



Da el salto, ¡y lidera!

Estrategias tecnológicas
de innovación y crecimiento

La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto hasta qué punto la tecnología es indispensable para el éxito de las empresas.

Muchas empresas han multiplicado sus inversiones en tecnología, lo que les ha permitido superar el peor momento de su historia. Pero una pequeña minoría ha tomado otro camino. Son empresas que han comprimido su transformación digital con una estrategia más agresiva y progresiva, lo que les ha permitido convertir las dificultades del pasado año en una oportunidad.

Y no solo han sobrevivido, sino que han prosperado.

Contenidos

4 Resumen ejecutivo

5 En vanguardia

- 6 La pandemia ha comprimido la transformación digital
- 8 Cómo ser Líder en tecnología en un mundo transformado por el COVID-19
- 9 ¿Sobrevivir o prosperar?
- 10 Las empresas Líderes crean valor para todos los interesados
- 11 Más rendimiento y éxito a través de la tecnología
- 12 Líderes en experiencias

13 El guion ha cambiado. Llegan las Liebres

- 15 ¿Qué es una Liebre?
- 16 Impacto del traslado del presupuesto de TI durante la pandemia
- 18 Las Liebres apuestan por la innovación

19 Redefinir la Plataforma. Progreso en cloud

- 20 Disociación tecnológica para cerrar la brecha de innovación
- 21 Adquisición de fortaleza de sistemas en cloud. Banco Santander

22 Redefinir el Enfoque. Una nueva estrategia

- 23 La importancia de ser segundo: innovación y colaboración. Carrefour

24 Redefinir el Alcance. Nuevos horizontes, nuevas prioridades

- 25 Un concepto más amplio del valor
- 26 Más acceso a tecnología. Deutsche Telekom
- 27 Creación de valor para todos los interesados. Vodafone.

28 Pasos para llegar a ser Líderes

- 30 Líderes y Liebres demuestran la importancia de estrategias tecnológicas más ambiciosas para el éxito
- 31 Estrategias tecnológicas de innovación y crecimiento

- 32 Los autores
- 34 Acerca del estudio
- 36 Demografía
- 37 Agradecimientos
- 37 Referencias

Resumen ejecutivo

Cuando en 2019 publicamos nuestro importante estudio sobre estrategias tecnológicas de las empresas, una de las conclusiones a las que llegamos fue que las organizaciones Líderes en tecnología aumentaban sus ingresos al **doble de velocidad** que las Rezagadas.

La capacidad de las Líderes de adoptar nuevas tecnologías en toda la organización se traducía en una brecha de innovación cada vez mayor entre ellas y las demás empresas.

La curiosidad sobre los efectos de la pandemia en las estrategias tecnológicas y los resultados de estas empresas nos llevó a realizar un nuevo estudio a principios de 2021. Los resultados fueron los siguientes:

Las Líderes en tecnología (el 10% más alto de la muestra) han aumentado aún más su ventaja sobre las demás empresas y **ahora crecen cinco veces más rápido que las Rezagadas** (el 25% más bajo de la muestra), según la media de los tres últimos años.

Entre las Otras empresas (el 65% de la muestra), hay un grupo de organizaciones que han logrado superar barreras que impedían su crecimiento. Estas **“Liebres” están creciendo cuatro veces más rápido que las Rezagadas.**

Las Liebres, que suponen el 18% del total de la muestra, presentan dos características distintivas. En primer lugar, su entorno de TI tiene un nivel de **“fortaleza de sistemas”** que les da suficiente adaptabilidad y agilidad estratégica. En segundo lugar, tienen lo que llamamos una gran **“capacidad de translación”**, es decir, están desplazando su presupuesto para TI desde operaciones hacia actividades más relacionadas con la innovación, como aceleración de ciclos de desarrollo de software, modificación de procesos de negocio y adquisición de nuevas capacidades.

También llegamos a la conclusión de que, al igual que las Líderes, también las Liebres responden a tres imperativos estratégicos que son fundamentales para su éxito:

1. **Redefinir la plataforma**, mostrando un decidido compromiso con el cloud para adquirir fortaleza de sistemas. Se pasan a cloud para innovar.
2. **Redefinir el enfoque**, adoptando una estrategia orientada a la innovación. Se marcan nuevas prioridades para adaptarse a las circunstancias. Con frecuencia, eso supone buscar el progreso en lugar de la perfección, así como colaborar con partners y startups de tu ecosistema en el desarrollo de nuevas plataformas y sistemas de TI.
3. **Redefinir el alcance**, expandiendo el acceso a tecnología a todas sus funciones e incluyendo la formación, el bienestar y la sostenibilidad de los empleados entre las prioridades de negocio.

En este informe analizamos estos tres cambios (y las relaciones entre ellos) con la intención de ayudar a las empresas a ajustar sus estrategias tecnológicas para acelerar su transformación digital, reducir su brecha de innovación y reforzar el crecimiento de sus ingresos.



En vanguardia

La pandemia ha comprimido la transformación digital

Si queremos comprender la situación actual, es importante revisar nuestro estudio de 2019, que incluyó una encuesta a más de 8300 ejecutivos globales para analizar las inversiones de las empresas en sistemas de TI para generar valor con ellos¹.

Identificamos como Líderes al 10% de las organizaciones encuestadas basándonos en su fortaleza de sistemas, que es una medida de su adopción de tecnologías innovadoras, la penetración de esas tecnologías en los procesos de la organización, y la existencia de una cultura organizativa que fomente la innovación tecnológica. Nuestro análisis financiero demostró que **las empresas Líderes (el 10% más alto) crecían el doble de rápido que las Rezagadas** (el 25% más bajo en términos de fortaleza de sistemas).

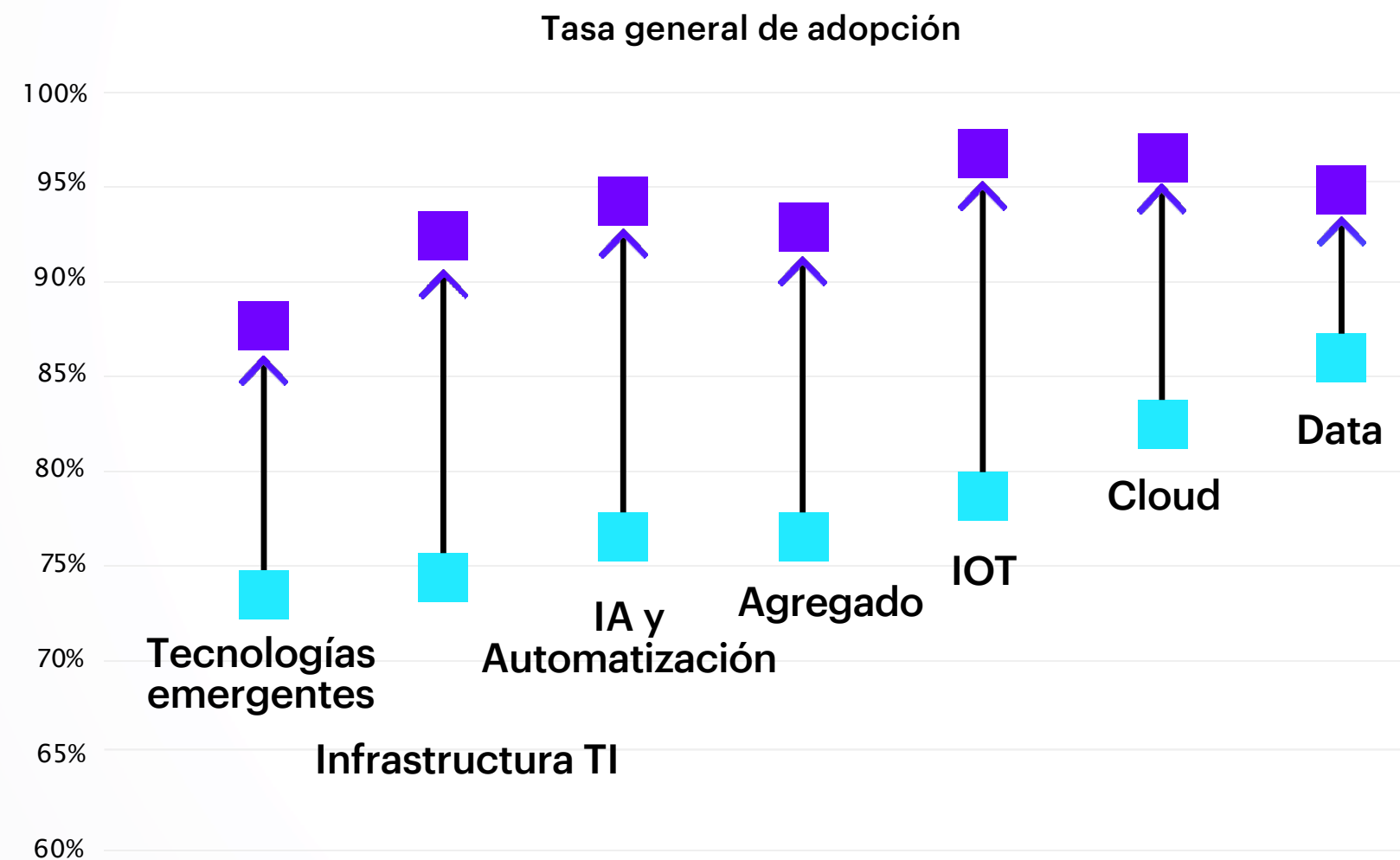
Pero volvamos a 2021. El COVID-19 ha contribuido a comprimir la transformación. La adopción de tecnologías se ha acelerado, pero no lo ha hecho por igual (Figura 1). Tampoco las ventajas de aumentar la adopción de tecnologías se distribuyen de manera uniforme. Nuestro nuevo estudio indica que, a pesar del complicado panorama empresarial, **las organizaciones Líderes han ampliado su ventaja sobre las Rezagadas y ahora crecen cinco veces más rápido**. El COVID-19 no ha hecho más que aumentar la distancia entre Líderes y Rezagadas. Las empresas Líderes crecen ahora cinco veces más rápido.

Figura 1

La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción de tecnologías

Encuesta 2, 2021
Encuesta 1, 2019

Encuesta 1 (Total: 8356) Encuesta 2 (Total: 4300)



Source: Accenture Research

Tecnologías emergentes: blockchain, realidad extendida, open source, impresión 3D y robótica.

Infraestructura TI: DevSecOps, serverless computing, aplicaciones nativas cloud, contenedores, docker y kubernetes, arquitecturas de microservicios, registros distribuidos, event hubs, FaaS.

IA y automatización: deep learning, machine learning

IoT: Internet of things, edge/fog computing

Cloud: SaaS, IaaS, PaaS, cloud híbrida.

Data: Data lakes, streaming/real-time data, big data analytics

La crisis de la COVID-19 ha
ampliado la brecha entre líderes y
rezagadas

**Los líderes crecen ahora
5 veces más rápido**

Da el salto, ¡y lidera!

Cómo ser Líder en tecnología en un mundo transformado por el COVID-19

Las empresas Líderes tienden a adoptar antes las tecnologías innovadoras y reinvierten con más frecuencia, además de tomar decisiones más inteligentes con sus inversiones en tecnología.

Como demostró el estudio anterior, son Líderes las empresas que desarrollan sistemas sin límites, adaptables y radicalmente humanos, capaces de escalar innovaciones una y otra vez y de dotar de agilidad estratégica a sus organizaciones. Las Líderes destinan un porcentaje mayor de su presupuesto de TI a la innovación y aceleran más que el resto sus inversiones en innovación. No se centran únicamente en adoptar tecnologías, sino también en los siguientes pasos estratégicos. Uno de esos pasos es el uso de tecnologías en toda la empresa, para lo que se necesita fomentar la cultura apropiada y formar a la plantilla (véase Acerca del estudio).

El avance de la pandemia hizo que las empresas Líderes redoblaran sus inversiones en tecnología. Al principio reforzaron su inversión en tecnologías clave, como IA y cloud. Eso no solo les permitió absorber el impacto en poco tiempo, sino también volver a pensar en el crecimiento. Según nuestra encuesta de 2021 a 4.300 ejecutivos, las empresas comprimieron su transformación digital elevando a máximos históricos su inversión en estas tecnologías para responder a nuevos problemas estratégicos y a los rápidos cambios en las demandas de los clientes.

Más del 50% de las empresas Líderes aumentaron la inversión en tecnologías básicas y emergentes:

El 72%

de las Líderes aceleró las inversiones en seguridad de cloud. Según el COO de un banco digital en Europa, la ciberseguridad tuvo un "papel importante" durante la pandemia.

El 68%

de las Líderes aceleró las inversiones en cloud híbrida.

El 70%

aceleró las inversiones en tecnología de IoT (Internet de las cosas). Un ejecutivo de una empresa europea de equipamiento industrial declaró que el IoT era ya un "factor destacado" en su estrategia de negocio. El objetivo de la empresa es que todos los dispositivos que fabrica estén conectados en 2022.

El 59%

de las Líderes aceleró las inversiones en IA y aprendizaje automático.

El 60%

de las Líderes aceleró las inversiones en automatización robótica de procesos.

¿Sobrevivir o prosperar?

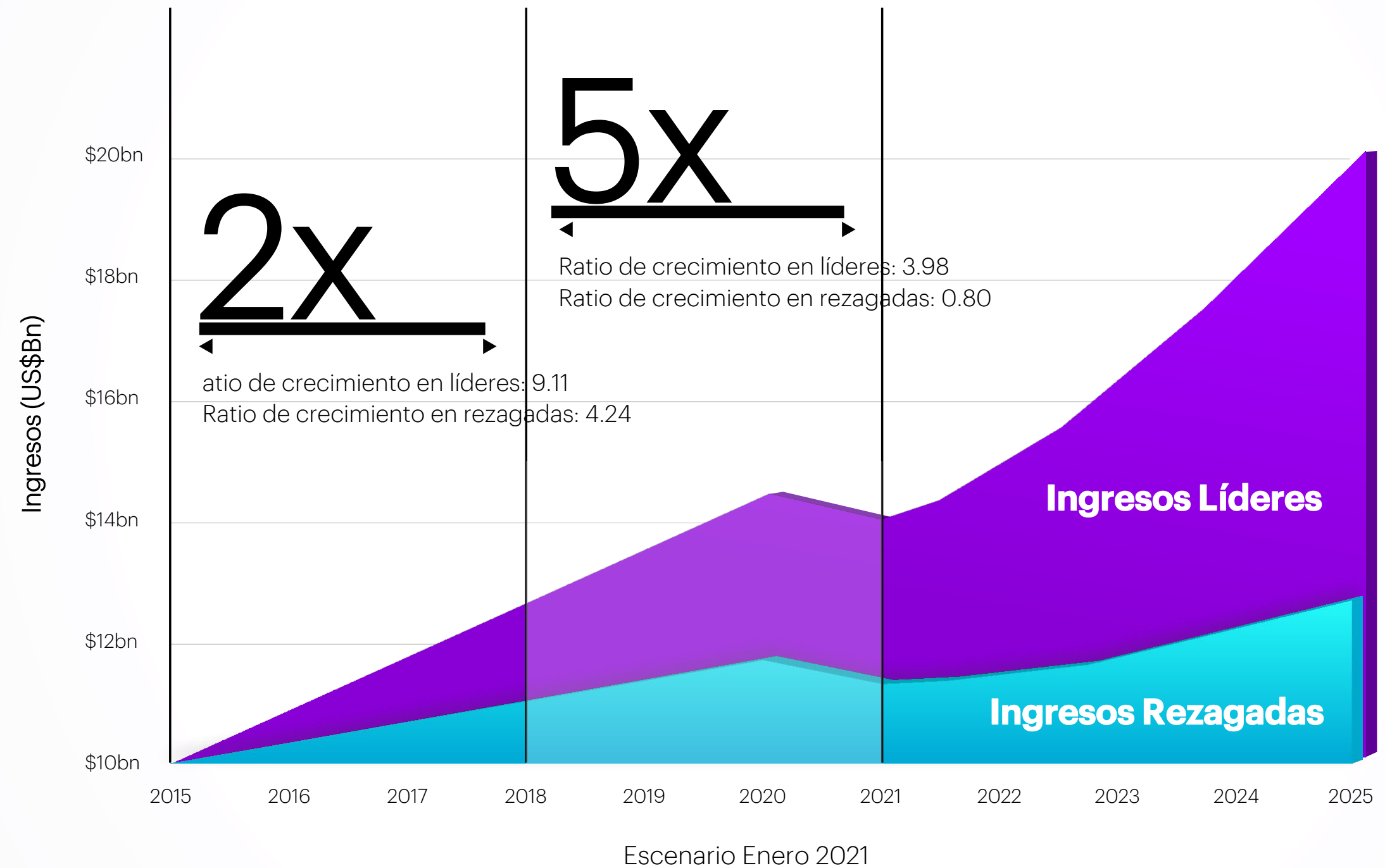
Por el contrario, muchas empresas Rezagadas invirtieron por primera vez en nuevas tecnologías, pero solo para seguir siendo operativas. En palabras del COO de un importante banco: "Durante la pandemia utilizamos nuestro presupuesto de TI para seguir funcionando, no para cambiar el banco. Nuestros primeros pasos en cloud han sido solo para que parezca que estamos haciendo algo." Esto obliga a las Rezagadas a tratar de recuperar el terreno perdido, por lo que están tardando más tiempo en volver a los índices de crecimiento anteriores a la pandemia.

¿Cómo podemos demostrarlo? Hemos usado el mismo modelo que en 2019 para comparar el progreso de una empresa Líder y una Rezagada, partiendo cada una de ellas con unos ingresos de 10.000 millones de dólares en 2015. El resultado es que, con un crecimiento cinco veces más rápido que el de las Rezagadas en los tres últimos años y mejores expectativas de recuperar en menos tiempo los niveles de crecimiento anteriores a la pandemia, las empresas Líderes aumentarán su ventaja sobre las Rezagadas después de la pandemia (Figura 2).

Da el salto, ¡y lidera!

Figura 2

Las empresas Líderes han ampliado la brecha de ingresos con respecto a las Rezagadas



La caída del crecimiento de los ingresos durante la pandemia de COVID-19 para los líderes fue del 55%, mientras que fue del 80% para las rezagadas. Modelo basado en dos empresas, una líder y una no líder, con ingresos de \$ 10 mil millones a fines de 2014 y con tasas de crecimiento de ingresos promedio de nuestra encuesta para los dos grupos. Para los valores realizados, utilizamos las respuestas de encuestas más recientes disponibles de nuestras encuestas de 2019 y 2021. Para las proyecciones, preguntamos a los ejecutivos cuándo esperan volver al crecimiento de los ingresos a nivel prepandémico y aplicar la CAGR de 5 años (2015-2019) como el crecimiento de los ingresos antes de la pandemia. Se supone un aumento lineal en el crecimiento de los ingresos durante el período de recuperación.

Fuente: Accenture Research

Las empresas Líderes crean valor para todos los interesados

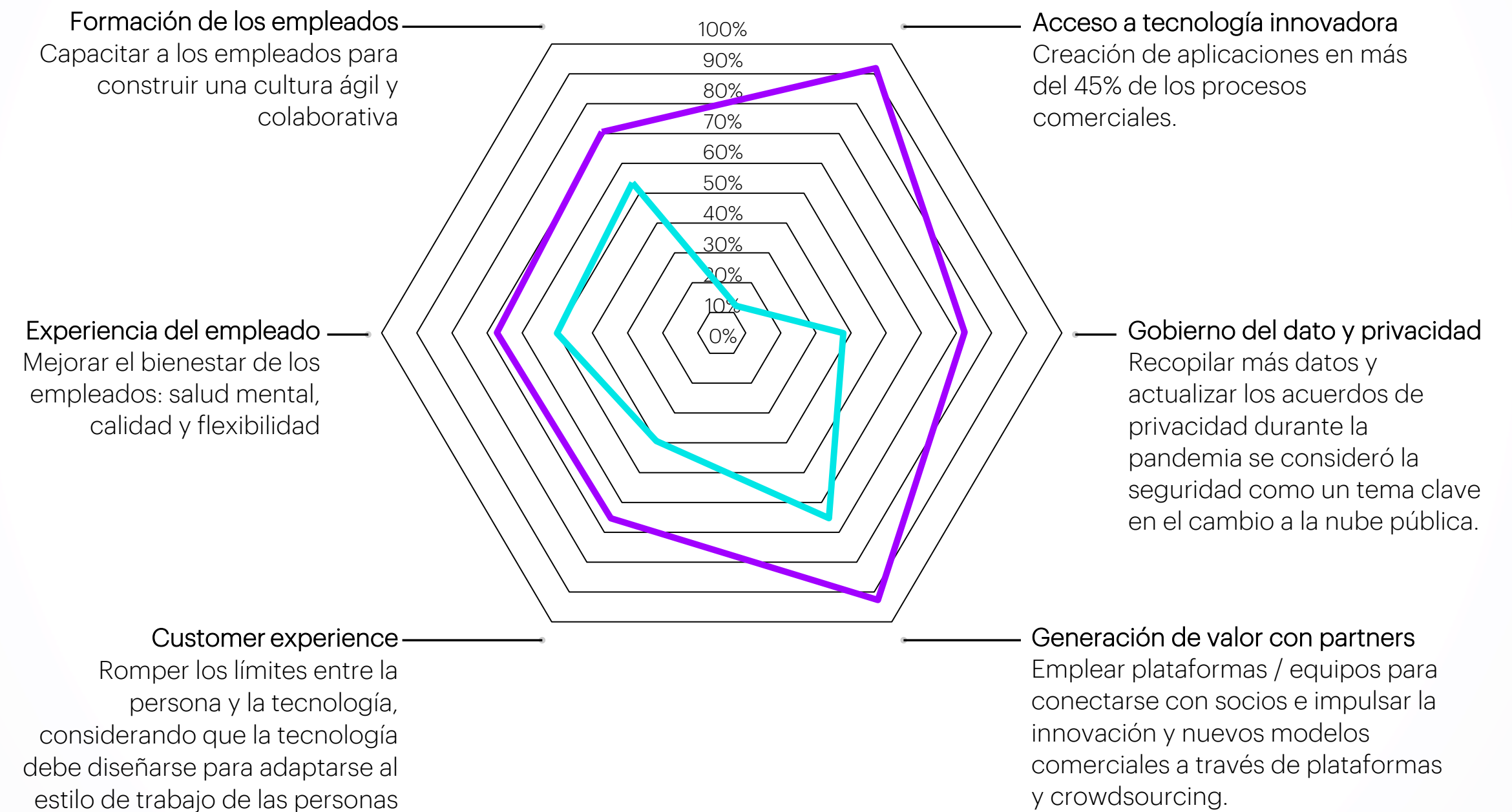
Las Líderes se distinguen también por crear valor para todos los interesados. Este valor se utiliza para dar formación a los empleados, fomentar su bienestar, garantizar la protección y privacidad de los datos de clientes, cooperar con partners de ecosistema, democratizar la innovación en toda la empresa y diseñar tecnología centrada en las personas (Figura 3).

Por ejemplo, el 70% de las empresas Líderes aumentaron notablemente el presupuesto destinado a formación con el objetivo de crear una organización ágil y colaborativa, frente a solo el 52% de las Rezagadas.

Figura 3

Las empresas Líderes tienen un concepto más amplio del valor

Porcentaje de empresas que logran objetivos y actividades específicas.



Muestra líderes: n = 430, Rezagadas = 1075

Fuente: Accenture Research

Rezagadas Líderes

Más rendimiento y éxito a través de la tecnología

Algunas empresas buscan resultados innovadores que van más allá de las clásicas medidas económicas.

Algunas empresas buscan resultados innovadores que van más allá de las clásicas medidas económicas. Un buen ejemplo es **Jio**, subsidiaria de telecomunicaciones del grupo indio Reliance Industries, que en menos de cinco años se ha convertido en una empresa Líder en tecnología con sólidas inversiones estratégicas en activos fijos como torres de telefonía móvil, cables de fibra óptica o centros de datos en cloud.

Gracias a estas inversiones, Jio está hoy en posición de acelerar la transformación digital de la economía india². Ha alcanzado un acuerdo de colaboración estratégica a 10 años con Microsoft para fomentar el uso de analítica de datos, IA, edge computing y otras nuevas tecnologías entre las pequeñas y medianas empresas del país. Jio ha resistido bien la pandemia y tiene previsto empezar a ofrecer servicios de red 5G este mismo año.



Líderes en experiencias

Las empresas Líderes tratan de ofrecer las mejores experiencias de usuario posibles para ser más eficaces en su relación con empleados y clientes. La pandemia de COVID-19 convirtió el trabajo virtual en una obligación para casi todas las industrias. Las Líderes aprovecharon esta oportunidad para crear experiencias nuevas y más relevantes.

Las instituciones financieras multiplicaron sus esfuerzos en banca móvil para que los clientes pudieran ingresar cheques, transferir fondos o pagar facturas desde sus teléfonos.

El banco norteamericano **Chase** hizo de ello una prioridad de sus comunicaciones corporativas, usando Instagram para llevar a sus clientes a la aplicación web y luego a la App Store, donde podían descargar su app³.

Las empresas de automóviles empezaron a vender vehículos en canales online para reducir los contagios del virus. Una de ellas, **Geely**, incluso realizó “entregas de llaves” con drones para eliminar todo tipo de contacto⁴. Importantes retailers con tiendas físicas, como **Home Depot**, no tardaron en ofrecer recogida en la acera, combinando la tradicional experiencia de tienda con una nueva experiencia digital para que los clientes disfrutaran de una mayor seguridad.

El retailer de electrónica **Best Buy** llegó incluso a convertir sus tiendas en centros de venta online⁵. Todo ello fue posible gracias al liderazgo de estas empresas en tecnología.

En general, las empresas Líderes dan más importancia que las Rezagadas a facilitar la interacción de personas y máquinas (65% frente a 38%, según nuestra encuesta). Las Líderes también tienen otras formas de aportar innovación a la experiencia del empleado. Por ejemplo, el 65% de ellas prioriza el bienestar de sus empleados ofreciéndoles opciones de trabajo flexible basadas en tecnologías digitales, frente a solo el 43% de las rezagadas.

El 66% frente al 48%

las empresas Líderes dan más importancia que las Rezagadas a facilitar la interacción de personas y máquinas

Autodesk, la empresa de software para diseño, utilizó IA y analítica de datos para ofrecer experiencias “Netflix” a los empleados en su página web interna. La página presenta recomendaciones de formación y herramientas basadas en el perfil de cada empleado. También ayuda a la empresa a saber cuánto tiempo dedican sus empleados al uso de algunas apps, lo que contribuye a la optimización de herramientas y flujos de trabajo⁶.

A close-up photograph of two hands, one positioned above the other, with fingers slightly spread. The hands appear to be in a gesture of support or guidance. The background is a soft, out-of-focus blue-grey color.

Ha cambiado el guion

Llegan las Liebres

La situación que acabamos de describir parece indicar que estamos entrando en una era donde los ganadores se lo llevarán todo: solo las empresas Líderes pueden salir victoriosas y solo ellas tienen un modelo que hace posible el crecimiento. En realidad, no es así en absoluto.

Las empresas Líderes no son las únicas que están avanzando entre las dificultades creadas por el COVID-19. De hecho, un número significativo de empresas (el 18% del total de la muestra) también ha sabido convertir la crisis en una oportunidad. Su éxito, con un crecimiento cuatro veces más rápido que el de las Rezagadas entre 2018 y 2020, marca el camino a seguir por las organizaciones que necesitan acelerar el cambio.

Estas empresas, a las que hemos denominado Liebres, presentan algunas características que otras empresas podrían imitar.

¿Qué es una Liebre?

Lo que vemos es el efecto combinado de dos factores:

Las Liebres tienen la fortaleza de sistemas necesaria.

Han adoptado tecnologías avanzadas y emergentes, extendiéndolas a toda su organización al tiempo que fomentan los cambios necesarios para sacar partido a esas inversiones en tecnología. Como resultado, sus sistemas les ofrecen escalabilidad y agilidad estratégica.

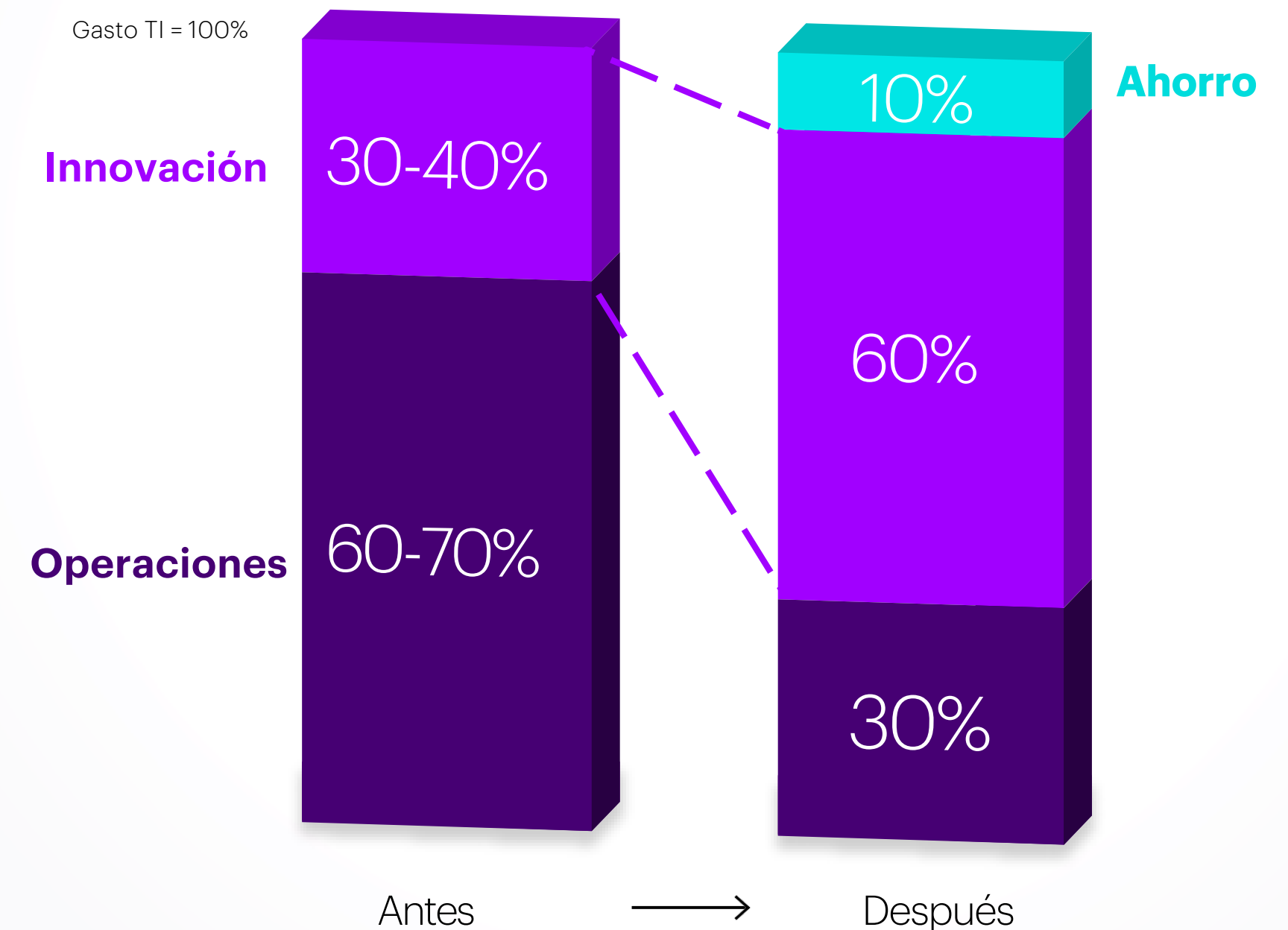
Las Liebres están reorientando su presupuesto de TI para fomentar la innovación.

Según nuestra experiencia con importantes clientes en todo el mundo, el presupuesto de TI se suele destinar en un 70% a operaciones y mantenimiento y en un 30% a innovación y gastos discrecionales (Figura 4). El “traslado o redistribución se produce cuando las organizaciones migran sus activos de TI a cloud y liberan capital para invertirlo en actividades de innovación, como automatización de ciclos de desarrollo de software o adquisición de capacidades para usar nuevas tecnologías. El presupuesto de TI no aumenta y las operaciones y el mantenimiento no quedan desatendidos, sino que se vuelven más rentables gracias al cloud. Usando una medida que llamamos “volumen de traslado”, Accenture Research ha estado analizando este reparto de los presupuestos de TI desde 2017. Como era de esperar, las empresas Líderes fueron las primeras en llevar a cabo ese “traslado” aprovechando las eficiencias que ofrece la automatización. Ahora las Liebres están haciendo lo mismo.

Figura 4

El “traslado” a la innovación

Porcentaje del gasto de TI en operaciones y mantenimiento versus innovación y gasto discrecional



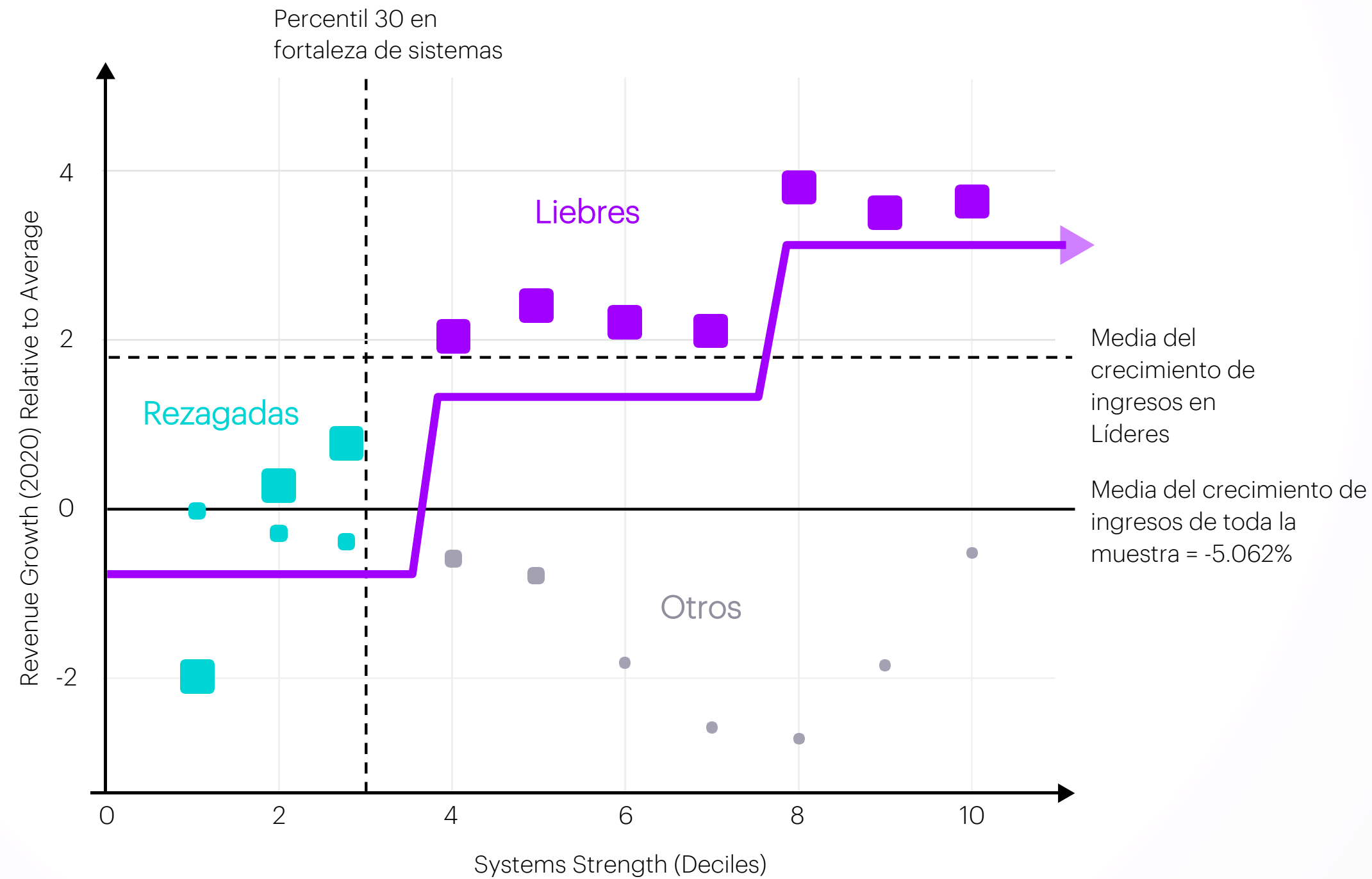
Fuente: Accenture Research

Con sus altos niveles de fortaleza de sistemas y volumen de traslado, las Liebres han mostrado un rendimiento claramente positivo durante la pandemia.

Entre 2018 y 2020, **las Liebres crecieron cuatro veces más rápido que las empresas Rezagadas**. De hecho, su velocidad de crecimiento durante la pandemia ha sido incluso mayor que la media para las empresas Líderes (Figura 5).

Figura 5

Impacto del traslado del presupuesto de TI durante la pandemia



Fuente Accenture Research

Estrategias recomendadas

- Si tienes una alta fortaleza de sistemas y un gran volumen de transferencia de presupuestos, continúa aumentando ambos paulatinamente..
- Si tienes baja fortaleza de sistemas, concéntrate en mejorar este indicador independientemente del volumen de transferencia de presupuestos.
- Si tienes alta fortaleza de sistemas pero poca transferencia de presupuestos, concéntrate en enfocar tus recursos hacia la innovación.

Muestra líderes = 430; Líderes= 773; Otros= 3097

Nota: El tamaño de los cuadrados indica la aceleración promedio del giro en cada decil de Fortaleza del sistema.

Las Liebres apuestan por la innovación

Las Liebres explotan la dinámica generada por su combinación de fortaleza de sistemas y volumen de traslado. Según nuestro estudio, la fortaleza de sistemas tiene que estar, como mínimo, por encima del percentil 30. En otras palabras: si tu fortaleza de sistemas es mejor que la del 30% de otras organizaciones similares, podrás beneficiarte del traslado de tu presupuesto de TI. Como se observa en la Figura 5, la interacción de la fortaleza de sistemas con el traslado del presupuesto de TI genera el impacto más positivo sobre el crecimiento de ingresos en empresas por encima del percentil 30 de fortaleza de sistemas.

Existen precedentes históricos de este tipo de efecto combinado de la tecnología. Las técnicas de aprendizaje profundo, por ejemplo, se investigaron durante décadas en laboratorios, pero no alcanzaron capacidades sobrehumanas en juegos de estrategia como el ajedrez hasta principios de la década de 2010, cuando dispusieron de datos y de la potencia de cálculo necesaria^{7,8}. Ahora hemos llegado a un punto en que es imposible que las personas venzan a máquinas entrenadas con estas técnicas en juegos como el go o el ajedrez.

Para aprovechar estos efectos combinados de la tecnología, las Liebres llevaron a cabo una transformación digital comprimida y se adelantaron a las empresas Rezagadas en la adopción de

tecnologías como cloud, analítica de big data, IA y ciberseguridad durante la pandemia.

Lo que también demuestran claramente nuestros modelos de regresión (puntos grises en la parte inferior derecha de la Figura 5) es que la fortaleza de sistemas no es suficiente para conseguir un fuerte crecimiento de ingresos. Por eso es posible que muchas empresas, pese a contar con avanzados activos de TI, no los utilicen para generar valor de negocio a través de la innovación, o bien que su innovación esté limitada a TI.

En nuestro análisis de las Liebres, hemos identificado tres prácticas que pueden ayudar a las empresas a comprimir la transformación adquiriendo fortaleza de sistemas y volteando su presupuesto de TI: cambiar de plataforma pasándose a cloud, cambiar de mentalidad con una nueva estrategia y cambiar de alcance con nuevas prioridades de negocio.



Redefinir la Plataforma

Progreso en cloud

Las Liebres aumentan considerablemente su fortaleza de sistemas al sacar el máximo partido a su migración a cloud. No solo ganan flexibilidad y agilidad estratégica, sino que, de un día para otro, también tienen acceso a las grandes capacidades tecnológicas de proveedores hiperescala como AWS, Microsoft Azure y Google Cloud.

Disociación tecnológica para cerrar la brecha de innovación

Con la migración a cloud, las Liebres eliminan redundancias y dependencias innecesarias en su entorno de TI.

En muchos casos diseñan nuevos sistemas inter-operativos empleando soluciones de partners de ecosistema. También fomentan la creatividad y la colaboración en la plantilla usando apps en cloud. Conocen a sus clientes y mantienen una relación dinámica con ellos, además de usar nuevas herramientas de datos e introducir innovaciones en toda la organización.

Durante la pandemia, las Liebres no solo gastaron más que Otras empresas en los nueve tipos de tecnología cloud incluidos en nuestra encuesta y en tecnologías/capacidades complementarias en cloud, sino que también incrementaron un 17% la adopción de todas las tecnologías (1,4 veces más que Otras empresas).

Antes de la pandemia, por ejemplo, el 81% de las Liebres había adoptado algún tipo de tecnología cloud, pero la cifra llegó al 98% tras la pandemia. Del mismo modo, los niveles de adopción de tecnologías de automatización y datos entre las Liebres fueron del 97% y el 98%, respectivamente, después de la pandemia.



Las Liebres incrementaron un

17%

la adopción de todas las tecnologías

1.4x

veces más que otras empresas

Adquisición de fortaleza de sistemas en cloud

Banco Santander SA, la multinacional de servicios financieros con sede en Madrid, es un buen ejemplo de cambio de plataforma en acción.

En 2017, Santander volvió a lanzar su servicio de banca online, Openbank, con un nuevo sistema de TI en cloud, plataforma web y app. Dos años después, la empresa ahondó en el cambio de plataforma. Unificó todos sus servicios digitales en una sola unidad global, eliminó posibles duplicaciones de apps y sistemas, y tomó medidas para que las nuevas plataformas se crearan “solo una vez”⁹.

El cambio de plataforma permitió a Santander derribar barreras internas. Los sistemas ahora delimitan claramente capacidades. Las inversiones en TI cubren a todos los interesados en la organización, en lugar de crear sistemas en la sombra y dejar fuera a algunos grupos.

Santander utiliza la cloud para extender capacidades digitales en nuevos mercados y aplicaciones. El mismo año en que Santander reestructuró sus servicios digitales en una sola unidad global, la empresa firmó un acuerdo de colaboración a varios años con Microsoft Azure para impulsar una estrategia de cloud híbrida, en el marco de un amplio plan de transformación digital con una inversión de 20 000 millones de euros .

El cambio de plataforma ha ayudado a Santander a moderar el impacto de las disrupciones causadas por el COVID-19. Los principales mercados de la empresa, desde Brasil hasta España, están entre los más afectados por la pandemia. Los tipos de interés en mínimos históricos y la debilidad de las divisas en mercados emergentes no han hecho más que agravar el problema.¹⁰

Afortunadamente, Santander se ha recuperado bastante bien e incluso ha contratado a personal de TI durante la pandemia¹¹. En septiembre de 2020, Santander lanzó una nueva agente de banca virtual llamada Sandrine, que emplea tecnología de procesamiento de lenguajes naturales (PLN) de la plataforma de IA boost.ai para dar a los clientes respuestas inmediatas a preguntas relacionadas con los productos y servicios del banco.



Sandrine puede atender miles de chats de clientes a la semana y traslada las preguntas automáticamente a un agente humano en caso de que no pueda responderlas¹².

Gracias a estas iniciativas de cambio de plataforma, la app del banco ha sido elegida mejor banco para servicios digitales en España en 2020. El número de usuarios de la app se ha multiplicado por cuatro en los tres últimos años y, gracias a las novedades introducidas, el tiempo medio de conexión ha aumentado un 27% .¹³

Redefinir el Enfoque

Una nueva estrategia

A las Liebres no les da miedo cambiar de mentalidad. Se marcan nuevas prioridades para adaptarse a las circunstancias. Al voltear sus presupuestos de TI, las Liebres tratan las recesiones económicas y las crisis del mercado como oportunidades de innovar a escala con nuevas tecnologías, en lugar de economizar.

La importancia de ser segundo: innovación y colaboración

En lugar de desarrollar costosas plataformas y sistemas de TI por sí mismas, las Liebres colaboran con startups y proveedores de cloud pública (alrededor del 89% de ellas, el porcentaje más alto entre todos los grupos estudiados cree en la necesidad de establecer colaboraciones en el ecosistema). En lugar de mostrarse proteccionistas y ponerse a la defensiva, tienen la humildad necesaria de aprender de los demás y trabajar con ellos. Comprenden la importancia de ser segundo. Su mentalidad de innovación se refleja en lo que hacen: introducir innovaciones fue la máxima prioridad de las Liebres durante la pandemia y el 67% de ellas trató de generar más ingresos con líneas de negocio distintas de las habituales, frente al 53% de las Otras empresas.

Esta mentalidad es la que caracteriza al grupo francés Carrefour, una de las cadenas de supermercados más grandes del mundo. Durante los tres últimos años, Carrefour ha llevado a cabo una profunda reestructuración para aumentar sus ventas y beneficios, transformándose en un retailer de alimentación para la era digital. ¿En qué se basa esa estrategia? En la innovación. La empresa se ha propuesto incrementar las ventas de comida por comercio electrónico hasta los 4200 millones de euros en 2022.¹⁴ Para conseguirlo, ha invertido 2800 millones de euros en su transformación digital y ha colaborado con empresas como Google para crear laboratorios de innovación y reinventar la experiencia del cliente. Carrefour también ha alcanzado acuerdos de colaboración con startups y fomenta la innovación externa (en 2017, por ejemplo, la incubadora C4 Retail Lab de Carrefour Polonia fue finalista en los premios Open Innovation).

Durante la pandemia, Carrefour y Google lanzaron un servicio de compra de alimentos por voz en Francia. Los usuarios que utilizan el asistente de Google pueden vincular sus cuentas de Google y Carrefour para añadir artículos a su lista de la compra con solo decir palabras como “mantequilla”, “leche”, “huevos” o nombres de productos o marcas. Una vez hecho el pedido, los clientes pueden elegir entre ir a recogerlo y recibirlo en su domicilio.

Esta reorientación digital ha mejorado los resultados financieros generales de Carrefour, que ahora está en disposición de cumplir su objetivo de incrementar las ventas de comida por comercio electrónico hasta los 4200 millones de euros en 2022. Las inversiones en tecnologías innovadoras dieron sus frutos cuando comenzó la pandemia: solo en el segundo trimestre de 2020, las ventas por comercio electrónico de Carrefour crecieron un 377%, superando en un 39% al mercado de alimentación en general. En conjunto, Carrefour creció en 2020 más del 70% en alimentación, alcanzando los 2300 millones de euros.¹⁵ En Brasil, donde Carrefour cuenta con 96 establecimientos, las inversiones en tecnologías innovadoras dieron sus frutos cuando comenzó la pandemia: solo en el segundo trimestre de 2020, las ventas por comercio electrónico de Carrefour crecieron un 377%, superando en un 39% al mercado brasileño de alimentación en general.¹⁶



Introducir innovaciones fue la máxima prioridad de las Liebres durante la pandemia



Redefinir el Alcance

Nuevos horizontes, nuevas prioridades

Al cambiar de plataforma para pasarse a cloud y adoptar una mentalidad de innovación, las Liebres adquieren la capacidad de alcanzar nuevos objetivos de negocio que van más allá de lo financiero y generar valor para todos los interesados.

Un concepto más amplio del valor

Las Liebres saben muy bien cómo extender el alcance de sus innovaciones tecnológicas a los distintos departamentos de sus organizaciones. Cierran brechas internas de innovación entre funciones de negocio con más o menos inclinación a la tecnología. Ofrecen programas de formación personalizados para sus empleados e invierten en su salud mental. Crean un entorno de trabajo que fomenta la colaboración y planes de trabajo pensados para alcanzar el éxito. Diseñan sistemas que dan prioridad a la protección de datos de clientes y colaboradores, aprovechan los conocimientos de sus partners y facilitan las interacciones. Todo ello les sitúa cada vez más cerca de las empresas Líderes.

Nuestros datos sugieren que las Liebres están decididas a ir más allá de las prioridades de negocio tradicionales. Por ejemplo, dedican el doble de sus procesos de negocio a la transformación tecnológica, permitiendo que más departamentos tengan acceso a tecnologías innovadoras. También están a la cabeza a la hora de formar a sus empleados y ofrecerles la cultura y el entorno de trabajo más adecuados (Figura 6). Destacan además por el uso que hacen de la tecnología para mejorar la experiencia de formación. Por ejemplo, el 65% de las Liebres (frente al 56% de las Otras empresas) ya utilizaba IA, analítica y aprendizaje automático para predecir y cubrir necesidades de formación antes de la pandemia, y el 60% también empleó formación experiencial (métodos inmersivos como ludificación y realidad aumentada/virtual) en los tres últimos años (frente al 51% de las Otras empresas).

Figura 6

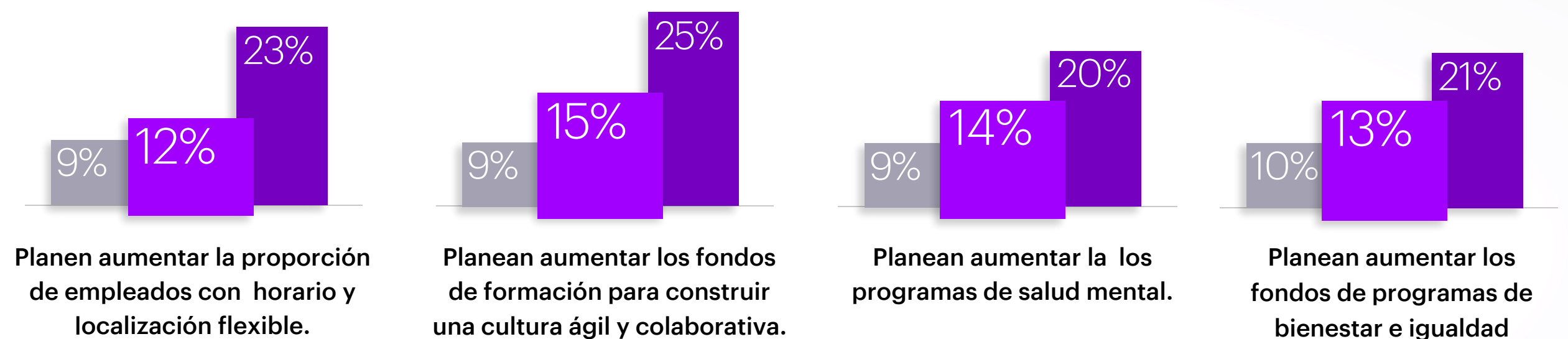
Las Liebres van más allá de los objetivos de negocio tradicionales

Una mayor proporción de Liebres está siguiendo a los líderes con el objetivo de extender su horizonte más allá de los objetivos tradicionales de rentabilidad y reinventar su empresa como un reflejo de la sociedad a la que sirven al invertir en su fuerza laboral.

■ Otros ■ Liebres ■ Líderes

Fuente: Accenture Research

Porcentaje de empresas que tienen como objetivo mejorar el bienestar de los empleados y la cultura de la fuerza laboral.



Más acceso a tecnología

La empresa alemana Deutsche Telekom (DT) es un excelente ejemplo de lo que se entiende por alcance. Este gigante de las telecomunicaciones ha cosechado buenos resultados en condiciones difíciles y ha sido un modelo de resiliencia. A los pocos días de iniciarse los confinamientos por el COVID-19, las redes de Deutsche Telekom tuvieron que hacer frente a una avalancha de tráfico. El número de conferencias digitales aumentó un 322% y el número de espectadores de Netflix subió un 3074%. Pese a ello, las redes de comunicaciones de DT se mantuvieron estables y seguras, lo que permitió que más de 16 000 empleados de servicio y centralita de la empresa pudieran empezar a trabajar desde casa en muy poco tiempo.

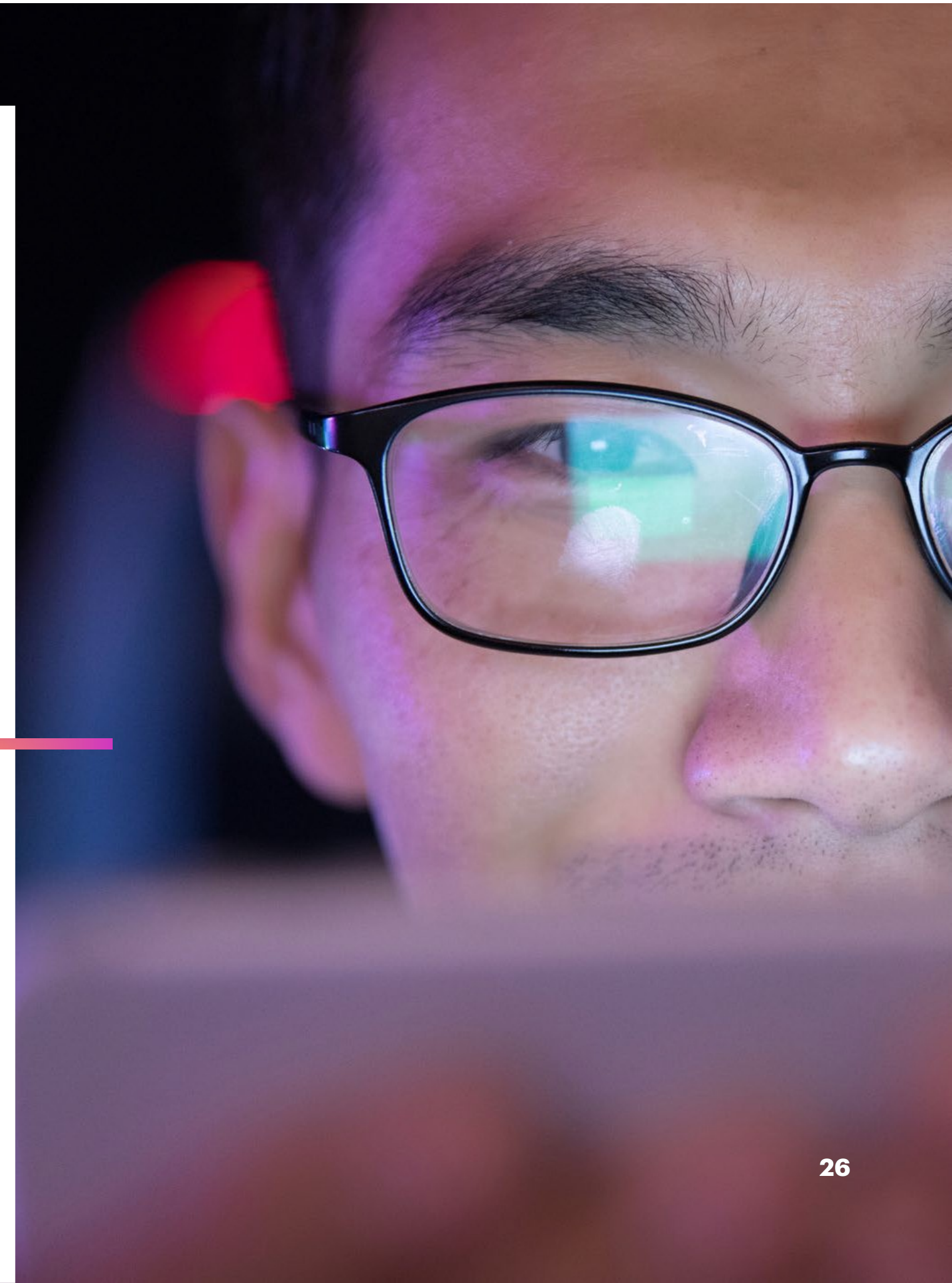
¿Por qué? Porque en 2016 DT había tomado la decisión de modernizar sus activos de TI e invertir en innovación cultural y tecnológica.¹⁷ Esta iniciativa de transformación en toda la empresa pretendía mejorar las habilidades de los empleados, democratizar el acceso a la tecnología, y restaurar la estabilidad y fiabilidad de su organización de TI. Según nuestro estudio, las Liebres ofrecen acceso a modernas herramientas y capacidades de TI en toda la organización, transformando el doble de procesos de trabajo que Otras empresas.

Los frutos de este trabajo se hicieron evidentes durante la pandemia de COVID-19. DT pudo demostrar flexibilidad, resiliencia e innovación, en lugar de limitarse a tratar de sobrevivir. Durante la pandemia, DT demostró flexibilidad, resiliencia e innovación tanto con sus empleados como con sus clientes, en lugar de limitarse a tratar de sobrevivir.

2x

transformando el doble de procesos de trabajo que Otras empresas

Deutsche Telekom hace un uso activo de IA para crear nuevas experiencias de cliente: chatbots, altavoces inteligentes y una app que “sabe” cuál es la mejor conexión a Internet para tu teléfono en cada momento. DT también utiliza IA para ayudar a los planificadores estratégicos a decidir dónde desarrollar nuevos servicios de red de fibra óptica. Como parte del programa, un vehículo aéreo sobrevuela una zona y, utilizando sensores y tecnología de barrido por láser, obtiene datos sobre elementos del paisaje como casas, prados o árboles¹⁸.





Al esforzarse por cubrir carencias en el sistema educativo, Vodafone amplía sus propias reservas de talento digital.

Más allá del negocio

La multinacional británica de telecomunicaciones Vodafone también busca nuevas formas de crear valor para todos los interesados.

Utiliza big data, IA y automatización para mejorar la productividad e impulsar el crecimiento del negocio, pero también se asegura de crear nuevas oportunidades para la próxima generación de trabajadores. Vodafone cuida mucho la formación digital de sus empleados, incluyendo el aprendizaje “práctico” y una forma digital de pensar.¹⁹

Este cambio de mentalidad se extiende a la contratación de nuevos empleados. Vodafone fue una de las primeras multinacionales en crear programas de formación y mentorado para estudiantes universitarios, emprendedores digitales y empleados interesados en una carrera digital.²⁰ La empresa reservó recientemente 20 millones de euros para financiar programas pensados para ayudar a las personas a adquirir habilidades usando tecnologías digitales, sobre todo en partes del mundo con grandes brechas digitales.²¹

Vodafone se distingue de sus competidores por ir más allá de los indicadores KPI tradicionales y por crear valor para distintos interesados. Sus políticas de contratación, las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus empleados y su cultura de trabajo son muy valoradas por los analistas independientes. Por ejemplo, es la única compañía de telecomunicaciones incluida en el Top 10 de las mejores empresas donde trabajar en el Reino Unido.^{22, 23}



Pasos para llegar a ser Líderes



El principio es clave para el éxito

Nuestro estudio deja claro que las empresas que invierten en un cambio de plataforma para sus tecnologías principales y emergentes, así como en el uso de sus nuevas capacidades y eficiencias, son las mejor colocadas para comprimir la transformación. Eso les permite impulsar el cambio en toda su organización y prosperar después de la crisis.

Las empresas que sigan como hasta ahora en sus inversiones, métodos y decisiones de tecnología verán cómo pierden terreno con respecto a las demás. Necesitan fomentar la formación digital en toda la organización para que sus capacidades tecnológicas y de colaboración puedan evolucionar.

Pero la pandemia también ha hecho que los líderes empresariales intenten asumir nuevas responsabilidades, empezando por las que se refieren a su personal.

Nuestro análisis indica que los tres cambios que definen nuevas estrategias tecnológicas resultan especialmente eficaces cuando se introducen uno después de otro (Figura 7).

Aunque cada organización tiene que seguir su propia ruta, la mayor parte de ellas debe empezar **cambiando de plataforma** para adquirir fortaleza de sistemas y, sobre todo, acelerando su migración a cloud.

A continuación, las empresas pueden **cambiar el enfoque** para trasladar el presupuesto de TI hacia la innovación.

Por último, el efecto combinado de la fortaleza de sistemas y el traslado permitirá a las empresas **ir más allá** de las prioridades de negocio tradicionales y generar valor para todos los interesados.

Este modelo ha sido fundamental para el éxito de empresas que no solo han demostrado resiliencia durante el pasado año, sino que también han introducido cambios para reforzar su ventaja competitiva.

Figura 7

Líderes y Liebres demuestran la importancia de estrategias tecnológicas más ambiciosas para el éxito

Redefinir la plataforma

¿Cómo?

Comienza con la nube para avanzar en los objetivos de crecimiento de tu negocio.

¿Por qué?

Las empresas prósperas aprovechan las tecnologías clave en la nube, incluida la inteligencia artificial, para superar a sus competidores.

Por donde empezar

Construye fortaleza de sistemas

Migra y moderniza tu entorno de TI a cloud mediante una evaluación, disposición y priorización en detalle.

Redefinir el enfoque

¿Cómo?

Revisa las inversiones en TI para fortalecer tu músculo de innovación

¿Por qué?

La principal prioridad tecnológica para las empresas prósperas durante la pandemia ha sido escalar la innovación. Si su presupuesto se destina principalmente a mantenimientos, pronto quedarán por detrás de sus competidores.

Por donde empezar

Flip the IT budget allocation

Prioritize freed-up capital to further invest in new technology innovation.

Redefinir el alcance

¿Cómo?

Democratiza la tecnología, invierte en bienestar e igualdad para impulsar el talento y la entrega de valor.

¿Por qué?

Las empresas exitosas amplían el acceso a tecnología innovadora para el doble de procesos empresariales y forman a casi el doble de empleados (1,7 veces más) que sus competidores antes de la COVID.

Por donde empezar

Llega más allá de las tradicionales prioridades comerciales

Escala la tecnología y el talento en función del valor para impulsar experiencias de cliente excepcionales y nuevas propuestas de valor.

Source: Accenture Research


Ahora que entramos en una nueva era pospandémica, los líderes empresariales están redefiniendo el objetivo de sus organizaciones, incorporando prácticas responsables y valor multidimensional a sus estrategias. La tecnología tiene que evolucionar junto con los objetivos y llegar más allá de las prioridades actuales.

Eso supone usar las innovaciones tecnológicas no solo en TI, sino en todos los procesos de la empresa. La innovación no debe buscar solo mejorar el rendimiento del personal, sino también su bienestar. Por último, se necesitan sistemas radicalmente humanos que respondan a los valores de los clientes, los partners y la sociedad en general.

Los autores



Paul Daugherty


 @pauldaugh

Paul Daugherty es Group Chief Executive y Technology & Chief Technology Officer de Accenture. Se ocupa de todos los aspectos de la práctica de tecnología de Accenture. También es responsable de la estrategia tecnológica de Accenture, así como de impulsar la innovación con programas de I+D en los Accenture Labs y de utilizar tecnologías emergentes para llevar las últimas innovaciones a clientes de todo el mundo. Puso en marcha la iniciativa Cloud First de Accenture para escalar aún más las actividades cloud de la compañía y se encarga de incubar nuevas áreas de actividad, como blockchain, realidad extendida y computación cuántica. Es fundador y supervisor de Accenture Ventures, que se dedica a inversiones estratégicas e innovación abierta para acelerar el crecimiento.

Paul es responsable de la gestión de las alianzas, asociaciones y relaciones al más alto nivel de Accenture con importantes empresas de tecnologías emergentes, además de dirigir el Global CIO Council de Accenture y el foro anual de CIO e innovación. Es miembro del Comité Directivo Global de Accenture.



Bhaskar Ghosh

 @DrBhaskarGhosh

El Dr. Bhaskar Ghosh es Chief Strategy Officer de Accenture, con responsabilidad sobre todos los aspectos de estrategia e inversiones de la compañía, incluyendo ventures, adquisiciones y Accenture Research. También supervisa el desarrollo de todos los activos y ofertas de los servicios de Accenture, tiene responsabilidad de gestión para Industry X (fabricación digital y productos y plataformas inteligentes) y se encarga de impulsar servicios de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Antes de asumir su cargo actual en 2020, Bhaskar fue asesor del CEO para temas relacionados con estrategia de inversión y crecimiento, resultados de negocio, eficacia organizativa y reestructuración. Anteriormente fue Group Chief Executive de Accenture Technology Services, con responsabilidad sobre todos los servicios de aplicaciones e infraestructuras de Accenture. Como innovador, ha registrado seis patentes en el campo de ingeniería de software y desarrollo de plataformas. Bhaskar es miembro del Comité Directivo Global de Accenture.



Annette Rippert


 @AnnetteRippert

Annette Rippert es Group Chief Executive de Strategy & Consulting (S&C) en Accenture. S&C trabaja con altos ejecutivos y consejos de administración de las organizaciones más importantes del mundo, a las que ayuda a acelerar su transformación digital para ser más competitivas, conseguir más ingresos y generar valor sostenible. Annette dirige un equipo global de más de 40 000 personas entre las que hay estrategas y consultores, expertos industriales y funcionales, científicos de datos y profesionales del rendimiento humano, todos ellos con la misión de ayudar a los clientes a usar datos, analítica, inteligencia artificial, activos e innovaciones para obtener resultados de negocio con rapidez y a escala.

Annette participó en el lanzamiento de la iniciativa Cloud First de Accenture para mejorar la manera en que las empresas trabajan, conectan con los clientes e impulsan la innovación continua. Firme defensora de ofrecer valor en 360 grados para los clientes, Annette intenta que su equipo no busque solo valor económico, sino también valor para sus profesionales, accionistas y comunidades. Annette es miembro del Comité Directivo Global de Accenture.



Ramnath Venkataraman


 @Ramnath_Venkat

Ramnath Venkataraman es director de Integrated Global Services de Accenture, responsable de ventas, soluciones, activos, ofertas y centros de tecnología avanzada en todo el mundo. También es miembro del Comité Directivo Global de Accenture. Antes de asumir su puesto actual, Ramnath dirigió la práctica de servicios tecnológicos de Accenture Products, dando servicio a clientes en las industrias de transporte aéreo y por carretera, viajes, bienes de consumo y servicios, equipamiento industrial, servicios de infraestructura y transporte, ciencias naturales y retail.

Ramnath tiene amplia experiencia de trabajo con clientes de múltiples industrias en estrategia, consultoría, transformación tecnológica y transformación de talento. También ha dirigido con éxito la ejecución de programas tecnológicos a gran escala para optimización de costes, además de modernizar el entorno tecnológico para varios clientes.



H. James Wilson

 @hjameswilson

HH. James Wilson es Global Managing Director de IT and Business Research en Accenture Research, donde lidera los programas de investigación global sobre el impacto de la tecnología en el trabajo. Wilson es coautor del best-seller "Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI" (Harvard Business Review Press).

Es autor o autor colaborador de ocho libros sobre el impacto de la tecnología en el trabajo y en la sociedad, incluyendo los recientes "AI, Analytics, & The New Machine Age" (HBR Press 2019) y "How to Go Digital" (MIT Press 2019). Wilson escribió "The Jobs Artificial Intelligence Will Create", el artículo más leído del año en MIT Sloan Management Review, y colabora desde hace mucho tiempo con The Wall Street Journal y HBR. Está finalizando un nuevo libro sobre el futuro de la tecnología de empresa en colaboración con Paul Daugherty (HBR Press).

Apéndice

Acerca del estudio

Hemos aplicado un enfoque de investigación multi-método. En particular, el programa de investigación incluyó encuestas, entrevistas, casos prácticos y modelos económicos. Nuestra investigación, así como la de nuestros partners de ecosistema, sigue métodos éticos y responsables. Los encuestados revelan su identidad de forma voluntaria y nosotros nos encargamos de que todos los datos de las empresas en nuestra base de datos sean anónimos, e informamos de los resultados en general. Nos comprometemos a no utilizar los datos recopilados para identificar personalmente a los encuestados ni para contactar con ellos.

1. Encuesta

La encuesta de Accenture, realizada a principios de 2021, obtuvo datos sobre: a) adopción de tecnologías, b) aplicación de tecnologías a escala en procesos de la organización, c) disposición organizativa y cultural para adoptar y crear sistemas simbióticos de tecnologías, d) diversas medidas de rendimiento financiero y operativo, y e) el impacto del COVID-19 sobre estrategias y objetivos de la organización.

El gráfico de la página 36 muestra la demografía de la encuesta.

2. Estudio cualitativo

Hemos completado la obtención de datos cuantitativos con casos prácticos cualitativos. A través de estudios secundarios y entrevistas, reunimos un total de 20 casos prácticos relacionados con problemas a los que las organizaciones tienen que hacer frente debido a su actual entorno de TI y a su respuesta al COVID-19.

3. Modelo económico

¿Cuál es la relación entre la fortaleza de sistemas y la diferencia de rendimiento? Para dar respuesta a esta pregunta, hemos creado un modelo económico que combina indicadores de la fortaleza de sistemas de las empresas encuestadas con indicadores de rendimiento financiero. En primer lugar, definimos y agrupamos las empresas como Líderes y Rezagadas según su fortaleza de sistemas; es decir, identificamos cuáles tienen ventaja en términos de fortaleza de sistemas y cuáles no. Luego estudiamos si el liderazgo en fortaleza de sistemas (y su evolución durante la pandemia de COVID-19) guarda relación con el rendimiento financiero. Dicho estudio se realizó en cuatro pasos:

Paso 1: Construcción del conjunto de datos y definición de fortaleza de sistemas

Nuestro conjunto de datos incluye datos de empresas sobre crecimiento de ingresos antes y después de la pandemia, medidas de su fortaleza de sistemas y otras características demográficas. Utilizamos nuestra encuesta para crear una puntuación de fortaleza de sistemas que mide la fortaleza de una empresa desde tres puntos de vista: 1. adopción de tecnologías; 2. penetración de esas tecnologías en los procesos de la organización; y 3. existencia de una cultura organizativa que fomente la adopción de tecnologías. Hemos llamado Líderes a las empresas en el 10% superior de esta puntuación y Rezagadas a las que están en el 25% inferior. Nos referimos al 65% restante como las Otras empresas, entre las que algunas son “Liebres” (paso 3). Siempre que fue posible, verificamos y completamos los datos sobre crecimiento de ingresos en nuestra encuesta con información publicada por las empresas acerca de sus resultados financieros en 2020.

Paso 2: Estimación de la diferencia de rendimiento por fortaleza de sistemas

Basándonos en los grupos definidos anteriormente, comparamos su rendimiento financiero (medido por el crecimiento medio de ingresos) y calculamos las diferencias de rendimiento entre distintos grupos. Más concretamente, calculamos la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del crecimiento de ingresos en los años 2018, 2019 y 2020 para analizar cómo ha evolucionado la diferencia en crecimiento de ingresos a favor de las empresas Líderes con respecto a las Rezagadas. Si en nuestro primer estudio las empresas Líderes aumentaban sus ingresos el doble que las Rezagadas, ambos grupos difieren ahora en un factor 5, lo que indica que la diferencia en crecimiento de ingresos a favor de las empresas Líderes se ha hecho mayor durante la pandemia.

Paso 3: Traslado del presupuesto de TI y ventaja de las Liebres

Definimos el volumen de traslado (el aumento del porcentaje del presupuesto de TI destinado a innovación entre 2019 y 2020) como factor determinante del crecimiento de ingresos durante la pandemia. A efectos del modelo económico exclusivamente, clasificamos como “Volteadoras” a las empresas que mantuvieron un volumen de traslado elevado (por encima del percentil 90) en 2020 o que aumentaron su volumen de traslado en 2020.

Una vez definida la medida del traslado, dividimos la muestra de Otras empresas en deciles por su fortaleza de sistemas y estimamos el impacto del traslado sobre el crecimiento de ingresos de las empresas usando la siguiente ecuación:

$$Revenue\ Growth_i = \sum_{j=1}^3 \beta_{1,j} Category_{ij} + \beta_2 Covid + \sum_{j=1}^3 \beta_{3,j} Covid * Category_{ij} + \sum_{k=1}^n \beta_k X_{i,k} + \epsilon_i$$

donde i es el índice para empresas, el índice j de Categoría indica si una empresa es Líder, Rezagada o Volteadora; Covid indica el año 2020 o un momento durante la pandemia; y Xk es el vector de controles para industria, año y tamaño de empresa medido por ingresos.

Llegamos a la conclusión de que antes de la pandemia no había diferencia estadística entre el crecimiento de ingresos de las Volteadoras y Otras empresas. Durante la pandemia, el traslado con una fortaleza de sistemas en el percentil 30 o superior está asociado con un crecimiento de ingresos que es igual o superior al de las empresas Líderes. Basándonos en estos resultados, definimos como Liebres a todas las Volteadoras por encima del percentil 30 de fortaleza de sistemas.

Paso 4: Escenarios de crecimiento de ingresos hasta 2026

Por último, definimos escenarios de crecimiento de ingresos para estudiar el coste de oportunidad para Rezagadas y Otras empresas por no aumentar su fortaleza de sistemas o su volumen de traslado. Para ello supusimos que una empresa representativa de cada grupo empezaba 2015 con el mismo nivel de ingresos (10 000 millones de dólares). Empleamos los datos más recientes sobre crecimiento de ingresos para períodos entre 2015 y 2020.

En la creación de escenarios utilizamos las respuestas a una pregunta de la encuesta en la que los ejecutivos debían decir cuándo esperan volver a los niveles de crecimiento de ingresos anteriores a la pandemia, y tomamos el CAGR a cinco años (2015-2019) como el nivel de crecimiento de ingresos antes de la pandemia. Realizamos una interpolación lineal del crecimiento de ingresos para el período de transición entre 2020 y el momento en que los ejecutivos esperan recuperar los anteriores niveles de crecimiento.

Demografía

Empleamos un enfoque de investigación de múltiples métodos. El programa de investigación incluyó encuestas, entrevistas, estudios de casos y modelos económicos para el diagnóstico. La encuesta se realizó entre diciembre de 2020 y enero de 2021.

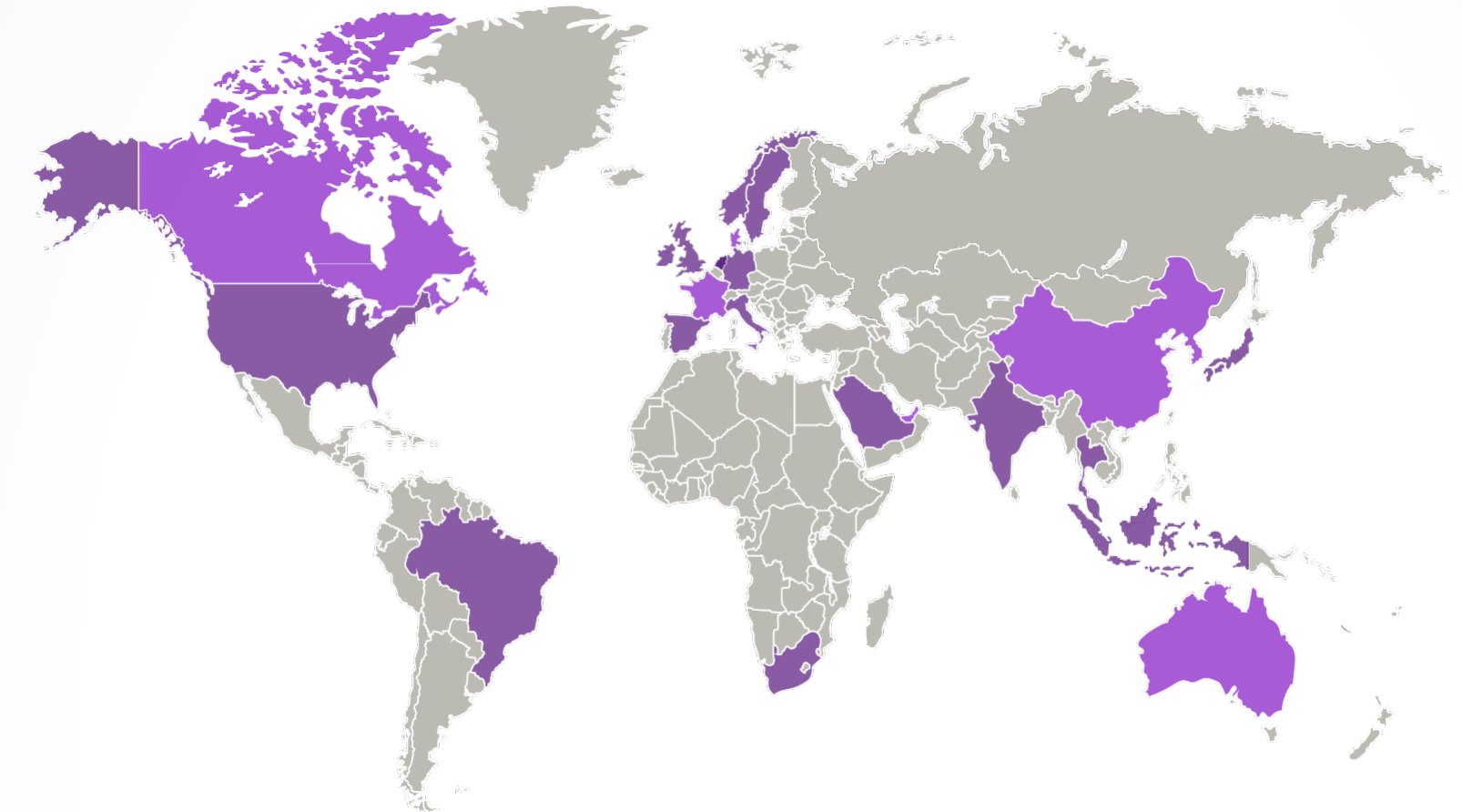
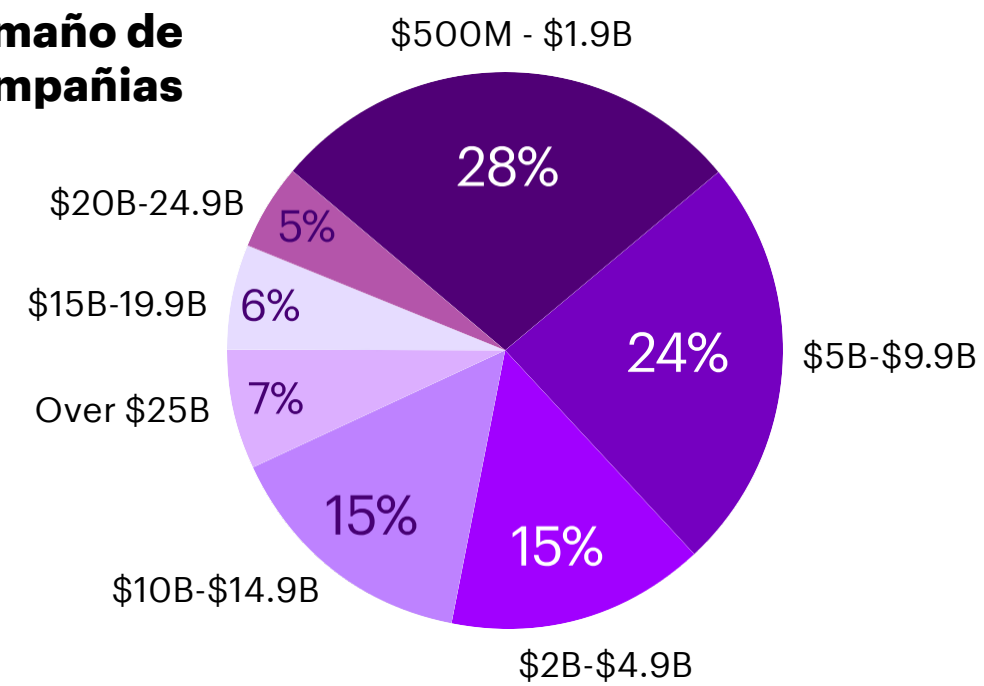
4,300 directivos

50% de los encuestados con rol TI

50% de los encuestados con rol no TI

C-level exclusivamente

Tamaño de compañías



20 Industrias

Financial Services

- Banking (218)
- Capital Markets (216)
- Insurance (215)

Communications, Media & Technology

- Media and Communications (216)
- Telecommunications (216)
- High Tech (216)
- Software and Platforms (216)

Resources

- Utilities (215)
- Energy (Oil and Gas included) (216)
- Chemicals (216)
- Metals and Mining (215)

Health & Public Service

- Health (216)
- Public Services (216)
- US Federal Government (200)

Products

- Retail (216)
- Consumer goods and services (215)
- Travel (215)
- Industrial Equipment (217)
- Life Sciences (215)
- Automotive (215)

25 Países

- Australia (200)
- Netherlands (100)
- Brazil (200)
- South Africa (100)
- Canada (200)
- Spain (200)
- China (450)
- Switzerland (100)

- France (200)
- United Kingdom (250)
- Germany (200)
- United States (1200)
- India (100)
- Nordics (Sweden, Denmark, Norway) (100)
- Italy (200)

- South-East Asia (Thailand, Singapore, Malaysia, Indonesia) (200)
- Japan (200)
- Middle East (United Arab Emirates, Saudi Arabia) (100)

Agradecimientos

Investigador principal

Prashant P. Shukla, PhD

Equipo del proyecto

Paul Barbagallo

Thijs Deblaere

Maria Francesca Mecca

Surya Mukherjee

Sandra Najem

Shital Sharma

Melina Viglino

Jakub Wiatrak

Equipo de marketing

Veronica Filgueira

Ed Maney

Matthew McGuinness

Raghu Rao

Ann Vander Hijde

Referencias

1. Accenture report, https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-future-systems-report.pdf
2. Manish Singh, "India's Reliance Jio inks deal with Microsoft to expand Office 365, Azure to more businesses; unveils broadband, blockchain and IoT platforms," TechCrunch, August 12, 2019, <https://techcrunch.com/2019/08/12/reliance-jio-broadband-blockchain-iot-microsoft/>
3. Johanna Lazar, "How Personal Finance and Banking Apps Upped Their Mobile Game During COVID — and How You Can Do the Same," Branch, May 19, 2020, <https://blog.branch.io/how-personal-finance-and-banking-apps-upped-their-mobile-game-during-covid-and-how-you-can-do-the-same/>
4. Roberto Baldwin, "Chinese Automaker Geely Will Deliver Keys to New Cars via Drone," Car & Driver, March 23, 2020, <https://www.caranddriver.com/news/a31902128/geely-key-delivery-drone/>
5. Anna Hensel, "Retailers are racing to turn stores into fulfillment hubs," Modern Retail, August 27, 2020, <https://www.modernretail.co/retailers/retailers-are-racing-to-turn-stores-into-fulfillment-hubs/>
6. Sara Castellanos, "Autodesk CIO Wants to Create 'Netflix' Experience for Employees," Wall Street Journal, Jan. 20, 2021, <https://www.wsj.com/articles/autodesk-cio-wants-to-create-netflix-experience-for-employees-11611188497>
7. "Benchmark Analysis of Representative Deep Neural Network Architectures," <https://arxiv.org/pdf/1810.00736.pdf>
8. Babak Hodjat, "The AI Resurgence: Why Now?" Wired, <https://www.wired.com/insights/2015/03/ai-resurgence-now/>
9. Karl Flinders, "Santander brings global digital services under one roof," Computer Weekly, July 24, 2019, <https://www.computerweekly.com/news/252467261/Santander-brings-global-digital-services-under-one-roof>
10. Santander press release, <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/historico-de-actualidad/2019/no-2019-04-29-santander-partners-with-microsoft-as-a-preferred-strategic-cloud-provider-to-enable-the-ba-en.pdf>
11. Ruby Hinchliffe, "Santander to hire 3,000 IT workers this year for digital transformation," June 12, 2020, Fintech Futures, <https://www.fintechfutures.com/2020/06/santander-to-hire-3000-it-workers-this-year-for-digital-transformation/>
12. "Santander taps boost.ai to power virtual banking agent 'Sandrine,'" December 15, 2020, Retail Banker International, <https://www.retailbankerinternational.com/news/santander-taps-boost-ai-to-power-virtual-banking-agent-sandrine/>
13. Santander press release, <https://www.santander.com/en/press-room/press-releases/2020/09/santander-the-first-bank-to-redesign-its-app-so-it-is-more-personal-and-has-more-features-for-the-new-covid-environment>
14. Carrefour press release, <https://www.businesswire.com/news/home/20210217006085/en/Carrefour-2020-Results-Show-Further-Strong-Growth-Carrefour-commits-to-Net-Free-Cash-Flow-objective-of-above-%E2%82%AC1bn>
15. Carrefour launches new e-commerce platform <https://www.carrefour.com/en/actuality/carrefour-launches-new-e-commerce-platform-and-positions-itself-future-growth>
16. Dominique Vidalon, "Carrefour, Google to launch voice grocery shopping service in France," June 16, 2020, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-carrefour-google/carrefour-google-to-launch-voice-grocery-shopping-service-in-france-idUSKBN23N1RC>
17. Deutsche Telekom blog, Resilience: A success factor for Deutsche Telekom | Deutsche Telekom, <https://www.telekom.com/en/company/management-unplugged/details/resilience-a-success-factor-for-deutsche-telekom-604006>
18. Deutsche Telekom blog, How Telekom uses artificial intelligence (AI) | Deutsche Telekom <https://www.telekom.com/en/company/digital-responsibility/details/how-telekom-uses-artificial-intelligence-524374>
19. People Matters, <https://www.peoplesmatter.in/article/employer-branding/what-does-vodafone-do-to-foster-a-digital-mindset-in-employees-18230>
20. Vodafone press release, <https://newscentre.vodafone.co.uk/press-release/vodafone-uk-launches-initiatives-to-expand-digital-skills/>
21. "Vodafone to invest €20 mn for funding initiatives on digital skills," Telecomlead, January 25, 2021, <https://www.telecomlead.com/telecom-services/vodafone-to-invest-e20-mn-for-funding-initiatives-on-digital-skills-98558>
22. Vodafone UK, <https://newscentre.vodafone.co.uk/features/25-best-big-companies-2019/>
23. Vodafone Careers, <https://careers.vodafone.co.uk/diversity-and-inclusion>

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 537.000 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

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

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

Copyright © 2021 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logo son marcas comerciales registradas de Accenture.