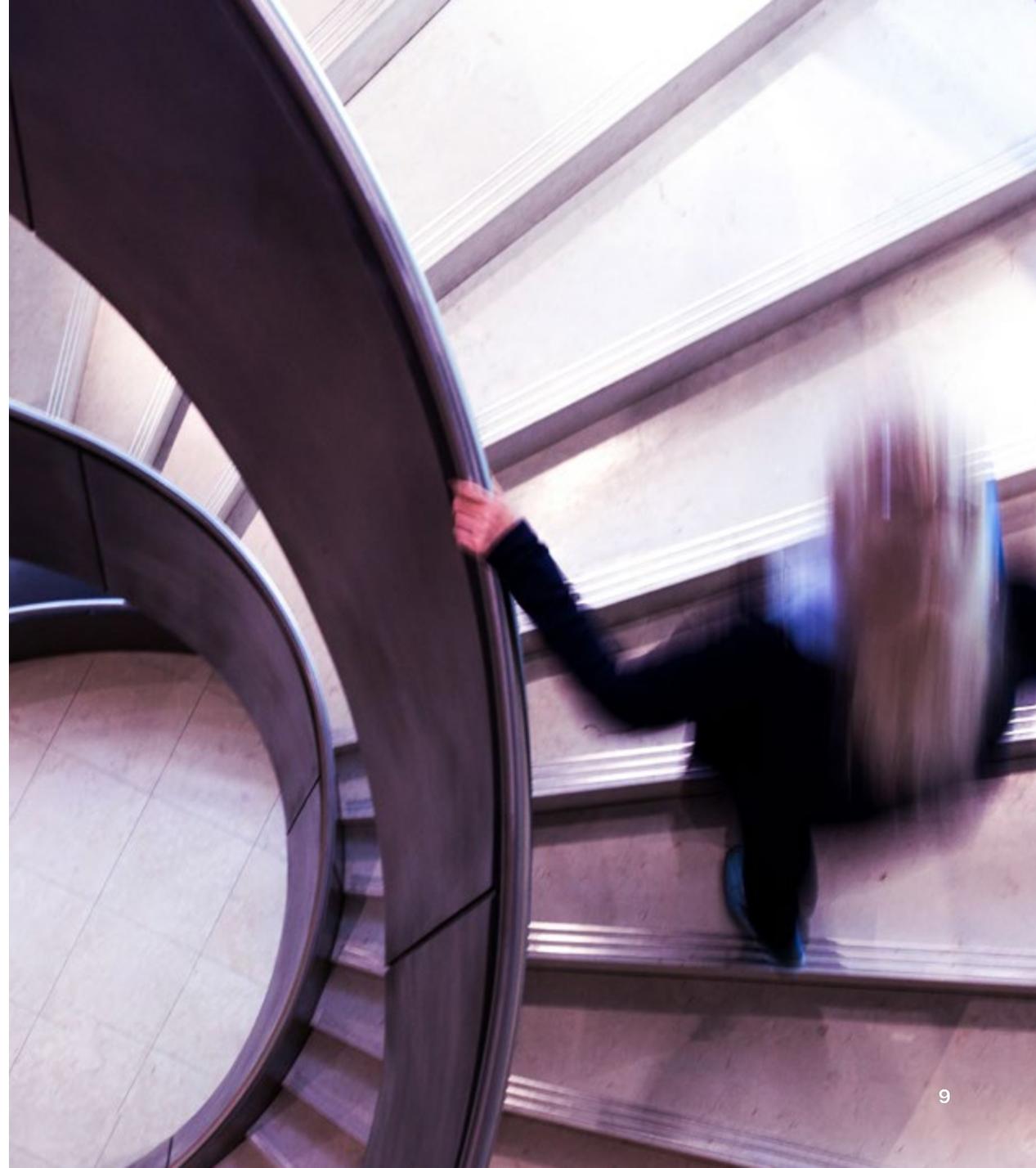
# 1.5x

**Posible aumento de la eficiencia operativa para organizaciones que pasan de nivel estable o eficiente a nivel Future-Ready**

# 17%

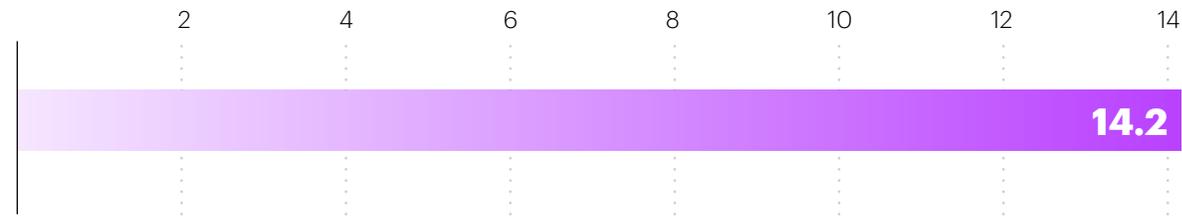
**Aumento estimado de la rentabilidad global al ascender un nivel en la escala de madurez\***

\*Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)



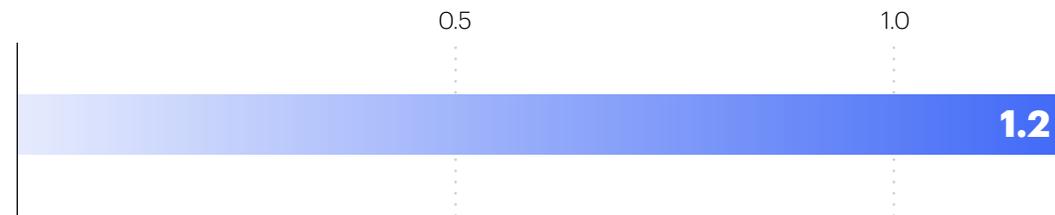
**Figura 4.**  
**Combinar los cuatro factores puede llevar a un importante aumento de rentabilidad.**

**X veces más probabilidad**



...aumento de la probabilidad de ascender un nivel

**X veces más rentabilidad**



...diferencial de rentabilidad asociado al ascenso de un nivel en la escala de madurez

N= 1,100

Fuente: Encuesta de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes, 2020

Pronto veremos con más detalle qué factores hay que ajustar y cuándo. Pero antes hay que destacar que, si combinan correctamente los cuatro factores, las organizaciones (sea cual sea su nivel de madurez) no solo tienen el doble de probabilidades de alcanzar el estado Future-Ready en un plazo de tres años, sino que también pueden multiplicar por 14,2 las probabilidades de ascender un nivel en la escala de madurez, lo que según nuestros cálculos supone una rentabilidad hasta 1,2 veces mayor (Figura 4).

La transformación de las operaciones no se consigue de un día para otro, sino que es un proceso iterativo en el que varias acciones simultáneas pueden tener un enorme efecto multiplicador. Lo importante es combinar estos factores de manera armónica y en el orden correcto.

# Una aseguradora global descubre valor sin explotar

Una aseguradora global recurrió a Accenture para transformar sus compras y finanzas. Eso no solo le permitió ser una organización más digital, automatizada y basada en datos, sino también crear un entorno en el que el trabajo de los empleados es más inteligente y productivo.

Al optimizar datos, nuevas tecnologías y talento humano, la aseguradora reinventó las funciones de compras y finanzas. En el área financiera, por ejemplo, la empresa usó nuevas herramientas y procesos para reducir el período de cobro de 107 a 93 días e incrementar en 300 millones de dólares el flujo de efectivo en solo un año.

La empresa ahorró 13,5 millones de dólares y lleva camino de conseguir un ahorro de 50 millones en un período de cinco años. Con estos resultados y las mejoras fiscales introducidas, la aseguradora puede dar un mejor servicio a sus clientes, dar prioridad a nuevas áreas de crecimiento y satisfacer las expectativas de sus accionistas<sup>2</sup>.

# 300M\$

Incremento del flujo de efectivo en un año

# 03 Cómo conseguirlo

Veamos cómo afectan los distintos factores (Tecnología, Proceso, Datos y Talento) a la madurez operativa de las organizaciones:

# El factor Tecnología

El factor Tecnología incluye el uso de automatización, la adopción de nuevas soluciones tecnológicas y la colaboración entre funciones de negocio y TI.

## ¿Qué efecto tiene?

Las organizaciones que mejoran sus capacidades tecnológicas tienen 1,4 veces más probabilidades de pasar del nivel estable o eficiente a otro nivel. Este efecto es especialmente destacado al principio del proceso de mejora de las operaciones. Por lo que se refiere al uso de automatización, la tecnología (60 %) y el presupuesto (43 %) son los principales obstáculos para las organizaciones estables o eficientes, mientras que las predictivas o Future-Ready tienen más problemas con la estrategia.

Las organizaciones predictivas y Future-Ready tienen 1,2 veces más probabilidades que las estables y eficientes de usar automatización, incluyendo interacciones hombre-máquina, para mejorar su respuesta a crisis como la del COVID-19. Además, hay un campo tecnológico que resulta fundamental para la madurez operativa: el uso de cloud a escala es una prioridad para el 90 % de las organizaciones Future-Ready, frente al 76 % de las demás.

## ¿Qué puedes hacer?

- Extiende la automatización robótica de procesos a toda la organización y aumenta la eficiencia con soluciones tecnológicas como orquestación de trabajos y software como servicio (SaaS).
- Usa una base Cloud First para invertir en informes y analítica, ciencia de datos e inteligencia artificial.
- Fomenta la colaboración entre las funciones de negocio y TI para definir y ejecutar la estrategia de la organización.

# Así usan las organizaciones el factor Tecnología:

**Travelers**, una compañía de seguros norteamericana, adoptó tecnología de drones para agilizar la tramitación de reclamaciones y ayudar a sus empleados a evaluar daños de forma segura y sencilla. Los drones permiten obtener información con rapidez y mejoran la experiencia del asegurado, sobre todo después de una catástrofe. Durante el vuelo, los drones envían datos (incluyendo telemetría, vídeo y fotos) automáticamente a una cloud segura, de modo que Travelers puede ver toda su flota en tiempo real. Ahora que las reclamaciones sin contacto se han convertido en una necesidad, la visión de futuro de Travelers y su inversión en tecnología le permiten responder con toda confianza a las necesidades de sus asegurados<sup>3</sup>.

A fin de ser más competitivo y dar un mejor servicio a sus clientes, un **banco europeo** se unió a Accenture para crear un modelo operativo inteligente. El equipo se centró en optimizar procesos de gobierno, declaraciones, cuentas a cobrar y cuentas a pagar, antes de pasar a actividades como procesamiento de pagos, factoraje y servicios de gestión documental.

Los procesos manuales en papel fueron digitalizados, automatizados y, lo que es más importante, revisados para comprobar que eran correctos. El banco no solo mejoró eficiencias, sino que también aumentó la productividad en un 50 % (e incluso en un 70 % en el proceso de revisión, que ahora se realiza sin contacto). Al tener acceso a análisis e información basada en datos, los empleados pueden resolver problemas complejos, predecir mejor lo que quieren los clientes y aumentar la competitividad de cara al futuro.

“La adopción de una metodología de desarrollo ágil ha facilitado la colaboración entre negocio y tecnología. Alcanzar el éxito es mucho más sencillo si los partners tecnológicos comprenden las necesidades del negocio y le ayudan a entender las oportunidades que ofrece la tecnología.”

**Alan Kronovet**  
director general y responsable de servicios hipotecarios comerciales,  
Wells FargoWells Fargo

# El factor Proceso

El factor Proceso incluye la aplicación de prácticas avanzadas y referencias, así como la ejecución de iniciativas de experiencia de clientes, empleados y socios comerciales.

## ¿Qué efecto tiene?

Las organizaciones que mejoran sus capacidades de procesos tienen 2,5 veces más probabilidades de pasar del nivel eficiente al nivel predictivo en la escala de madurez. Este factor es el que tiene un efecto más intenso a niveles de madurez medios, seguido por el factor Datos con un efecto multiplicador de 2,4. Las organizaciones encuestadas tienden a considerar la estructura y la estrategia como los principales obstáculos para mejorar sus capacidades de procesos, como prácticas avanzadas y experiencias. Por otra parte, el 40 % espera hacer un uso generalizado de estrategias de gestión de experiencia de clientes, empleados y socios comerciales en un plazo de tres años.

# 2.5x

**más probabilidades de pasar del nivel eficiente al nivel predictivo en la escala de madurez operativa si las organizaciones mejoran sus capacidades de procesos**

## ¿Qué puedes hacer?

- Aplica prácticas industriales y funcionales avanzadas en todos los procesos de negocio de la organización.
- Usa referencias internas y externas para mejorar procesos y conseguir un rendimiento “best-in-class”.
- Ejecuta programas de medida y gestión de experiencia con el apoyo necesario de la dirección.

# Así usan las organizaciones el factor Proceso:

**Nissan** Nissan ha iniciado la transformación de sus sistemas legacy y su modelo operativo para crear una estrategia integrada que le permita ampliar su base de clientes, recortar costes y aumentar los niveles de retención. Consciente de que debía mejorar la experiencia del cliente, Nissan transformó siete aspectos clave y modificó su organización para responder con rapidez a futuras necesidades de los clientes. Para ello combinó seis factores básicos: estructura, cultura, talento, métricas, procesos y tecnología. Ahora Nissan puede evaluar la evolución de sus mercados con una escala de madurez, resolver problemas complejos que afectan a distintas funciones y canales, y aumentar la resiliencia del negocio con mejores procesos de respuesta y recuperación en caso de crisis<sup>4</sup>.

**Gavi**, la Alianza para la Vacunación, colabora con Accenture con el fin de facilitar las operaciones financieras para su Mecanismo COVAX, una iniciativa multilateral que pretende acelerar el acceso equitativo a vacunas contra el COVID-19 en todo el mundo. El objetivo de COVAX en 2022 es ayudar a cumplir los objetivos nacionales de vacunación para llegar a una cobertura del 70 % en 91 economías con bajo nivel de ingresos. Accenture ayudará a Gavi a definir el modelo operativo correcto y a normalizar procesos para colaborar con los demás partners, fabricantes, gobiernos y otras organizaciones. El proyecto también intentará aumentar el rigor operativo en procesos de gobierno y gestión de servicios para mejorar los niveles de calidad, rendimiento y visibilidad de procesos corporativos<sup>5</sup>.

“Queremos crear estándares empresariales y desarrollar una visión integral para fomentar una cultura de mejora continua. No es necesario ejecutar grandes programas de transformación cada cinco años si las personas se sienten capacitadas para mejorar los procesos día a día.”

**Parita Patel**

líder en excelencia operacional, AIG

# El factor Datos

El factor Datos incluye el uso de datos, analítica e inteligencia artificial para mejorar los resultados de negocio y la experiencia de todos los interesados.

## ¿Qué efecto tiene?

Las organizaciones que mejoran sus capacidades de datos son las que obtienen más beneficios, ya que tienen 4,2 veces más probabilidades de pasar del nivel predictivo al nivel Future-Ready y 2,5 veces más probabilidades de pasar del nivel estable al nivel eficiente.

En cuanto a los principales obstáculos para el uso de datos, analítica e IA, nuestro estudio indica que las organizaciones estables o eficientes tienen problemas de tecnología y presupuesto, mientras que las organizaciones predictivas y Future-Ready suelen experimentar dificultades con la estrategia y la estructura.

Estas diferencias pueden explicarse por el hecho de que el 71 % de las organizaciones con operaciones Future-Ready priman los datos sobre la intuición a la hora de diseñar su modelo operativo, frente a solo un 54 % de las organizaciones estables o eficientes. Además, el 71 % de las organizaciones Future-Ready tienen la ciencia de datos y la IA entre sus prioridades, frente al 50 % de las organizaciones estables, eficientes o predictivas.

## ¿Qué puedes hacer?

- Acelera la unificación de datos internos y externos, así como la disponibilidad cloud para analítica, ciencia de datos e IA.
- Utiliza herramientas analíticas personalizadas y on-demand para obtener información y facilitar la toma de decisiones.
- Define una estrategia de IA que tenga en cuenta el talento y la tecnología para impulsar el uso de IA en toda la organización.

# Así usan las organizaciones el factor Datos:

**Nike** es una empresa innovadora en tecnología de calzado y deportes. Aunque las apps de Nike tienen como principal objetivo optimizar la experiencia del cliente, también ayudan a la empresa a obtener una gran cantidad de datos de clientes. Por ejemplo, la app Nike Fit combina visión artificial, ciencia de datos, aprendizaje automático e inteligencia artificial para desarrollar una morfología digital del pie basada en 13 datos diferentes. Nike puede utilizar estos datos para mejorar el diseño del calzado y ofrecer contenidos y recomendaciones de productos personalizadas en función de los hábitos de compra de sus clientes. Otras iniciativas que refuerzan el compromiso de Nike con el uso de datos han sido la adquisición de dos empresas de analítica predictiva y su inversión en herramientas de visualización de datos para interpretar mejor la información<sup>6</sup>.

Una **empresa de telecomunicaciones** con presencia en más de 90 países recurrió a Accenture para contar con un sistema lean, flexible e inteligente de planificación de repuestos y gestión de garantía. Accenture introdujo una solución de “garantía como servicio” para acelerar de principio a fin el procesamiento de reclamaciones en garantía. La empresa adquirió nuevas capacidades que le permitieron prever la demanda de piezas de repuesto y gestionar mejor el inventario. El uso de aprendizaje automático para detectar cuándo y dónde se van a necesitar repuestos ha mejorado un 75 % la previsión de demanda y ha acelerado un 40 % el procesamiento de reclamaciones en garantía. También ha contribuido a optimizar las operaciones y mejorar el servicio al cliente, lo que se ha traducido en un ahorro anual de 10 millones de dólares<sup>7</sup>.

“Nuestro objetivo era ofrecer el mejor servicio posible con información basada en datos, usando la tecnología para mejorar la experiencia del cliente. En los últimos 18 meses hemos tenido un enorme éxito [...] que, desde el punto de vista del personal y la tecnología, nos permitirá pasar al siguiente nivel.”

**Jocelyn Belisle**  
director de contabilidad, Stanley  
Black & Decker

# El factor Talento

El factor Talento incluye estrategias de plantilla, el uso de habilidades humanas y capacidades automáticas, y la capacidad de recurrir a talento especializado o a amplios ecosistemas de talento.

## ¿Qué efecto tiene?

Las organizaciones que mejoran sus capacidades de talento tienen 1,9 veces más probabilidades de pasar del nivel predictivo al nivel Future-Ready.

El talento es clave para elevar la madurez operativa, pero sobre todo para dar el salto final hasta el estado Future-Ready.

Si bien el presupuesto es un problema importante para organizaciones con bajos niveles de madurez, ya que puede reducir su capacidad de crear una plantilla ágil, la estructura (facilitar la movilidad de los empleados entre distintas funciones) y la estrategia (complementar con

máquinas el trabajo de las personas) también plantean serias dificultades.

En línea con el efecto de los otros factores, las organizaciones Future-Ready tienen 1,2 veces más probabilidades que las empresas con otros niveles de madurez de haber obtenido mejores resultados en los últimos tres años con el mix de talento y la formación de empleados. Esto es especialmente destacable en el contexto de la pandemia de COVID-19, que ha supuesto una enorme disrupción para organizaciones de todo el mundo.

## ¿Qué puedes hacer?

- Complementa con máquinas (automatización, tecnología, analítica, IA) el trabajo de las personas en todos los procesos de negocio.
- Mejora el mix de talento con el talento especializado que necesites (científicos de datos, especialistas en IA, expertos de Design Thinking, gestores de productos) y fomenta la innovación continua.
- Crea un mercado interno de talento para facilitar la colaboración on-demand y facilitar la movilidad de los empleados entre distintas funciones.

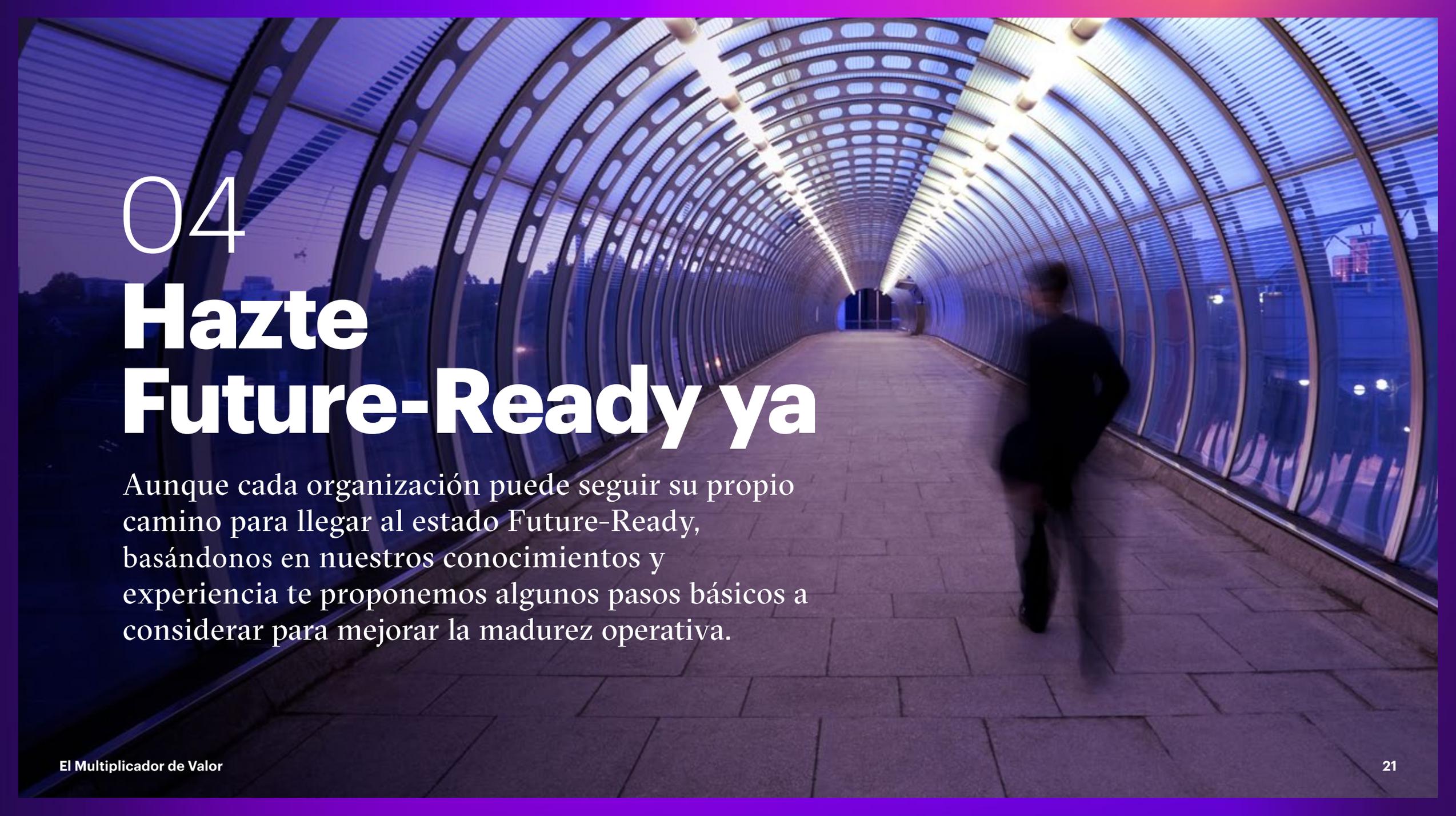
# Así usan las organizaciones el factor Talento:

Harmit Singh, director financiero de Levi Strauss & Co. , destaca la importancia del talento para crear un futuro digital. Esto es lo que dice sobre el talento en tecnología: “El talento se puede contratar, pero también es posible desarrollarlo. En Levi Strauss damos prioridad a fomentar una cultura de innovación y por eso invertimos en nuestros profesionales [...] los mejores para dar forma al futuro de nuestra empresa. Hemos puesto en marcha una iniciativa de formación digital con el objetivo de que nuestros empleados adquieran y practiquen las habilidades que necesitamos para impulsar una transformación digital desde dentro.” Y por lo que respecta a la automatización: “Todo lo que se pueda automatizar debería estar automatizado. Nuestros equipos no deberían dedicar horas a pasar datos de un sistema a otro. Por el contrario, necesitamos liberarlos de esas tareas rutinarias para que puedan analizar y resolver los problemas más complicados.”<sup>8</sup>

Una **empresa norteamericana de hipotecas** trabajó con Accenture para desarrollar una plantilla ágil y definir nuevas políticas operativas y modelos de gobierno. Gracias a más de 50 automatizaciones, una nueva plataforma de generación, un panel de optimización de préstamos y otras herramientas, la empresa consiguió aumentar un 180 % su cuota de mercado y generar un ahorro de 60 millones de dólares. También aumentó la velocidad y eficiencia del servicio de atención al cliente, redujo un 43 % el tiempo entre la solicitud y el préstamo, e incrementó un 30 % la productividad en la suscripción de contratos. Hoy es una de las empresas líderes del mercado, con procesos más eficientes, una plantilla ágil y capital ahorrado para invertir en su crecimiento futuro.

“Nunca hay que subestimar la resiliencia de un equipo. Debemos ser francos y transparentes sobre lo que hacemos, cómo afecta a los compañeros de trabajo y cómo les ayuda a desarrollar su carrera profesional. Podemos dar herramientas, servicios y conocimientos a los empleados, pero lo que de verdad necesitamos es que esos profesionales hagan realidad todo lo que ofrecemos.”

**Mike Benvenuto**  
director de compras, Aon

A person is walking away from the camera through a long, modern tunnel. The tunnel has a curved, ribbed structure with a grid of small openings. The walls are illuminated with warm, yellow lights, and the floor is made of large, light-colored tiles. The overall atmosphere is futuristic and clean.

04

# Hazte Future-Ready ya

Aunque cada organización puede seguir su propio camino para llegar al estado Future-Ready, basándonos en nuestros conocimientos y experiencia te proponemos algunos pasos básicos a considerar para mejorar la madurez operativa.

Empieza hoy mismo a analizar tu situación actual y adopta medidas estratégicas que actúen como multiplicadores de tu madurez operativa.

### **De estable a eficiente**

- Desarrollar un modelo de gobierno y estrategias conjuntas de negocio y TI
  - Evaluar procesos por su re-sultado y adoptar prácticas industriales y funcionales avanzadas en todos los procesos de negocio
  - Fomentar una cultura de datos con capacidades básicas de informes y análisis
  - Complementar la plantilla humana con máquinas
- Talento crítico: expertos en tecnología y procesos**

### **De eficiente a predictivo**

- Aumentar la automatización con orquestación de trabajos, analítica y soluciones especializadas
  - Ejecutar programas de medida y gestión de experiencia
  - Aplicar analítica avanzada para mejorar los resultados de negocio
  - Desarrollar un mercado interno de talento para facilitar la colaboración ondemand
- Talento crítico: expertos en analítica y asesores de negocio**

### **De predictivo a Future-Ready**

- Implementar soluciones integradas usando automatización, analítica e IA, y dar prioridad a tecnologías avanzadas para maximizar el impacto
  - Transformar procesos para conseguir el máximo rendimiento
  - Usar datos diversos y utilizar ciencia de datos e IA para extraer información en tiempo real
  - Incorporar talento especializado y aprovechar los partners de ecosistema
- Talento crítico: científicos de datos y responsables de innovación**

# Los Autores



## **Manish Sharma**

*Group Chief Executive,  
Accenture Operations*  
manish.sharma@accenture.com

Manish Sharma es group chief executive de servicios de operaciones y miembro del Global Management Committee de Accenture. Dirige un equipo de más de 145 000 profesionales que ofrece una cartera de servicios de procesos de negocio para funciones específicas, como finanzas, compras y cadena de suministro, marketing y ventas, así como servicios para industrias como banca, seguros y servicios sanitarios.



## **Kaushal Mody**

*Growth and Strategy Lead,  
Accenture Operations*  
kaushal.m.mody@accenture.com

Kaushal Mody es global business leader en Accenture Operations y miembro del Global Leadership Council de Accenture. Atesora cerca de 25 años de experiencia en consultoría, transformación y operaciones inteligentes en múltiples sectores industriales. Actúa como asesor estratégico de varios clientes en empresas Fortune 500. Su trabajo se centra en adquisiciones, alianzas e inversiones estratégicas.

## **Agradecimientos**

Los autores desean agradecer a las siguientes personas su colaboración en este informe:

### **Laurie A. Henneborn**

Research Lead, Accenture Research

### **Linda Zanella**

Marketing and Communications Lead,  
Accenture Operations

## Hemos definido los cuatro niveles de madurez operativa a partir de una evaluación de los encuestados basada en ocho características, que luego agrupamos según cuatro factores:

**El factor Tecnología** incluye el uso de automatización y la colaboración entre funciones de negocio y TI para sacar el máximo partido a las tecnologías. La **automatización** emplea conjuntos de tecnologías que realizan tareas repetitivas y basadas en reglas. Uno de los ejemplos más utilizados es la automatización robótica de procesos (ARP), que cada vez cubre más soluciones (como flujos de trabajo, plataformas y software como servicio) para aumentar el grado de digitalización del proceso. La **colaboración entre negocio y tecnología** incluye la aplicación de modelos de gobierno conjunto a las funciones de negocio y tecnología para integrar partners de ecosistema e impulsar la estrategia de la organización.

**El factor Proceso** incluye la aplicación de prácticas avanzadas y la ejecución de iniciativas de experiencia de clientes, empleados y socios comerciales. Las **prácticas industriales y funcionales avanzadas** son formas de trabajar dentro de una función, organización o industria para obtener el máximo rendimiento. Las **experiencias** cubren la experiencia general de todos los relacionados con una empresa, incluidos clientes, usuarios, proveedores, colaboradores y empleados.

**El factor Datos** incluye la obtención y el almacenamiento de datos para extraer información con analítica o inteligencia artificial. Los **datos** cubren la calidad, el alcance y el nivel de detalle de datos con

y sin estructura (como vídeo, contenido web, notas de voz, etc.) procedentes de distintas fuentes internas y externas, incluidos los datos incorporados a procesos internos. La **analítica** incluye la identificación, interpretación y comunicación de patrones útiles en datos para ofrecer información que sirva de base a decisiones de negocio. La analítica cubre múltiples niveles, desde descripciones básicas hasta acciones predictivas y prescriptivas que se pueden aplicar a procesos de negocio.

La **inteligencia artificial** es la capacidad de una máquina de realizar funciones cognitivas como percibir, comprender, actuar y aprender. Las tecnologías de

IA (como el procesamiento del lenguaje natural o el aprendizaje automático) permiten que los ordenadores tomen decisiones e identifiquen patrones e información para tomar decisiones en el futuro.

**El factor Talento** incluye estrategias de plantilla (como desarrollo interno de habilidades), el uso de habilidades humanas y capacidades automáticas, y la capacidad de recurrir a amplias redes de talento. La agilidad de plantilla consta de dos elementos fundamentales: una estrategia de plantilla on-demand y colaborativa y un entorno de trabajo en el que personas y máquinas digitales colaboran para conseguir los mejores resultados.

## Demografía de la encuesta

1,100 ejecutivos

---

13 industrias

---

Automoción	Alta tecnología	Medios
Banca	Equipamiento industrial	Petróleo y gas
Bienes de consumo y servicios	Seguros	Retail
Sanidad	Ciencias naturales- Biofarmacéutica	Viajes

11 countries

---

Alemania	Canada	Estados Unidos	Japón
Australia	China	Francia	Reino Unido
Brasil	España	Italia	

## Cuatro niveles de madurez operativa

### Estable

Se concentran fundamentalmente en mejorar procesos básicos y controles de calidad y compliance.

### Eficiente

Introducen métodos de eficacia probada, como Lean Six Sigma y normalización de procesos, y adoptan tecnologías de automatización.

### Predictivo

Dan prioridad al uso de la automatización como complemento del ingenio humano. Adoptan prácticas y tecnologías que contribuyen a alcanzar ese objetivo.

### Future-ready

Disfrutan de más eficiencia y rentabilidad, ofrecen experiencias más atractivas y consiguen mejores resultados de negocio. Tienen más agilidad y resiliencia.

## Modelo económico

Nuestro modelo se basa en datos obtenidos en 2020 con la encuesta de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes. Se preguntó a cada participante acerca de las características de su empresa (industria, número de empleados, ingresos, etc.) y su nivel pasado, actual y esperado de madurez operativa. También se compararon datos financieros de S&P Capital IQ para cada empresa en el período 2017-2019, incluidos el EBITDA, el crecimiento de ingresos y el rendimiento total para los accionistas.

Identificamos un grupo de organizaciones Future-Ready en función de la madurez de su modelo operativo y analizamos los

principales factores subyacentes, así como las acciones de madurez operativa que las diferencian de las demás. Para ello, desarrollamos y aplicamos modelos econométricos de la relación entre diferencias organizativas en el nivel de madurez operativa (basándonos en cuatro categorías: estable, eficiente, predictivo y Future-Ready, que corresponden a niveles crecientes de madurez operativa) y los principales resultados financieros.

El modelo también tiene en cuenta diferencias entre empresas, como la ubicación geográfica, la industria y el tamaño. Nuestro modelo nos permitió evaluar la naturaleza y magnitud de las conexiones entre madurez operativa, inversiones y resultados empresariales.

## Glosario

**Modelo Operativo:** Es una plantilla organizada de cómo obtener siempre resultados con la máxima calidad en el trabajo. Identifica todos los elementos que hay que definir, gestionar y utilizar para mantener una buena capacidad en ciertas áreas, en lugar de obtener un éxito puntual con una iniciativa aislada.

**Operaciones inteligentes:** Son procesos o funciones que combinan prácticas avanzadas, tecnologías digitales (como automatización, analítica e IA) y talento con la formación adecuada para tomar decisiones basadas en datos, aumentar la eficiencia, mejorar la experiencia del cliente y obtener mejores resultados.

**Ecosistemas (incluyendo colaboraciones en el ecosistema):**

Son partes externas con las que una empresa mantiene algún tipo de colaboración, como distribuidores, proveedores de cloud y tecnología, start-ups con capacidades nuevas, business partners o incluso competidores. Todas ellas forman una red que puede facilitar la innovación.

**Programas de experiencia:** Son encuestas específicas para obtener y evaluar la opinión de clientes, empleados o partners.

# References

- 1** Los componentes de los cuatro factores se describen con detalle en el apéndice (página 24).
- 2** Data-driven operations improve cash flow by \$300M, Accenture; a través de Factiva <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/real-time-insights>
- 3** Insurers Increase Investments in Drones, Robots, The Wall Street Journal, octubre de 2021; a través de Factiva <https://www.wsj.com/articles/insurers-increase-investments-in-drones-robots-11633121824>
- 4** Nissan Transforms CX and EX Through Seven Customer Journeys, Forrester, 10 de diciembre de 2020; a través de Factiva <https://www.forrester.com/report/Case-Study-Nissan-Transforms-CX-And-EX-Through-Seven-Customer-Journeys/RES161918>
- 5** Equitable vaccine access at speed for all, Accenture; a través de Factiva <https://www.accenture.com/gb-en/case-studies/operations/equitable-vaccine-access>
- 6** AI, Data and Predictive Analytics: A look into Nike's Formula for Growth, AI Data & Analytics Network, noviembre de 2020; a través de Factiva <https://www.aidataanalytics.network/business-analytics/articles/ai-data-and-predictive-analytics-a-look-into-nikes-formula-for-growth>
- 7** Telco dials up growth with aftermarket operations, Accenture; a través de Factiva <https://www.accenture.com/gb-en/case-studies/operations/aftermarket-operations>
- 8** Editorial: Why Everything That Can Be Automated, Should Be Automated: Levi Strauss CFO, 10 Philadelphia, octubre de 2021; a través de Factiva <https://www.nbcphiladelphia.com/news/business/money-report/op-ed-why-everything-that-can-be-automated-should-be-automated-levi-strauss-cfo/2984012/>

## Acerca de Accenture

Accenture es una empresa global de servicios profesionales con las capacidades más avanzadas en digital, cloud y seguridad. Combinando una gran experiencia con habilidades especializadas en más de 40 industrias, ofrecemos una amplia gama de servicios de estrategia y consultoría, soluciones interactivas, tecnología y operaciones, todo ello con el respaldo de la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más extensa del mundo. Nuestros 624 000 profesionales hacen realidad todos los días la promesa de la tecnología y el ingenio humano, dando servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para generar valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, socios y comunidades.

Más información en [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Copyright © 2022 Accenture.  
Todos los derechos reservados.

Accenture y su logo son marcas  
comerciales registradas de Accenture.

## Acerca de Accenture Research

Accenture Research forja tendencias y propone soluciones basadas en datos para los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones globales. Combinando el poder de innovadoras técnicas de investigación con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de 300 investigadores y analistas está presente en 20 países y publica cientos de informes, artículos y puntos de vista todos los años. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y está avalada por datos propios y colaboraciones con organizaciones líderes como el MIT y Harvard, guía nuestras innovaciones y nos permite transformar teorías y nuevas ideas en soluciones reales y prácticas para nuestros clientes.

Más información en [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)

Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.

El presente documento se ofrece con fines meramente informativos y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales.