




# ACELERA TU RENDIMIENTO PARA EL FUTURO

Cómo mejorar las decisiones con Operaciones Inteligentes

# Índice

Cambiar la forma de hacer las cosas	<b>03</b>
Elegir con rapidez y actuar con inteligencia para cosechar beneficios antes	<b>06</b>
Transformar el rendimiento de negocio	<b>08</b>
Tres formas de llegar a ser Future-Ready	<b>15</b>
Más rapidez, más inteligencia, mejores resultados	<b>30</b>
Los autores	<b>32</b>

A hand holding a magnifying glass over a night highway scene. The magnifying glass is held by a hand on the right side of the frame, focusing on a multi-lane highway at night. The highway has orange and white lane markings and a central divider. In the background, there are city lights and a bridge structure. The background of the entire image is dark with several out-of-focus circular light spots in various colors like orange, white, and blue.

# Cambiar la forma de hacer las cosas

Vale la pena recorrer el camino que lleva a la madurez operativa.

## Aunque el camino hacia la madurez de las operaciones está marcado por hitos bien definidos, lo cierto es que cada organización sigue su propio camino.

Es un camino que vale la pena recorrer. La madurez de las operaciones puede traducirse en un uso eficaz de la tecnología para servir pedidos, adquirir clientes con más rapidez o descubrir nuevas fuentes de ingresos. Además, las organizaciones pueden mejorar el compromiso y la retención de empleados mientras avanzan con confianza hacia el futuro.

Un toque de inteligencia (aplicar un enfoque estratégico que mejore el modelo operativo y transforme el negocio a través de tecnología, procesos y personas) puede allanar y dinamizar el camino que recorre una organización.

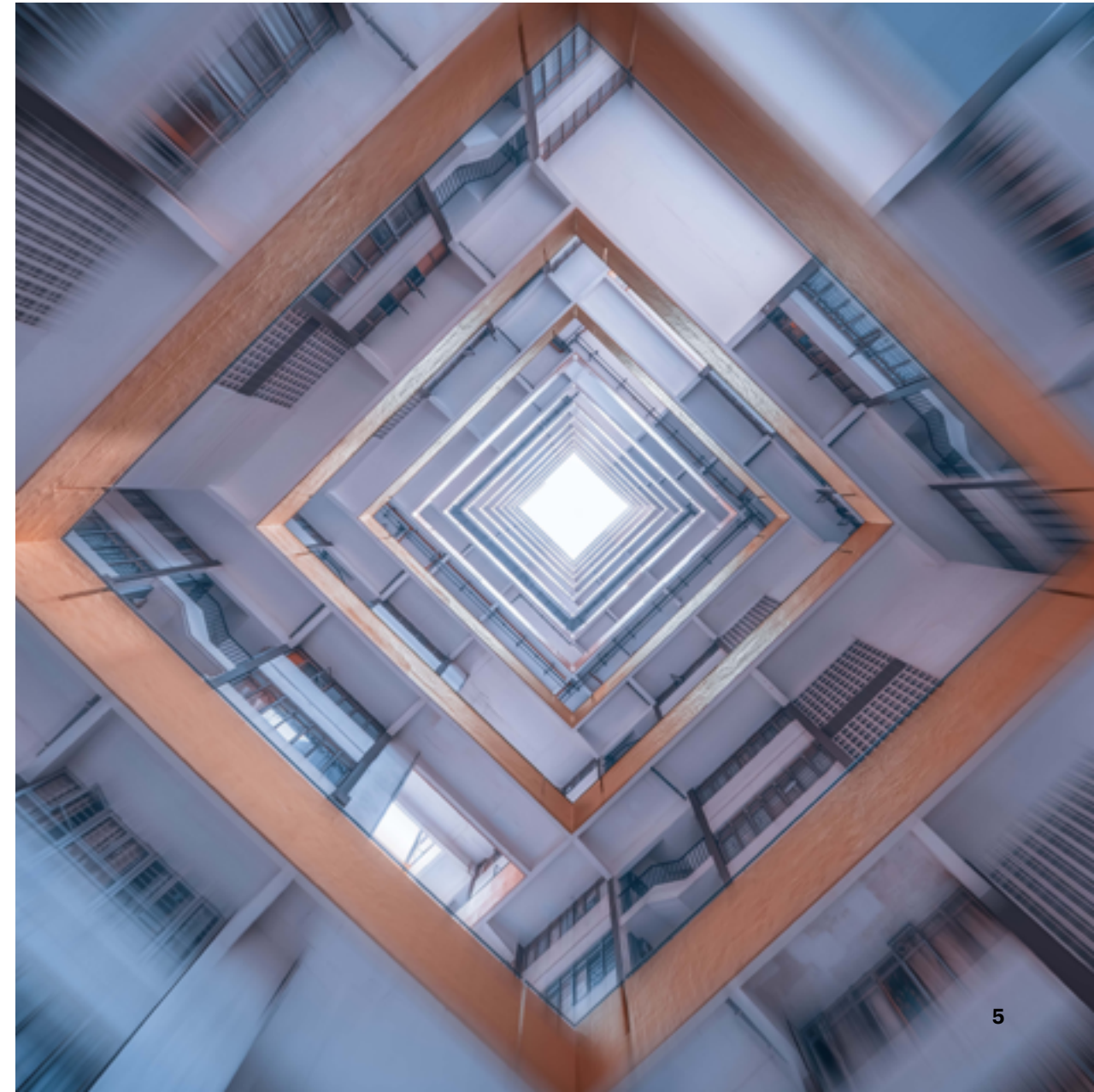
**A día de hoy, ¿cuánto han avanzado las organizaciones hacia la madurez operativa? ¿Cómo pueden acelerar su marcha y generar nuevo valor para el negocio?**


El estudio global realizado por Accenture indica que muchas organizaciones están introduciendo cambios lentos, graduales e incrementales en sus operaciones (sistemas básicos, procesos o capacidades de gestión de servicios).

Pero con frecuencia no consiguen cambiar la forma de hacer las cosas, y no actúan ni se transforman con la rapidez necesaria.

Nuestro estudio revela un potente incentivo para alcanzar la madurez operativa por la vía rápida. Demostramos que existe una relación clara entre la aplicación de inteligencia operativa basada en tecnología y la rentabilidad de una organización.

**Las organizaciones que alcanzan el máximo grado posible de madurez son “Future-Ready”. Estas organizaciones líderes no solo disfrutan ya de más productividad y eficiencia, sino que también tienen la agilidad y resiliencia necesarias para seguir generando valor para el negocio en general.**



A photograph of a server room with rows of server racks on both sides. A person is walking away from the camera down the central aisle. The racks are filled with server units, some with glowing green lights. The lighting is dim, with the primary light source being the server racks and the person's path.

# Elegir con rapidez y actuar con inteligencia para cosechar beneficios antes

Las empresas Future-Ready son más eficientes y rentables.

## Para comprender la relación entre la madurez de las operaciones de negocio y el rendimiento, en 2020 realizamos una encuesta a más de 1.100 altos directivos y vicepresidentes en 11 países y 13 industrias.

Nuestro estudio combinó las respuestas a esta encuesta con datos de rendimiento financiero validados por fuentes externas. Basándonos en nuestra experiencia, hemos identificado cuatro niveles de madurez operativa: **estable, eficiente, predictivo** y **Future-Ready**.

x2,8

Aumento medio de rentabilidad para organizaciones Future-Ready

x1,7

Aumento de niveles de eficiencia para organizaciones Future-Ready

## Así descubrimos que:

- **Una mayor madurez incrementa la eficiencia y los beneficios:** Las organizaciones que ascendieron un nivel en la escala de madurez en 2019 fueron, en promedio, un **7,6%** más eficientes (menos gastos de explotación por cada dólar que ingresaron) y 2,3 puntos porcentuales más rentables (EBITDA como porcentaje de ingresos).<sup>1,2</sup>
- **Ser Future-Ready tiene ventajas añadidas:** En promedio, las organizaciones que hemos identificado como Future-Ready tienen una rentabilidad corporativa **2,8 veces** mayor y una eficiencia **1,7 veces** mayor que las organizaciones con niveles de madurez más bajos.<sup>3</sup>

Las organizaciones en los niveles estable y eficiente que ascendieron a Future-Ready en 2019 aumentaron **2,1** veces su eficiencia operativa y **4,1** veces su rentabilidad con respecto a otras organizaciones cuya madurez mejoró de manera más modesta.

- **La madurez operativa puede incrementar el beneficio global:** Nuestros análisis indican que, si todas las organizaciones del mundo hubieran pasado de los niveles estable, eficiente o predictivo al nivel Future-Ready en 2019, el resultado equivaldría a un aumento de **5,4 billones de USD** en la rentabilidad global.

A woman with glasses, wearing a yellow winter coat and a scarf, stands on a city sidewalk at night. She is looking down at her smartphone. The background shows a busy city street with blurred light trails from cars and buildings illuminated by streetlights. A metal fence is visible in the foreground on the right.

# Transformar el rendimiento de negocio

Cada uno de los cuatro niveles de madurez operativa se caracteriza por un conjunto de tecnologías que mejoran la eficiencia, la información y las capacidades.



## Estable

**Las organizaciones se concentran fundamentalmente en mejorar procesos básicos y reforzar controles de calidad y compliance.** Aún no han desarrollado la capacidad de adquirir información estratégica a partir de distintas fuentes de datos.

## Eficiente

**Las organizaciones son más productivas.** Introducen métodos de eficacia probada, como Lean Six Sigma y normalización de procesos. También emplean herramientas de automatización robótica, así como otras tecnologías de automatización.

Pese a ello, no consiguen aprovechar los datos para generar información prospectiva. Tampoco son capaces de formar con rapidez equipos de personas con conocimientos especializados.

## Predictivo

**Las organizaciones dan prioridad al uso de la analítica para generar ideas predictivas y complementar el ingenio humano.** Adoptan prácticas y tecnologías que contribuyen a alcanzar ese objetivo.

Descubren formas de convertir las operaciones en una fuente de información, además de mejorar la eficiencia y reducir costes. Empiezan a utilizar datos combinados que antes estaban aislados (además de datos de colaboradores en sus cadenas de valor) para anticiparse a cambios en el mercado. También son capaces de reunir equipos de alto rendimiento cuando es necesario.

# Future-Ready

Las organizaciones que más han avanzado hacia las **operaciones inteligentes** disfrutan de más eficiencia y rentabilidad, ofrecen experiencias más atractivas y consiguen mejores resultados de negocio. Son más **ágiles** que las demás.

Al eliminar barreras y usar tecnologías avanzadas, consiguen llegar al mercado en menos tiempo, innovar productos y servicios, aumentar sus ingresos y encontrar el mix de talento apropiado con automatización y empleados mejor preparados.

Son **resilientes** porque pueden combinar y coordinar datos, analítica e inteligencia artificial (IA), lo que a su vez les ayuda a mejorar los niveles de compromiso,

retención y contribución de empleados incluso en momentos difíciles.

Sus líderes buscan mejoras a nivel corporativo y utilizan los conocimientos especializados de sus empleados cuando los necesitan. También destinan recursos a mejorar la coordinación y comunicación en sus inversiones en tecnología.

**El estado Future-Ready no es el fin del camino**, sino una parte de una constante evolución hacia la madurez operativa. Ayuda a las organizaciones a adaptarse a cambios en las condiciones y establecer conexiones internas que impulsen la innovación y permitan mejorar el rendimiento.<sup>4</sup>

Nuestro análisis incluye también una evaluación de lo que denominamos **valor de transformación**, que caracteriza al estado Future-Ready. Explica por qué las organizaciones Future-Ready están preparadas para seguir mejorando el rendimiento en términos de eficiencia y rentabilidad, así como para ofrecer las mejores experiencias a clientes y empleados.

## ¿Qué es el valor de transformación?

El valor de transformación es el resultado de modelos propios e investigaciones basadas en la experiencia. Combina medidas objetivas (como estadísticas de encuestas y resultados financieros) y subjetivas (como características de liderazgo) para generar un cálculo integral y científico de valor.

La Figura 1 muestra los aumentos medios de rentabilidad y eficiencia (**5,8 puntos porcentuales y 18,8%, respectivamente**) que se pueden conseguir al pasar del nivel predictivo al nivel Future-Ready.

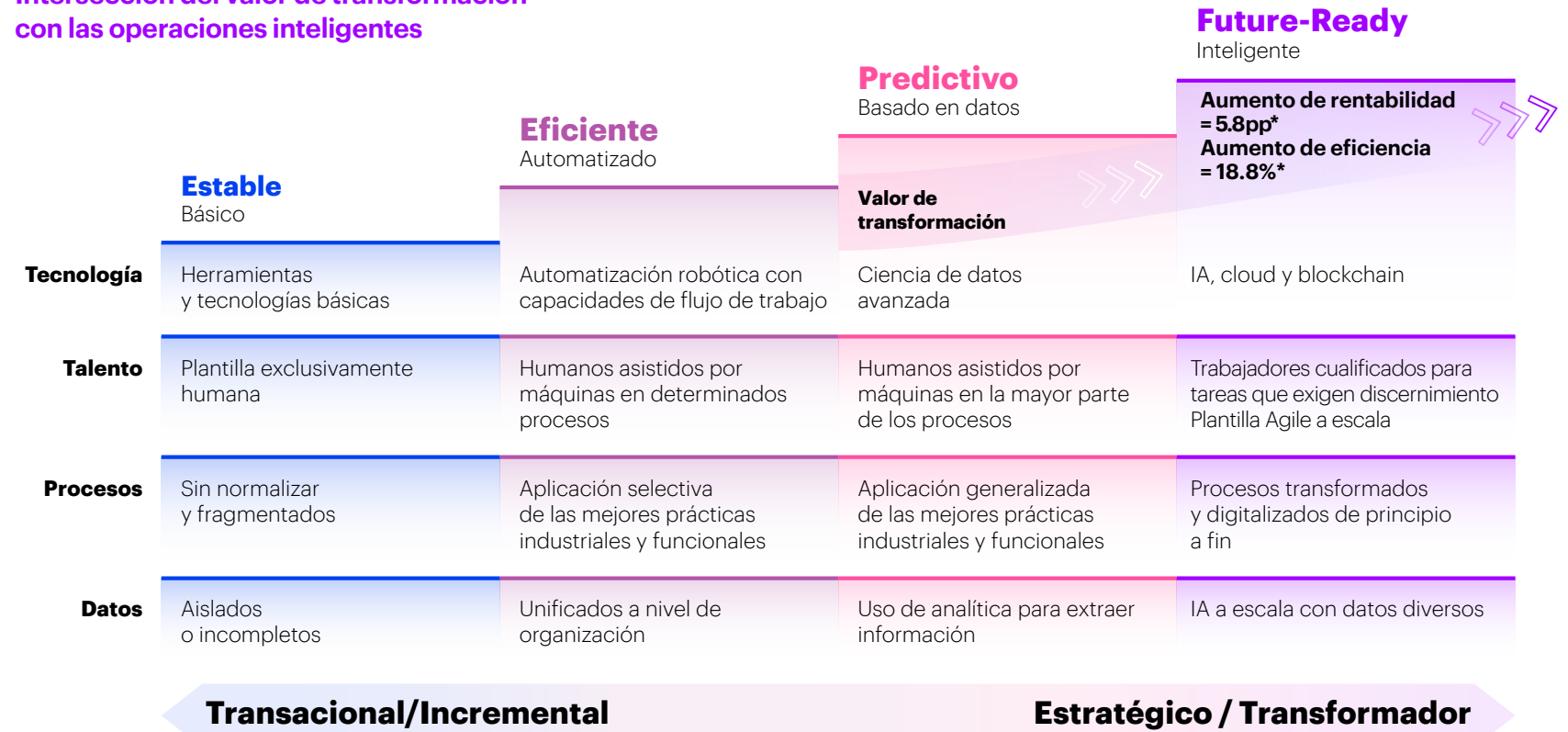
Nuestra experiencia con más de 400 organizaciones líderes en 20 países y 18 industrias nos ha permitido constatar que es posible mejorar la productividad y eficiencia hasta un 50%.

<50%

Mejoras en productividad y eficiencia

Figura 1.

Intersección del valor de transformación con las operaciones inteligentes



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

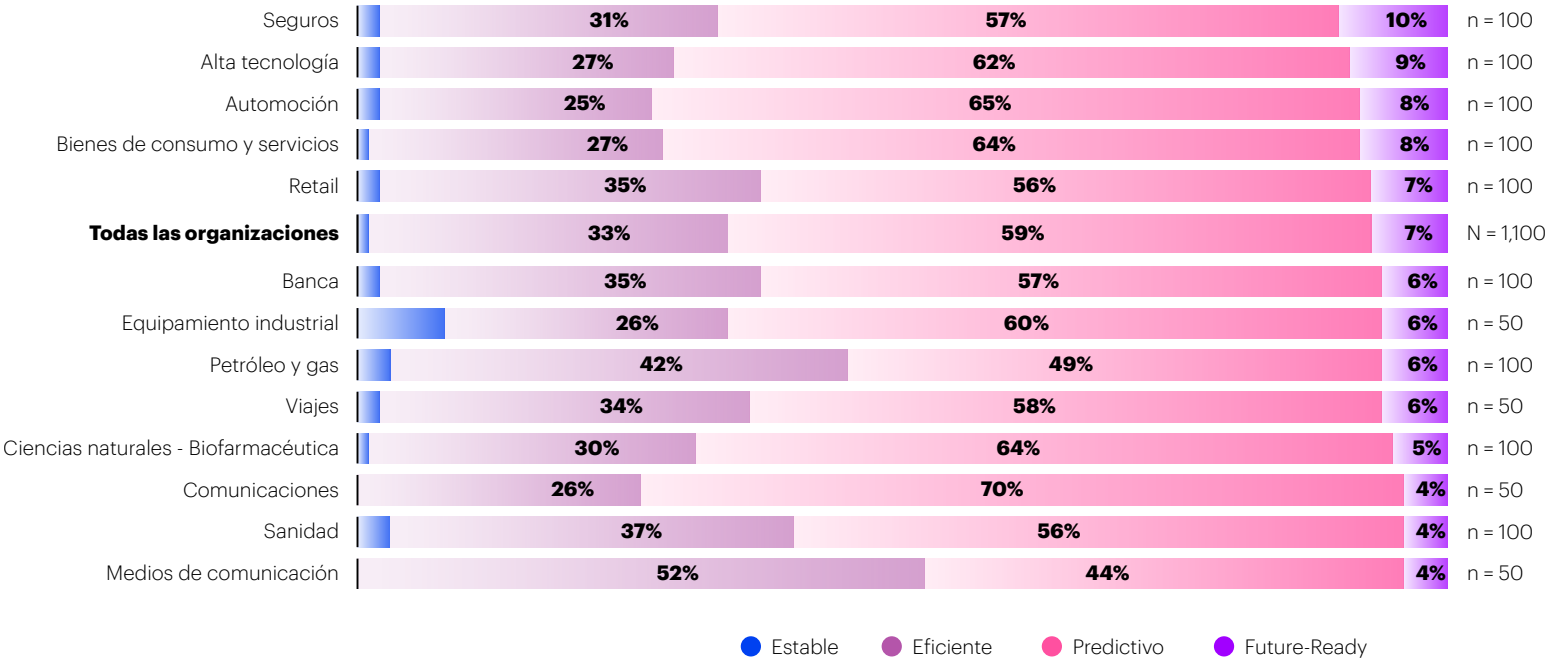
\*Según la experiencia de Accenture, las organizaciones con características Future-Ready pueden mejorar hasta el 50% la productividad y la eficiencia.

**Nuestro estudio revela que:**

Las organizaciones presentan diferentes niveles de madurez operativa en todas las industrias. Por lo general, las empresas de seguros y alta tecnología son las más maduras (Figura 2).

**Sorprendentemente, solo el 7% de los encuestados está en la categoría "Future-Ready".**

**Figura 2. Nivel de madurez operativa por industria**



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

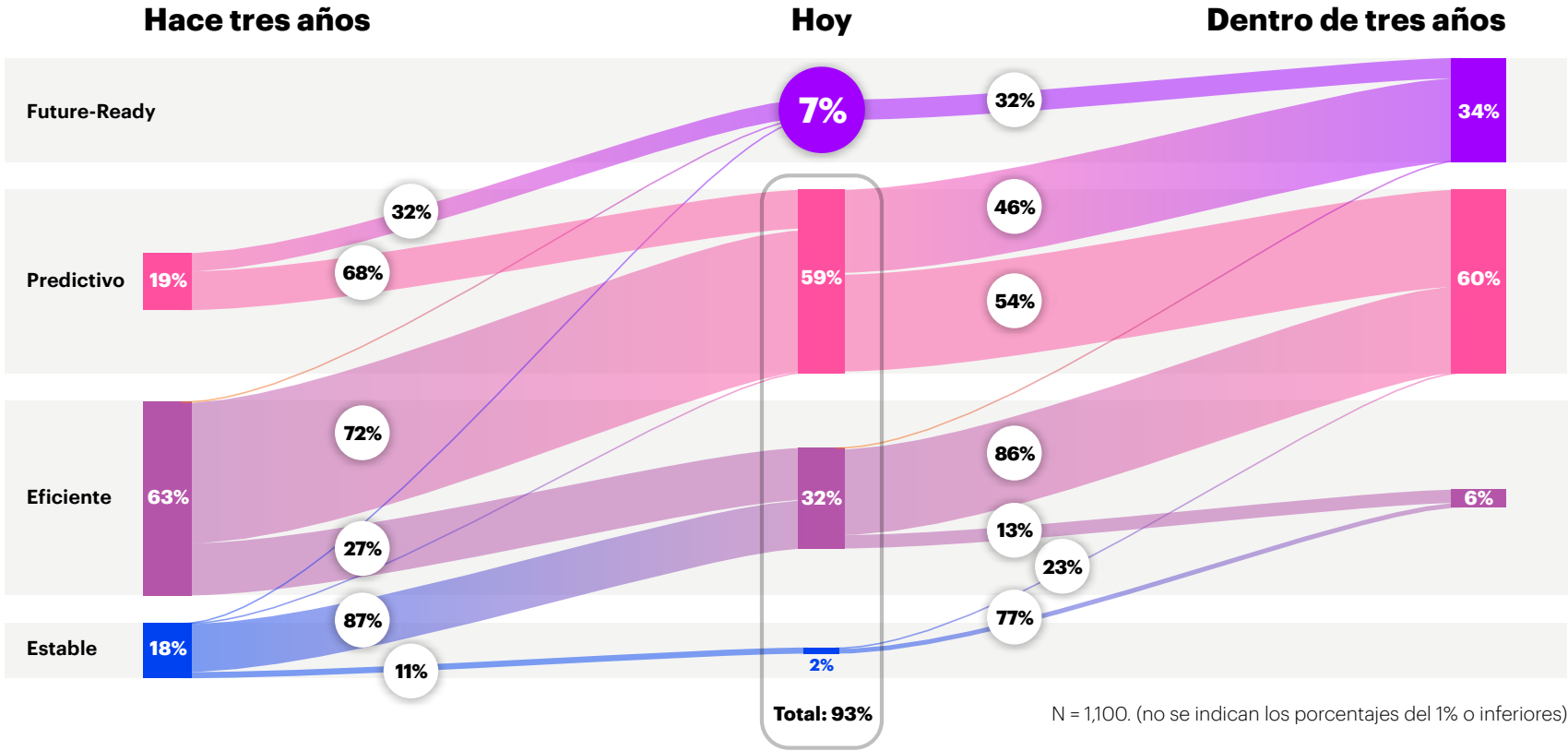
La mayor parte de las organizaciones han avanzado mucho hacia un nivel más alto de madurez en los 3 últimos años, pero a la mayoría (93%) aún les queda camino por recorrer (columna central de la Figura 3).

Muchas organizaciones, aunque no todas, pretenden mejorar de forma drástica sus capacidades y alcanzar un nivel más alto de madurez en los próximos 3 años (lado derecho de la Figura 3).

# 93%

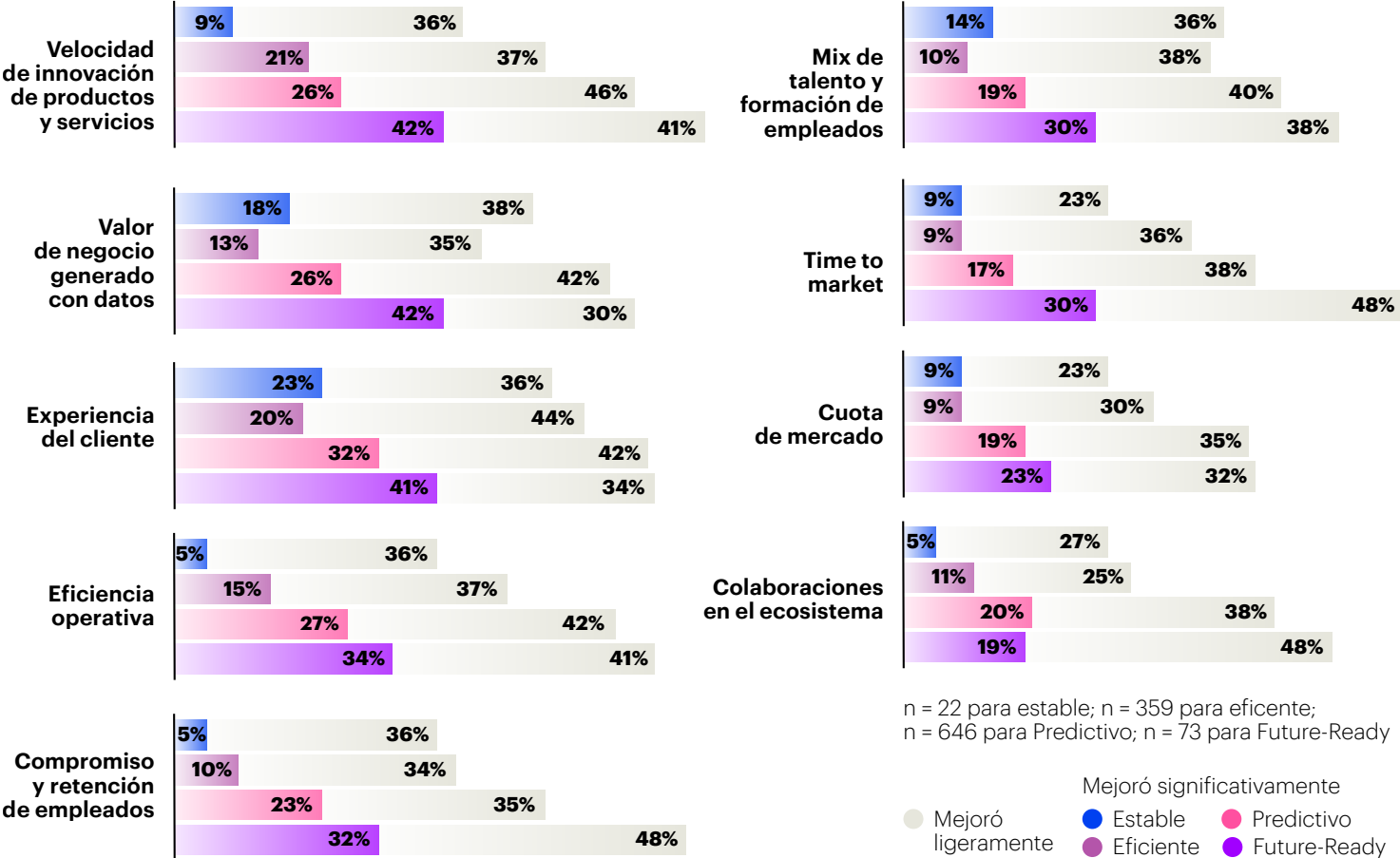
de las organizaciones aún tiene camino por recorrer para alcanzar un nivel más alto de madurez.

**Figura 3.**  
Niveles de madurez de los participantes en la encuesta: hace 3 años, hoy y dentro de 3 años



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

**Figura 4.**  
Mejoras de rendimiento en los 3 últimos años por nivel de madurez operativa



n = 22 para estable; n = 359 para eficiente; n = 646 para Predictivo; n = 73 para Future-Ready


Las mayores organizaciones en nuestra encuesta (aquellas cuyos ingresos superan los 20.000 millones de USD) consiguieron mayores mejoras de eficiencia operativa: 73% (frente a un 60% de las empresas con ingresos entre 2.000 y 20.000 millones de USD).

Estas empresas también son las que más mejoraron en mix de talento y formación de empleados, compromiso y retención de empleados, y colaboraciones en el ecosistema.

**Es de esperar que las pequeñas y medianas empresas no tarden mucho en recuperar terreno.**

El aumento del nivel de madurez ofrece beneficios que van más allá de lo financiero. Las organizaciones que avanzaron un nivel en los 3 últimos años consiguieron mejoras en términos de velocidad de innovación de productos y servicios, Time to Market, cuota de mercado y experiencias de clientes. También fortalecieron sus colaboraciones en el ecosistema (Figura 4).

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



# Tres formas de llegar a ser Future-Ready

El camino a seguir

Consideramos que hay tres aspectos que las organizaciones deben conocer para llegar a ser Future-Ready.

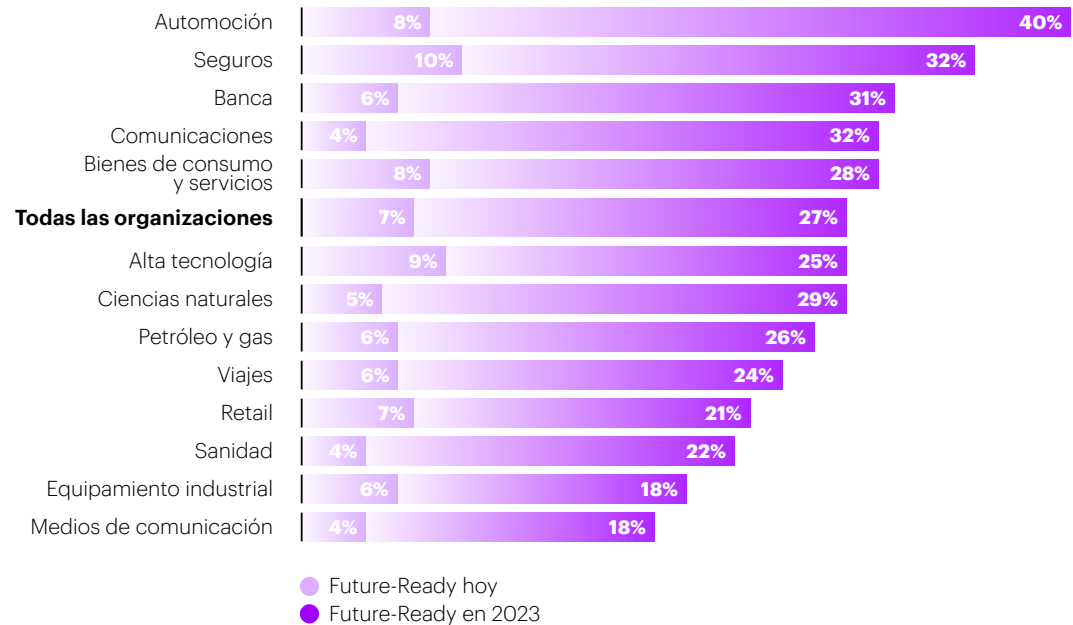
- 01 **Conocer el objetivo final**
- 02 **Conocer los pasos más importantes**
- 03 **Conocer la forma de avanzar varios niveles de madurez**

Dado que apenas el 7% de las organizaciones de nuestro estudio están en el nivel Future-Ready, ¿qué tienen que hacer las demás para llegar allí lo antes posible?

El camino al nivel Future-Ready no siempre es lineal. Incluso las organizaciones estables pueden acelerar el proceso ascendiendo más de un nivel de madurez. Cada organización debe hallar su propio camino, adaptando tecnología, talento, datos y procesos a la estrategia de negocio para mejorar los modelos operativos.

El camino a seguir depende también de la industria. A día de hoy, las industrias que están en el nivel Future-Ready son relativamente pocas, pero esperamos que algunos sectores (especialmente automoción, seguros y banca) destaquen en el próximo trienio (Figura 5).

**Figura 5.**  
Estado Future-Ready por industrias



n = 50: Medios de comunicación, Viajes, Equipamiento industrial; Resto de industrias: n = 100

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





01

# Conocer el objetivo final

Pensar a lo grande y definir objetivos



82%

**de las organizaciones Future-Ready tiene previsto implantar prácticas avanzadas en toda la empresa en un plazo de 3 años.**



86%

**de las organizaciones Future-Ready espera que haya una total colaboración entre las funciones de negocio y tecnología en un plazo de 3 años.**

## Las organizaciones tienden a introducir mejoras en sus operaciones de manera demasiado gradual.

Para corregir esa situación, tienen que pensar a lo grande y tener claro cuál es el objetivo final, visualizando cómo debe ser el estado Future-Ready. Por ejemplo, ¿cómo pueden mejorar las operaciones con nuevas tecnologías? Eso es a lo que hay que aspirar.

Luego deben considerar los medios que podrían ayudarles a alcanzar ese estado (algo que no muchas hacen, según nuestro estudio).

Entre las organizaciones Future-Ready analizadas, el 82,2% tiene previsto implantar prácticas avanzadas en toda la empresa en un plazo de 3 años. Además, el 86,3% espera que haya una total colaboración entre las funciones de negocio y tecnología durante ese período, frente al 54,8% actual.

En contraste, el 27,9% de las organizaciones eficientes espera alcanzar esos niveles de colaboración en 3 años y solo el 3,3% lo ha conseguido ya.

**Hay que ser conscientes de que el camino no termina ahí. En parte, ser Future-Ready consiste en comprender lo que podrán hacer las operaciones inteligentes (basadas en nuevas y avanzadas tecnologías) en los próximos años.**

**1.000M\$**

ahorrados con operaciones inteligentes

### Caso de éxito

Una gran multinacional de productos envasados para el consumo se propuso digitalizar su organización y transformar las compras a escala global normalizando, simplificando e industrializando sus procesos.

La empresa utilizó automatización inteligente para transformar su función de compras, lo que se tradujo en una mayor eficiencia y permitió que los miembros del equipo se concentraran en actividades de más valor, como analítica e información.

Al crear un entorno de innovación continua, el equipo puede dedicar tiempo a ideas estratégicas, nuevas mejoras de procesos y crecimiento futuro.

Este nuevo modelo ha generado un ahorro de más de 1.000 millones de USD que se reinvertirán para impulsar el crecimiento con tecnología en toda la empresa.



02

# Conocer los pasos más importantes

Automatizar, complementar  
y utilizar datos

Hay muchos pasos que dar para pasar de un nivel de madurez a otro, pero algunos son más importantes que otros. A continuación, describimos tres pasos que Accenture considera cruciales:

### Automatizar a escala

En 2023 se habrá multiplicado por cinco el número de ejecutivos que esperan que sus modelos operativos utilicen exclusivamente procesos digitalizados. Sin embargo, dos de cada tres encuestados no creen que puedan alcanzar esa capacidad en el mismo período de tiempo.

Entre las organizaciones con operaciones Future-Ready, el 38,4% está adoptando IA y el 63% tiene previsto hacerlo durante los 3 próximos años. Por el contrario, apenas el 1% de las organizaciones eficientes utiliza IA y el 19,5% espera hacerlo en un plazo de 3 años.

Solo el **1%**

de las organizaciones eficientes ya utiliza IA

**72%**

de reducción en tareas rutinarias

### Caso de éxito

Un fabricante global de dispositivos médicos se dio cuenta de que sus operaciones financieras habían quedado muy fragmentadas tras una serie de adquisiciones.

La empresa recurrió a la combinación de humanos y máquinas, datos e ideas inteligentes para adoptar un modelo operativo inteligente en sus servicios financieros.

Transformó sus procesos, introdujo nuevos sistemas y mejoró su capacidad de respuesta a clientes y proveedores. El tiempo que los profesionales financieros dedicaban a tareas rutinarias se redujo del 89% a tan solo el 17%, lo que supone una reducción del 72%.

Sus operaciones globales se beneficiaron de un aumento de eficiencias, control, visibilidad y rendimiento de procesos, lo que se reflejó en la cuenta de resultados de la empresa en solo dos años. En concreto, la empresa ganó alrededor de 77 millones de USD en capital circulante.

La empresa está ahora bien posicionada para responder a problemas operativos o amenazas para la continuidad del negocio en el futuro.

## Optimizar el talento humano con tecnología

Si crean un entorno de colaboración entre humanos y máquinas donde la tecnología ayude a las personas (y no al revés), las organizaciones pueden repartir el trabajo de manera más eficiente y los empleados podrán dedicarse a tareas más importantes y creativas: la mejor forma de identificar nuevas fuentes de valor.

Más de un tercio (34,2%) de las organizaciones Future-Ready ya han adoptado una estrategia de plantilla ágil. Esas organizaciones pueden recurrir a sus colaboradores en el ecosistema para movilizar a personas con conocimientos especializados cuando lo necesiten.

Se prevé que ese porcentaje llegue al 71,2% en un plazo de 3 años. Sin embargo, apenas el 2,5% de las organizaciones de nivel eficiente ha adoptado una estrategia de plantilla ágil y solo el 28,1% tiene previsto hacerlo en los próximos 3 años.

**Arquitecto principal de empresa de una compañía estadounidense de automoción:**

**“Siempre hay que pensar en [la combinación de] personas, procesos y tecnología. Eso es lo que de verdad puede hacer que cambie algo en la organización.”**

### Caso de éxito

Gracias a una potente combinación de aprendizaje automático e ingenieros de conocimiento, un importante proveedor de comunicaciones pudo modernizar las operaciones de clientes y mejorar los niveles de satisfacción.

La base de datos de clientes de la empresa no dejaba de crecer. La colaboración entre humanos y máquinas permitió a la empresa digitalizar las operaciones de chat, mejorando la precisión de sus previsiones de chats hasta más del 90%. También consiguió reducir hasta un 90% el esfuerzo manual necesario para analizar contenidos de chats.

En conjunto, la empresa generó un valor superior a 65 millones de dólares y alcanzó niveles de satisfacción del cliente por encima del 90%.

**65M\$**  
de valor generado

## Tomar decisiones basadas en datos con datos mejores y más diversos

La experiencia y la intuición son vitales e insustituibles. Sin embargo, del mismo modo que se han multiplicado las complejidades de negocio, nunca ha sido tan necesario contar con datos completos y de calidad para tomar mejores decisiones.

Si utilizan datos diversos (con y sin estructura, internos y externos, aislados y procedentes de la cadena de valor) y aumentan la calidad de esos datos, los ejecutivos podrán combinar lo mejor de cada fuente de datos en un bucle de retroalimentación continua.

Más de la mitad (52,1%) de las organizaciones con operaciones Future-Ready ya utilizan la analítica a escala, frente a solo un 2,5% de las organizaciones eficientes.

# 120%

de conversión de ventas con respecto al objetivo

### Caso de éxito

Un líder global en software para aplicaciones de empresa quería ampliar su presencia y desarrollar una cartera de oportunidades de venta sólidas y cualificadas.

Un equipo interno de ventas digitales introdujo un programa de aceleración de ingresos a partir de análisis y datos relacionados con clientes. El equipo estaba formado por especialistas técnicos en el idioma local que cualificaban oportunidades de venta. Un centro de mando digital se encarga de recopilar, optimizar y distribuir objetivos de venta y controles de rendimiento.

El equipo alcanzó un rendimiento del 115% y un nivel de conversión de ventas del 120% con respecto a sus objetivos. Estimulado por su éxito inicial, el proveedor de software consiguió extender su programa de generación de demanda a mercados de todo el mundo.

**Bart Talloen, vicepresidente de Johnson & Johnson, explica por qué las nuevas formas de operar contribuyen a ofrecer soluciones mejores y más rápidas a los clientes:**

**“El uso de la ciencia de datos para prever demandas y obstáculos en nuestra cadena de suministro ha aumentado su capacidad de respuesta, lo que resulta beneficioso para pacientes, consumidores y clientes.”<sup>5</sup>**

**33%**

de aumento de  
productividad

**15%**

de mejora en  
la precisión de  
previsiones

### Caso de éxito

Con 17.000 artículos en promoción en 1.200 tiendas todas las semanas, el negocio de promociones de un retailer norteamericano genera 9.000 millones de USD al año.

La asignación de inventario es muy importante, ya que influye en gran medida en la experiencia del cliente y en la cuenta de resultados de la empresa. Gracias a una nueva solución de analítica de previsiones y asignación basada en IA, el retailer puede ajustar promociones y asignar inventario a las tiendas con más precisión, incluso en otros países.

Los modelos de aprendizaje automático prevén la demanda con hasta ocho semanas de antelación, mientras que la analítica muestra la contribución de cada tienda a las ventas promocionales. Los equipos de promociones han abandonado los modelos generalistas para crear una cadena de suministro realmente centrada en el cliente.

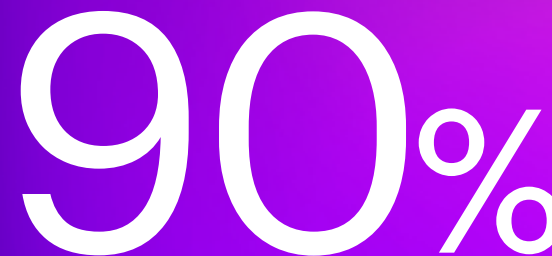
Como resultado, la empresa ha modernizado sus operaciones y ha logrado aumentar el rendimiento. Ha obtenido mejoras del 33% en productividad, del 15% en precisión de las previsiones y del 30% en reducción de inventario.



## En términos generales, antes las organizaciones tardaban al menos 3 años en avanzar un solo nivel en la escala de madurez operativa.

Ahora resulta mucho más fácil progresar gracias al uso de datos y analítica en cloud. Las organizaciones Future-Ready muestran un extraordinario nivel de madurez (90,4%) en el uso a escala de infraestructura cloud para sus procesos existentes. Más del 78% de ellas ya se está planteando explorar nuevos campos para aprovechar la cloud y maximizar el valor en los próximos 3 años.

Ahora ya no es necesario dedicar tiempo a la compra de hardware y software, con el consiguiente riesgo de equivocarse al estimar las necesidades. Gracias a los servicios cloud, las organizaciones pueden pagar sobre la marcha, aumentando o reduciendo los niveles de uso según las necesidades.



# 90%

de las organizaciones Future-Ready ya está utilizando infraestructura cloud.

03

# Conocer la forma de avanzar varios niveles de madurez

Avanzar con relaciones  
de ecosistema

## El estado Future-Ready aporta agilidad y ventaja competitiva a las organizaciones, pero no basta con tener eficiencia y rentabilidad a corto plazo.

Para ser Future-Ready se necesita un modelo operativo flexible: una combinación optimizada de equipos multidisciplinares y tecnologías on-demand que funcionen en un amplio ecosistema de colaboraciones. El objetivo es ofrecer resultados excepcionales a escala, desde cualquier sitio y en cualquier momento.

Las colaboraciones en el ecosistema aportan conocimientos complementarios y datos más diversos. Fomentan la evolución continua, en lugar de mejoras puntuales en proyectos concretos, y dan acceso a tecnologías avanzadas como IA y blockchain.

Pero lo más importante es que impulsan la innovación. Los modelos de colaboración, basados en una visión compartida y condiciones comerciales mutuamente beneficiosas, contribuyen a generar valor de transformación y experiencias.

Las organizaciones Future-Ready muestran una clara orientación al resultado final. Más de tres cuartas partes de ellas (76,7%) tienen previsto extender sus estrategias de colaboración en el ecosistema o en las experiencias en los próximos 3 años (frente al 31,5% actual).

En contraste, el porcentaje de organizaciones eficientes que va a hacerlo en un plazo de 3 años es del 22,3%, frente al 2,8% actual.

# 77%

**de las organizaciones Future-Ready espera aprovechar relaciones de ecosistema en un plazo de 3 años.**

# 22%

**de las organizaciones eficientes espera aprovechar relaciones de ecosistema en un plazo de 3 años.**



### Caso de éxito

Algunas organizaciones demuestran que, para avanzar en la madurez operativa, pueden ser necesarias combinaciones complejas de modelos operativos híbridos.

Buen ejemplo de ello es una de las mayores empresas de telecomunicaciones en la región de Asia-Pacífico. La empresa creó sus propios centros de servicios globales para cultivar las habilidades tecnológicas más avanzadas y guiar al talento hacia nuevas capacidades, roles y formas de trabajar.

También recurre a colaboradores estratégicos para dar soporte a analítica, informes y datos complejos. Gracias a este ecosistema, la empresa tiene acceso a expertos en automatización inteligente y a servicios críticos para impulsar el crecimiento, la innovación y la optimización.

**Director de ventas de una empresa estadounidense de productos envasados para el consumo:**

**“Sabemos que la tecnología cambia día a día y ha convertido en redundante el trabajo manual. Por eso, antes de cada actualización de tecnología, nos aseguramos de que nuestros empleados reciban la formación necesaria para que no dejen pasar ninguna oportunidad. [Es fundamental] aumentar las habilidades de nuestros trabajadores para que el futuro sea mejor.”**

**120.000M\$**

cobrados en efectivo todos los años por servicios de crédito y cobro

### Case study

Armada con una fuerte mentalidad de crecimiento, una importante empresa de tecnología deseaba demostrar que sus operaciones inteligentes podían proporcionar información en tiempo real para mejorar la toma de decisiones.

Aprovechando la experiencia de sus colaboradores estratégicos, el gigante tecnológico combinó tecnologías y modelos innovadores con sus propias soluciones avanzadas para simplificar procesos y políticas globales.

Los servicios de crédito y cobro, por ejemplo, están ahora optimizados en 150 países y 30 idiomas, y cobran 120.000 millones de USD anuales en efectivo. Gracias a sistemas basados en IA, la empresa ya ha conseguido importantes ahorros que le ayudan a sacar el máximo partido a las inversiones.



# Más rapidez, más inteligencia, mejores resultados

El camino para llegar al estado Future-Ready con operaciones inteligentes no es fácil. Tampoco es igual para todos.

## Ha llegado la hora de pasarse a las operaciones inteligentes. Esto es lo que hay que hacer:

- **Pensar** a lo grande y no limitarse a cambios graduales
- **Complementar** la intuición con datos diversos de la máxima calidad
- **Adoptar** automatización y analítica, IA y soluciones integradas con prácticas avanzadas
- **Fomentar** la colaboración entre humanos y máquinas en una plantilla especializada
- **Dar** prioridad a la infraestructura cloud
- **Establecer** relaciones complementarias en el ecosistema y con terceros

**Nuestro estudio demuestra que, si una organización toma la vía rápida, sus operaciones pueden convertirse en un motor de ventaja competitiva. Y, en el proceso, mejorará sus decisiones de negocio para generar crecimiento y valor de transformación tangible y sostenible.**

# 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:

Research Lead

**Laurie A. Henneborn**

Innovation Lead, Accenture Operations

**Sohini Raychaudhuri**

Marketing and Communications Lead,  
Accenture Operations

**Linda Zanella**

Equipo del proyecto

**Susan Austin, Regina Maruca, Paul Nunes, Tomasz Sloniewski, Praveen Tanguturi, Ph.D., and Jonathan Thomas**



### Hemos definido los cuatro niveles de madurez operativa a partir de una evaluación de los encuestados basada en ocho características:

#### **Analítica**

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.

#### **Inteligencia artificial**

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.

#### **Automatización**

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.

#### **Colaboración entre negocio y tecnología**

Aplicar modelos de gobierno conjunto a las funciones de negocio y tecnología para integrar colaboraciones de ecosistema e impulsar la estrategia de la organización.

#### **Datos**

Calidad, alcance y 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.

#### **Prácticas industriales y funcionales**

Formas de trabajar dentro de una función, organización o industria para obtener el máximo rendimiento.

#### **Experiencias**

La experiencia general de todos los relacionados con una empresa, incluidos clientes, usuarios, proveedores, colaboradores y empleados.

#### **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.

# Qué hemos hecho

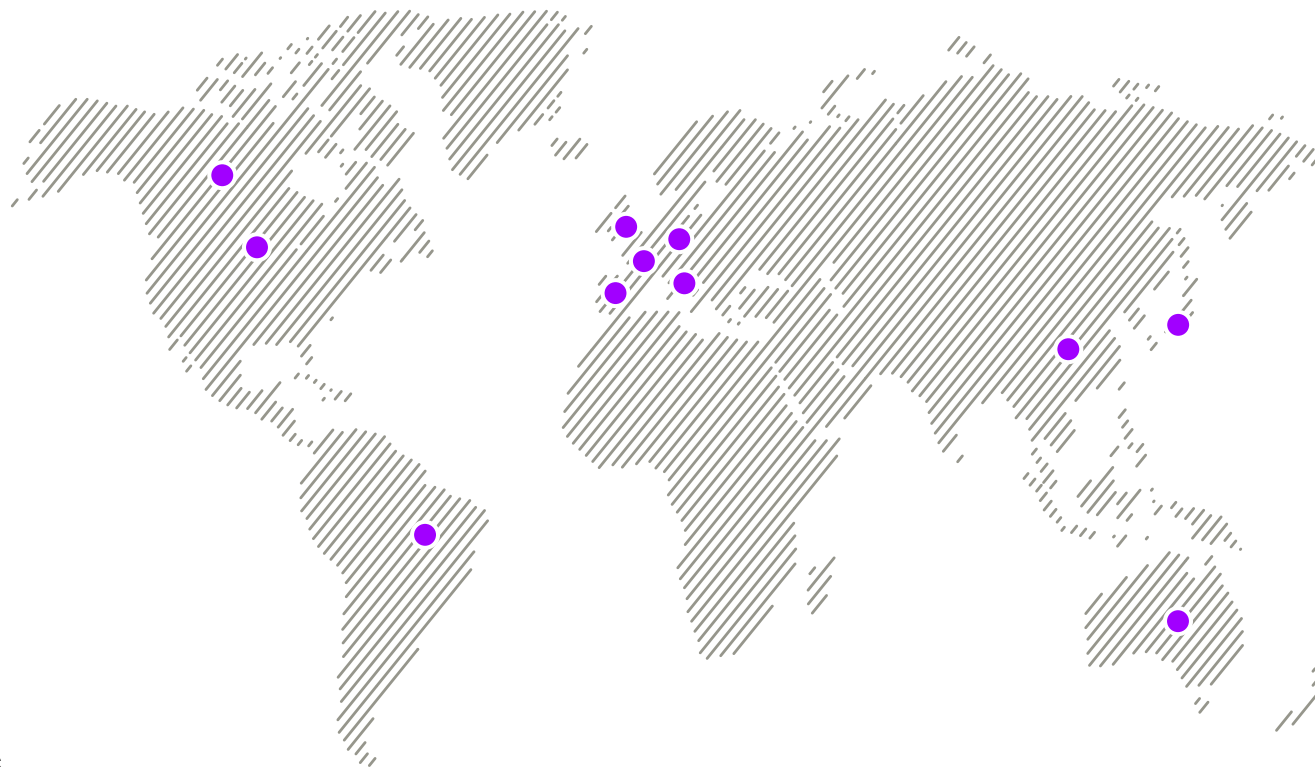
## Estudio básico

En 2020, Accenture Operations y Accenture Research organizaron una encuesta que Oxford Economics llevó a cabo entre 1.100 ejecutivos de todo el mundo (de los que el 44% tenía nivel directivo o equivalente) en 13 industrias y 11 países. Oxford Economics también mantuvo 12 entrevistas extraoficiales en profundidad con ejecutivos de distintos países e industrias.

### 11 países

<b>125</b> Australia	<b>50</b> Francia	<b>50</b> España
<b>50</b> Brasil	<b>50</b> Alemania	<b>125</b> Reino Unido
<b>50</b> Canadá	<b>50</b> Italia	<b>375</b> Estados Unidos
<b>50</b> China	<b>125</b> Japón	

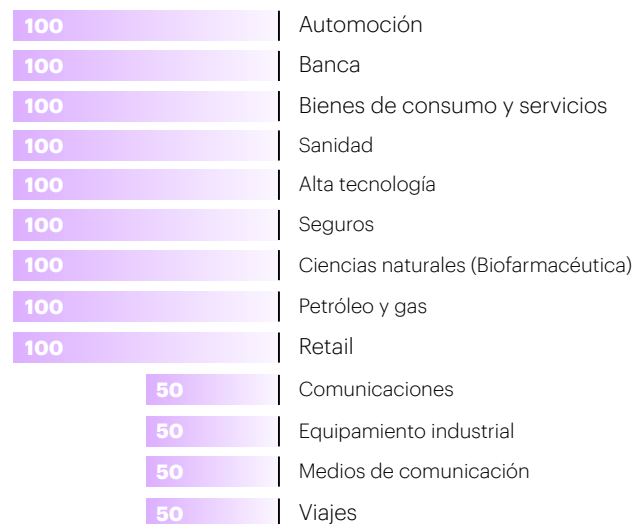
**Figura 6.**  
Demografía de la encuesta Parte 1



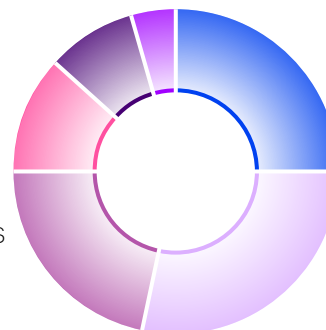
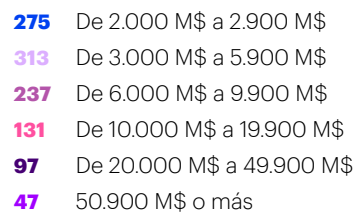
Fuente: Estudio de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes, 2020

**Figura 6.**  
**Demografía de la encuesta Parte 2**

### 13 Industrias

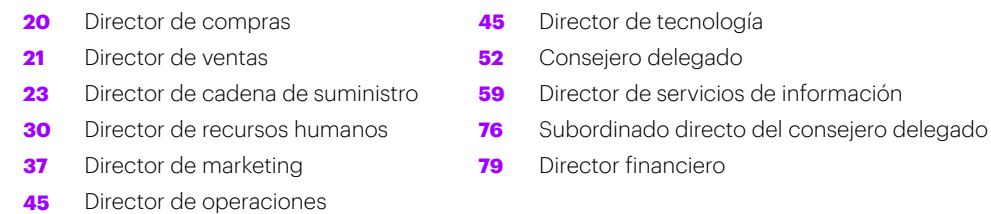


### Ingresos



### Cargos (o equivalentes)

Directivo **487** | **613** Vicepresidente



### Modelo económico

Nuestro modelo se basa en datos obtenidos en 2020 con la encuesta de Accenture/Oxford Economics mencionada anteriormente. 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. Más información en la Figura 7.

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. Por ejemplo, descubrimos que las empresas que estaban un nivel por encima en la escala de madurez operativa en 2019 obtuvieron mejores resultados en promedio. Por otra parte, la mejora de rendimiento está claramente relacionada con las inversiones en prácticas recomendadas, IA y automatización.

Escenarios: A través de nuestro modelo y datos de S&P Capital IQ, analizamos las implicaciones de escenarios hipotéticos de empresas que aumentan su nivel de madurez. Por ejemplo, si todas las empresas subieran un nivel (de estable a eficiente, por ejemplo), la rentabilidad global expresada en EBITDA podría aumentar hasta 1,9 billones de USD (17%). Si todas alcanzaran el estado Future-Ready, los beneficios crecerían 5,4 billones de USD (48%).

**El informe incluye casos de éxito y ejemplos extraídos de nuestra experiencia guiando a 400 clientes en su camino hacia las operaciones inteligentes (33% de empresas *Fortune* 500 o 60% de empresas *Forbes* G2000).**

Hemos ayudado a organizaciones en 20 países (Alemania, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Francia, India, Irlanda, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido, Singapur, Suecia, Suiza y Taiwán) y 18 industrias (alta tecnología, automoción, banca, bienes de consumo y servicios, ciencias naturales, energía, equipamiento industrial, medios y comunicación, mercados de capital, productos químicos, recursos naturales, retail, sanidad, seguros, servicios públicos, software y plataformas, utilities y viajes) a tener operaciones inteligentes.

## Figura 7. Medidas de rendimiento financiero

Las tablas que siguen describen las métricas financieras usadas en nuestro modelo:

### Métrica financiera

#### EBITDA, % de ingresos

#### Eficiencia operativa (OPEX por ingresos en dólares)

Aumento de ingresos  
Beneficio total para accionistas  
Cambios en capitalización bursátil  
Productividad (ingresos por empleado)  
Rendimiento del capital invertido, %  
Beneficio de explotación, % de ingresos

### Variantes alternativas de la métrica financiera

Cambio (total y medio) en métrica desde 2019 con respecto a 2016  
Promedio de métrica a tres años (2017-2019)  
Métrica en 2019  
Variable ficticia que identifica a empresas en el percentil superior de aumento de ingresos, rentabilidad y eficiencia

Únicamente hemos encontrado una relación sólida y estadísticamente significativa para **rentabilidad** y **eficiencia operativa**.

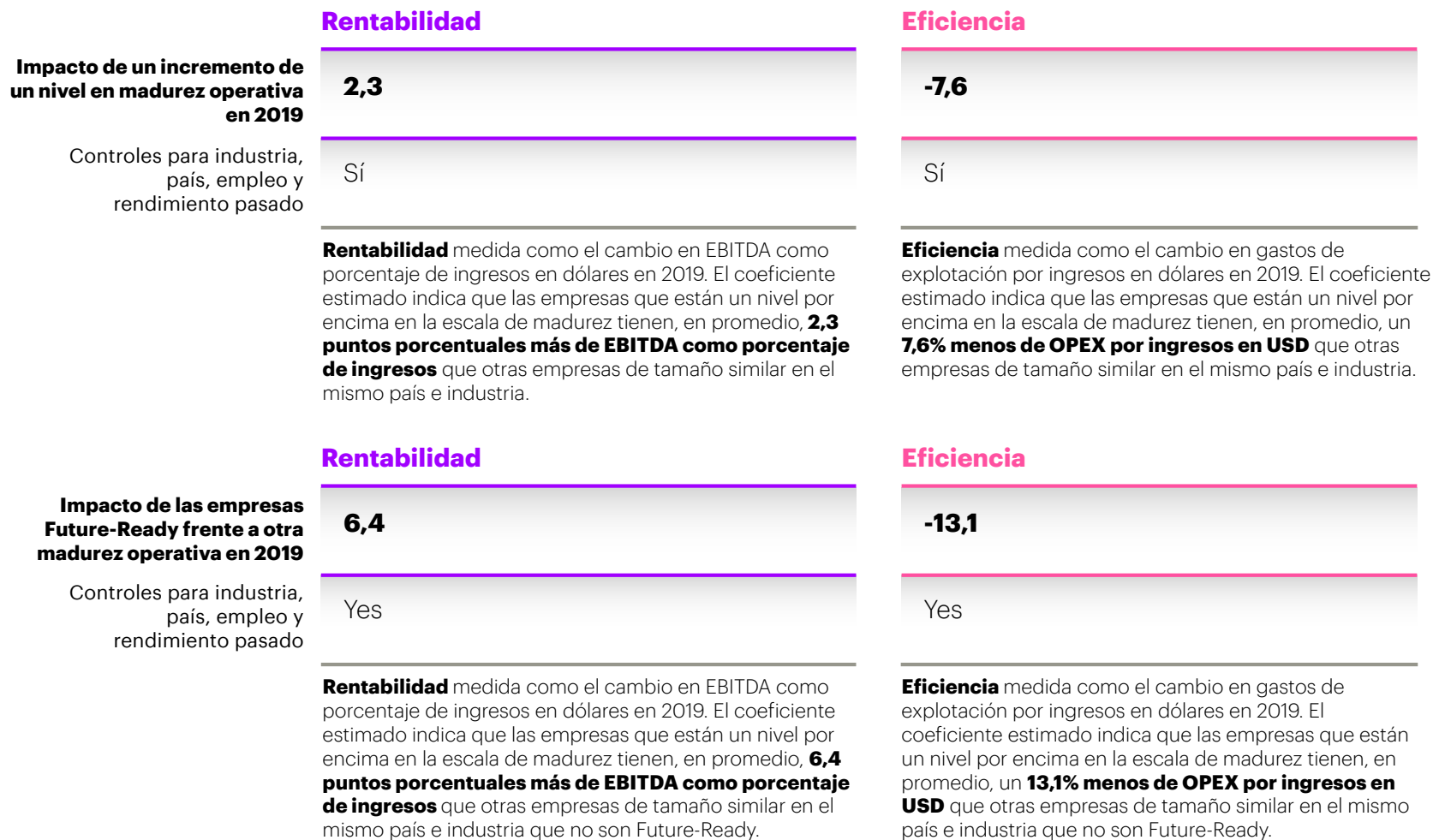
**Figura 8.**  
**Identificación de vínculos entre madurez operativa y rendimiento financiero**

## Modelo de regresión



$\beta_1$ ,  $\beta_2$  - parámetros del modelo que hay que estimar para calcular el impacto de cada covariable financiera.  
 $\mu_i$  - Término de error.  $\beta_2 > 0$  indica el impacto positivo de un incremento de un nivel en la puntuación de madurez sobre el indicador financiero. Se utiliza un modelo similar para obtener la relación entre características Future-Ready y rendimiento financiero. Sus parámetros se calculan por mínimos cuadrados ordinarios. standard errors.

**Figura 9.**  
**Relación empírica entre madurez operativa y rendimiento financiero**



## Cómo estimamos el valor de transformación

El concepto de **valor de transformación** es resultado de modelos propios e investigaciones basadas en la experiencia. Combina medidas objetivas (como estadísticas de encuestas y resultados financieros) y subjetivas (como características de liderazgo) para generar un cálculo integral y científico de valor. El valor de transformación relaciona estas medidas con el rendimiento para crear una imagen más general de valor.

# Referencias

- 1** Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización
- 2** Basado en datos financieros de Standard and Poor's Capital IQ para 2019
- 3** En promedio, las organizaciones Future-Ready presentaron una rentabilidad 6,4 puntos porcentuales mayor y un 13,1 % más de eficiencia.
- 4** Los datos y la IA redefinen los procesos de negocio, Accenture (2020). [https://www.accenture.com/us-en/insights/applied-intelligence/redefining-business-process?c=acn\\_glb\\_scalingenterprilinkedinelevate\\_11310050&n=smc\\_09200](https://www.accenture.com/us-en/insights/applied-intelligence/redefining-business-process?c=acn_glb_scalingenterprilinkedinelevate_11310050&n=smc_09200)
- 5** Changing on a Dime, *Industry Week*, October 5, 2020. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/article/21143039/changing-on-a-dime>



## 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 514.000 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 © 2021 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 general y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales.

## Acerca de Oxford Economics

Oxford Economics es líder global en previsiones y análisis cuantitativo. Nuestra base de clientes en todo el mundo incluye más de 1.500 empresas internacionales, instituciones financieras, organizaciones gubernamentales y universidades. Con sede en Oxford y oficinas repartidas por todo el mundo, contamos con 400 empleados entre los que figuran 250 economistas y analistas. Gracias a nuestros modelos económicos e industriales y a nuestras avanzadas herramientas analíticas, somos los más capacitados para prever tendencias externas del mercado y evaluar su impacto económico, social y empresarial.