




Acelerando la transformación sostenible

Romper el mito para obtener más valor

En colaboración con el
Foro Económico Mundial


accenture

A man in a white shirt is looking at a tablet held by another person. He has his hand to his chin, appearing thoughtful. The background shows a blurred office environment with other people.

Los líderes empresariales se abstienen de apostar plenamente por la sostenibilidad debido a supuestas desventajas de rentabilidad. Este informe rompe los mitos de esta percepción errónea. Expone tres cambios que las empresas deben hacer para permitir a los líderes operativos y funcionales acelerar la transformación sostenible y generar nuevas fuentes de crecimiento rentable.

Reinvención para alcanzar el valor sostenible

La sostenibilidad es un motor de cambio en auge en las empresas: las exigencias de las partes interesadas son cada vez más puntuales, las normativas se endurecen y el valor se traslada a nuevos mercados sostenibles. A pesar de conocer el potencial de la sostenibilidad en la reinvención empresarial, los ejecutivos creen que la rentabilidad puede verse afectada. Esto refuerza el estrecho enfoque actual hacia los resultados financieros a corto plazo.

Como consecuencia, justificar la integración del impacto medioambiental y social en la toma de decisiones corporativas resulta más difícil. La sostenibilidad con frecuencia se queda “atornillada” en ciertos segmentos de la organización, y no se “incorpora” de forma intencionada y sistemática.

¿Las empresas deben sacrificar la rentabilidad para alcanzar la sostenibilidad o esto es un mito? ¿Los directivos deben dismantelar los casos tradicionales de negocio para incorporar el un impacto sostenible de manera viable?

Para responder a estas preguntas, trabajamos con más de 140 miembros de las comunidades de Jóvenes Líderes Mundiales y Global Shaper del Foro Económico Mundial. Estos “líderes de la próxima generación” identificaron cinco obstáculos que impiden la integración de la sostenibilidad: complejidad, costo, practicidad, fiabilidad y rapidez. Mediante técnicas de investigación neurocientífica de vanguardia para poner a prueba¹ estas conclusiones con un grupo de 280 altos ejecutivos de grandes empresas, descubrimos que algunos de los supuestos vientos en contra son en realidad vientos a favor fuertes pero no identificados.

A pesar de que este segundo grupo de ejecutivos asocia la integración de la sostenibilidad con la lentitud y la falta de fiabilidad, también consideran que mantener el statu quo es relativamente más complejo y costoso.

Esto es evidente en sectores como el automotriz, donde la combinación de la normativa, la demanda y la innovación de los vehículos eléctricos (VE) resulto en la pérdida de competitividad del motor de combustión interna.

Un nuevo caso de negocio con nueva tecnología

Estos resultados muestran la oportunidad y el reto: **a las empresas les resulta más difícil y caro aportar valor a partir del status quo, pero les preocupa que la integración de la sostenibilidad tarde en ofrecer beneficios, si es que los ofrece.**

En nuestro análisis, planteamos a los 140 líderes de la próxima generación una serie de escenarios de conflicto entre rentabilidad y sostenibilidad (por ejemplo, su línea de negocio más rentable es también la más contaminante) y les preguntamos cómo conciliar esa situación. El resultado Los líderes de la próxima generación proponen tres actualizaciones del caso tradicional de negocio para permitirse (a sí mismos y a sus colegas operativos) acelerar la transformación sostenible en sus respectivas partes de la organización:

- **Propósito generalizado:** humanizar la sostenibilidad con un enfoque en retos sociales específicos y después determinar cómo hacerlo de forma rentable.
- **Horizontes más amplios:** considerar la viabilidad del negocio a largo plazo y dar tiempo a las nuevas iniciativas de sostenibilidad para que escalen.
- **Valor de 360°:** ampliar la definición de éxito empresarial más allá del rendimiento a corto plazo y colaborar en todo el ecosistema y en la industria para promover el cambio.



¿Qué tan dispuestos están los ejecutivos a adoptar estas nuevas reglas? Nuestra investigación revela que 70% de los ejecutivos coincide con los futuros líderes. Sin embargo, 67% creen que las normas tradicionales de toma de decisiones, como la reducción de costos y rendimientos trimestrales, son aún esenciales.

Los resultados sugieren que las organizaciones que buscan obtener un valor sostenible a gran escala no deberían dismantlar el caso tradicional de negocio, sino más bien mejorarlo para afrontar los retos actuales. Esto resulta un complicado acto de equilibrio que requiere tanto nuevas tecnologías como capacidades. Las empresas deben empezar por construir un núcleo digital sólido, un proceso continuo en la nube para incorporar nuevas tecnologías a través de tres capas interoperables: infraestructura y seguridad, datos e IA, aplicaciones y plataformas.

En combinación con una robusta estrategia de talento, este núcleo digital puede desencadenar un nuevo conjunto de capacidades basadas en la tecnología: comprensión más precisa de los retos, reunión de diversos colaboradores a escala y creación rápida de prototipos inmersivos. Estas capacidades pueden mitigar el miedo al fracaso y acortar el tiempo de creación de valor², disipar las preocupaciones sobre la velocidad y la fiabilidad y respaldar la viabilidad financiera de la búsqueda de la sostenibilidad.

La responsabilidad de acelerar la transformación sostenible recae en los directivos responsables. A medida que la viabilidad financiera se vuelve cada vez más dependiente del impacto social y medioambiental, la necesidad de operar de forma más sostenible se convierte en un motor clave de las estrategias de reinversión empresarial. **Aprovechar el nuevo valor sostenible significa romper los mitos que impiden el cambio, reescribir el caso de negocio para captar mercados sostenibles y construir un nuevo conjunto de capacidades basadas en la tecnología.**

Este informe muestra el camino.

El conflicto entre rentabilidad y sostenibilidad: ¿mito o realidad?

Los equipos de dirección empresarial de todo el mundo reconocen que la sostenibilidad se convirtió en algo indispensable. El 98% de los directores generales cree que es su responsabilidad hacer que sus empresas sean más sostenibles, en comparación con el 83% de hace una década.³ Sin embargo, a muchos también les preocupa que la búsqueda de la sostenibilidad signifique sacrificar la rentabilidad: **El 58% de los 1,496 ejecutivos que encuestamos en un estudio anterior⁴ considera que la sostenibilidad entra en conflicto con el crecimiento.** ¿Esta es una preocupación real o un mito?

A pesar del peso narrativo de este conflicto, muchas empresas están apostando por la sostenibilidad: 63% de los directores generales están lanzando nuevos productos y servicios sostenibles, y el 43% están transicionando hacia modelos de negocio circulares.⁵ Los avances son visibles en sectores como el automotriz, donde algunos gobiernos endurecieron la normativa y ofrecieron incentivos.

Sin embargo, en general, los modelos de negocio sostenibles no están escalando a la velocidad que el mundo requiere o que las partes interesadas exigen. Por ejemplo, el NYU Stern Sustainable Market Share Index™ concluye que los productos comercializados como sostenibles⁶ aumentaron un 7.3% de 2015 a 2021, frente al 2.8% de los productos no comercializados como sostenibles, y aun así solo representan el 17% del mercado total.

Una nueva generación de líderes responsables

Hasta la fecha, nuestro programa de investigación con el Foro Económico Mundial contempla los atributos que los líderes modernos necesitan para ofrecer tanto valor como impacto (“5 Elementos del liderazgo responsable”); las políticas, prácticas y procesos que utilizan los líderes responsables para infundir sus valores en toda su organización (“ADN de sostenibilidad”); y cómo superar las “lagunas de consenso” con las partes interesadas en los resultados de sostenibilidad. Estos conceptos se pusieron en práctica para explorar los conflictos percibidos y los nuevos criterios del caso de negocio en este estudio.

“Las empresas no pueden darse el lujo de no integrar la sostenibilidad: la regulación significa que cada vez es más caro contaminar, por lo que necesitan tener una visión clara de su impacto medioambiental real.”

Hilde Nordbø, Director y Jefe de Sostenibilidad
– Handelsbanken NUF

Para explorar los vientos en contra que impiden la transformación hacia la sostenibilidad, planteamos escenarios en los que la rentabilidad y la sostenibilidad parecían estar en conflicto a 140 líderes de la próxima generación⁷ que generalmente dirigen unidades de negocio en grandes organizaciones o start-ups innovadoras [Acerca de la investigación]. Sus respuestas confirmaron el reto subyacente: por ejemplo, aunque a muchos líderes de la próxima generación les gustaría apoyar a un proveedor que quiera pagar a sus empleados un salario digno, señalaron que sus márgenes disminuirían si los precios aumentaran para financiar salarios más altos.

Asimismo, los líderes de la próxima generación coincidieron en que los grandes proyectos de infraestructuras deben repercutir positivamente en las comunidades anfitrionas, pero reconocieron que dichos beneficios pueden demorarse considerablemente. También señalaron que, aunque un fabricante debe tratar de reducir los residuos, es necesario convencer a los inversionistas de que la reducción de utilidades hoy será favorable para sus inversiones a largo plazo.

Cómo superar la brecha

Utilizamos métodos inspirados en la neurociencia, específicamente la prueba de asociación implícita (IAT por sus siglas en inglés), para mitigar los prejuicios y revelar los verdaderos obstáculos de la transformación sostenible. Se pidió a altos ejecutivos de una amplia gama de industrias y regiones que asociaran rápidamente cada uno de los vientos en contra percibidos con el enfoque tradicional y estricto de los resultados financieros o con la incorporación del impacto medioambiental y social en la toma de decisiones.

[consulte la investigación para más detalle]]

Los vientos en contra se vuelven a favor

Este ejercicio arrojó cinco vientos en contra percibidos para la transformación de la sostenibilidad: complejidad, costo, velocidad, fiabilidad y practicidad. Analizamos estos vientos en contra con 280 altos ejecutivos utilizando la prueba de asociación implícita para limitar los sesgos que a menudo generan lagunas en la investigación sobre la sostenibilidad [consulte el recuadro].⁸ En concreto, preguntamos a los altos ejecutivos si asocian relativamente más cada viento en contra con la integración de la sostenibilidad o con el mantenimiento de un enfoque tradicional y estricto en los resultados financieros.

Los resultados fueron sorprendentes [consulte la Fig. 1]. Los altos ejecutivos asocian la búsqueda de un impacto medioambiental y social positivo con un proceso relativamente más lento y, en menor medida, menos fiable, en comparación con mantener el statu quo. Esto refleja la preocupación de que las nuevas iniciativas sostenibles no escalen lo suficientemente rápido, si es que siquiera logran escalar.

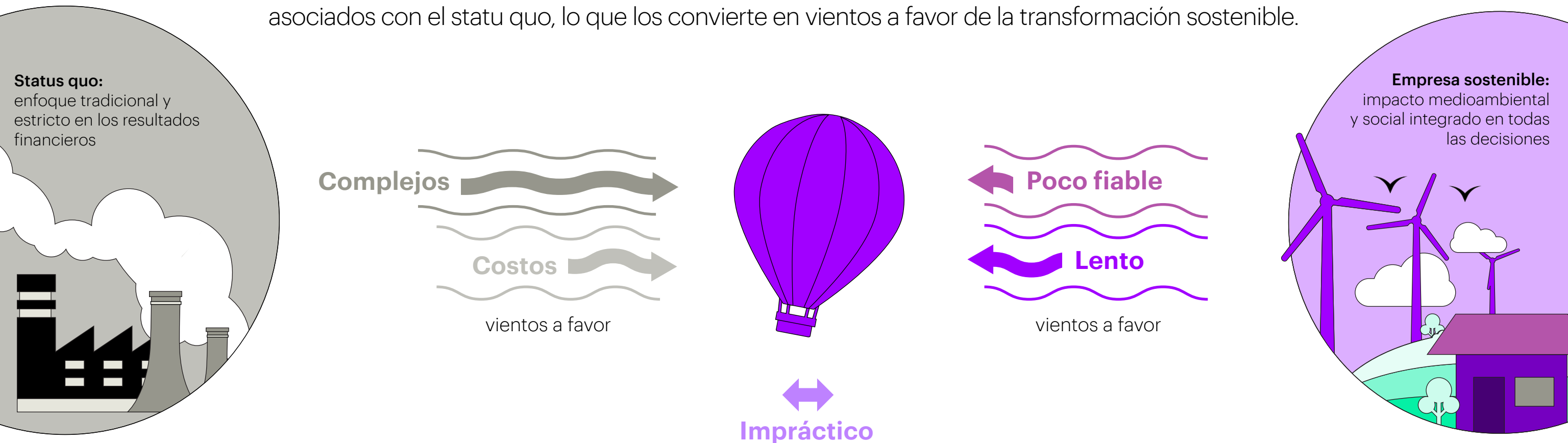
Sin embargo, dos supuestos vientos en contra de la transformación sostenible resultan ser en realidad vientos a favor. Los altos ejecutivos consideran que no incorporar el impacto medioambiental y social en la toma de decisiones es relativamente más complejo y costoso. Este es un reto que los fabricantes de automóviles entienden bien, ya que están acelerando la circularidad y las inversiones en vehículos eléctricos mientras luchan por aumentar los ingresos de los modelos actuales de negocio. ⁹ Desde la eliminación progresiva del motor de combustión interna hasta los subsidios y las normas sobre emisiones, la normativa claramente desempeña un papel importante en este cambio. Los grandes fabricantes de automóviles que detectaron rápidamente el sentido de la demanda y la normativa y redirigieron su atención hacia los vehículos eléctricos, son los mejor posicionados para competir con los nuevos participantes en el mercado.

Estos vientos a favor no deben desaprovecharse si las empresas pretenden acelerar su transformación sostenible. Los directivos responsables deben aprovechar estos vientos para derribar los viejos mitos que dificultan la justificación de la integración del impacto medioambiental y social en la toma de decisiones. Pero **para contemplar sistemáticamente tanto los vientos a favor como los vientos en contra, las organizaciones deben reimaginar los criterios que rigen la aprobación de los casos de negocio.**

Fig 1. Los vientos en contra que afrontan las organizaciones son la velocidad y el riesgo del proceso de convertirse en una empresa sostenible, pero los vientos a favor de complejidad y costos son aún más fuertes.

Los vientos en contra de la transformación sostenible: ¿mito o realidad?

Los líderes de la nueva generación afirman que el camino para convertirse en una empresa sostenible puede ser **costoso, complejo, impráctico, poco fiable y lento**. Sin embargo, al analizar estos vientos en contra con 280 altos ejecutivos de empresas, descubrimos que el costo y la complejidad están más estrechamente asociados con el statu quo, lo que los convierte en vientos a favor de la transformación sostenible.



Fuente: CloudArmy, Accenture

La longitud de la línea indica el "tamaño del efecto", es decir, la intensidad con la que los ejecutivos asocian

“Las empresas se quedan a menudo estancadas en el confort y la comodidad. Hablan de futuros compromisos de sostenibilidad, de asociaciones de múltiples partes interesadas y de proyectos piloto, pero siguen centrados en las utilidades. Salir de esa situación requiere de fuerzas externas: la presión de disruptores, consumidores, ONG y la regulación. También requiere de una inversión inicial significativa. Sí, normalmente se añaden costos al principio, pero si se hace bien, también se pueden conseguir grandes ganancias”

Tom Szaky, Director general y fundador de TerraCycle, y Joven Líder Mundial

La creación de un caso de negocio sostenible requiere evolución, no revolución

El caso de negocio debe evolucionar para hacer frente a los retos actuales. Al romper los mitos y cuestionar los criterios que rigen la toma de decisiones, los líderes responsables pueden permitir que los jefes de unidades operativas y funcionales se comprometan plenamente con la transformación de la sostenibilidad.

Entonces, ¿cómo pueden las empresas construir un caso de negocio más equilibrado para acceder a nuevos mercados sostenibles?

Hicimos esta pregunta a los 140 líderes de la próxima generación en el contexto de estos cinco escenarios de conflicto [Acerca de la investigación]. Por ejemplo, en el primer escenario (un fabricante de calzado cuya línea de negocio más vendida es también la más contaminante) los participantes sugirieron impulsar la circularidad a través de un programa de reciclaje respaldado por incentivos, combinado con la inversión en el desarrollo de técnicas de fabricación y materiales más sostenibles.

En el segundo escenario (una empresa tecnológica con una cadena de talento de liderazgo no diversa), los líderes de la próxima generación identificaron dos formas de convencer a los inversionistas, que podrían temer un escrutinio innecesario, de los planes de la empresa para establecer objetivos de diversidad. Primero, los ejecutivos deben exponer su intención de expansión en comunidades anteriormente desatendidas y explicar cómo la diversidad de liderazgo puede impulsarla la expansión. Después, deben prever hasta 12 meses para preparar la nueva información, lo que dará tiempo de integrar el nuevo objeto social y las nuevas métricas en los informes.

Un valor nuevo requiere un enfoque nuevo

El mensaje fundamental de este ejercicio es que mantener el statu quo no es suficiente. Los líderes de la próxima generación manifestaron que el caso tradicional de negocio, centrado en los resultados financieros, debe actualizarse. Sostienen que las empresas deben motivar a los líderes operativos y funcionales a incorporar los factores sociales y medioambientales en la toma de decisiones, flexibilizando la forma en que establecen objetivos, plazos y parámetros de éxito [consulte la Tabla 1].

Esto significa considerar por qué y cómo mantener la rentabilidad de la empresa (Propósito generalizado), considerar la viabilidad de las nuevas ideas y del negocio en su conjunto a largo plazo (Horizontes más amplios) y ampliar sus indicadores clave de rendimiento más allá de los financieros (Valor de 360°).

Tabla 1. Un nuevo enfoque para establecer objetivos, plazos y parámetros de éxito

	Perspectiva del líder	Ejemplo ilustrativo
<p>Propósito generalizado: humanizar la sostenibilidad con un enfoque en retos sociales específicos y después determinar cómo hacerlo de forma rentable.</p> <p>¿Cómo podemos hacer que sea más fácil, barato y atractivo para nuestros clientes operar/consumir de forma más sostenible? ¿Qué reto humano podemos resolver para apoyar la viabilidad financiera a largo plazo de la empresa?</p>	<p>“Identificamos un reto en la educación y creamos un modelo de negocio en torno a él. Resolver ese problema es fundamental en cada decisión que tomamos”.</p> <p>María Agustina Ibañez Cofundadora - Evaluados y Global Shaper</p>	<p>Una empresa automotriz pasa de ser un fabricante de automóviles a un proveedor de servicios de movilidad.</p> <p>Esto permite a la empresa explorar nuevas opciones como los vehículos eléctricos, el arrendamiento y la monetización de los servicios digitales.</p>
<p>Horizontes más amplios: considerar la viabilidad del negocio a largo plazo y dar tiempo a las nuevas iniciativas de sostenibilidad para que escalen.</p> <p>¿Está en peligro su modelo actual? ¿Concedemos el tiempo necesario para que las nuevas ideas escalen? ¿Cómo podemos crear valor para las partes interesadas hoy y generar valor financiero mañana?</p>	<p>“Los inversionistas se preguntan con mayor frecuencia cómo se desenvuelve un modelo de negocio a largo plazo; por ejemplo, en una sociedad de bajas emisiones.”</p> <p>Hilde Nordbø Director y Jefe de Sostenibilidad Handelsbanken NUF</p>	<p>Una empresa de productos para el cuidado de la salud aumenta de 3 a 5 años el tiempo necesario para que los nuevos productos alcancen una Tasa Interna de Retorno del 20%. Esto permite un desfase en los patrones de demanda de los consumidores, ofreciendo a los nuevos modelos de negocio tiempo para escalar.</p>
<p>Valor de 360°: ampliar la definición de valor más allá del rendimiento a corto plazo y colaborar en todo el ecosistema y en la industria para promover el cambio.</p> <p>¿Cómo definimos los parámetros del éxito? ¿Cómo podemos asociarnos para impulsar el cambio en todo nuestro ecosistema?</p>	<p>“Las decisiones que tomamos hace un par de años para dotar de credibilidad y transparencia a nuestra cadena de suministro nos darán una ventaja competitiva a medida que la demanda de los consumidores evoluciona hacia productos sostenibles.”</p> <p>John Tyson Director Financiero - Tyson Foods</p>	<p>Una empresa minera ayuda a desarrollar normas medioambientales intersectoriales sobre emisiones, agua y biodiversidad para todos sus nuevos proyectos. Esto aumenta la eficacia de las operaciones a nivel global y minimiza la degradación medioambiental local.</p>

La innovación en una empresa emergente de envases de algas marinas

Notpla es una empresa emergente del Reino Unido que fabrica envases con algas marinas. La empresa desarrolló una gama de productos, desde cajas de comida para llevar totalmente reciclables hasta sobres disolubles, para sustituir los envases de plástico de un solo uso. En 2022, ganó el premio **Earthshot** por reducir los residuos.

Notpla trabaja con sus clientes para reducir su nivel de contaminación por plásticos, lo que le aporta una visión clara de los conflictos que deben conciliar las grandes organizaciones. Estos incluyen largas y complejas cadenas de suministro, que priorizan la eficiencia sobre la flexibilidad. Como nos dijo **Rodrigo García González**, cofundador y codirector general de Notpla: “Las empresas suelen diseñar pensando en los peores escenarios: por ejemplo, cómo mantener frescas las papas saladas en la Antártida durante cuatro años”. [Propósito generalizado]

Por ello, Notpla sabe que sus productos no eliminan (aún) la necesidad de plástico. No obstante, están enfocados en colaborar con empresas comprometidas con el cambio integral, manteniendo su misión de lograr eliminar los envases de plástico. “Intentamos alentar a nuestros clientes para que la vida útil del envase coincida con la vida útil del producto”, explicó Rodrigo. “Distanciarse de las soluciones uniformes no se logra con pequeños ajustes en el proceso de adquisición.” [Valor de 360°]

Constituida en 2014, Notpla busca ahora escalar. Un reto clave es saber cuándo y cómo pasar del desarrollo a la implantación. Notpla sabe que podría seguir diseñando nuevos productos, pero conoce la demanda de sus soluciones existentes. Como señaló Rodrigo: “Nuestros inversionistas quieren tener un impacto, pero también quieren ganar dinero. Los envases son un juego de escala, así que la siguiente fase consiste en trabajar estrechamente con un pequeño número de clientes para impulsar el volumen.” [Horizontes más amplios]

La transformación requiere transición

Pedimos al grupo de 280 altos ejecutivos que evaluaran las propuestas de actualización del caso de negocio presentadas por los líderes de la próxima generación, en comparación con los criterios más tradicionales de toma de decisiones. Por ejemplo, en términos de parámetros de éxito, se pidió a los encuestados que “pensaran a largo plazo” y “consiguieran rendimientos trimestrales” [consulte la sección Acerca de la investigación para obtener el desglose completo].

El método de “elección rápida” utilizado para limitar el sesgo también produjo algunos resultados sorprendentes [consulte la Fig. 2]. En general, el 70% de los altos ejecutivos están de acuerdo con los beneficios del enfoque propuesto por los líderes de la próxima generación. Sin embargo, está claro que muchos no recomiendan abandonar las normas tradicionales de toma de decisiones, como minimizar los costos y lograr fuertes rendimientos trimestrales: el 67% considera que éstas siguen siendo importantes para desarrollar modelos de negocio sostenibles.

El apoyo a los enfoques nuevos y tradicionales sugiere que la integración de la sostenibilidad requiere una evolución, en lugar de una revolución. Sí, los altos ejecutivos comprenden que las medidas de impacto medioambiental y social pueden crear un nuevo valor, pero las empresas no pueden perder de vista la forma en que generan ingresos. **La clave está en actualizar los procesos de toma de decisiones de la empresa para encontrar y ampliar nuevas fuentes de valor sostenible.**

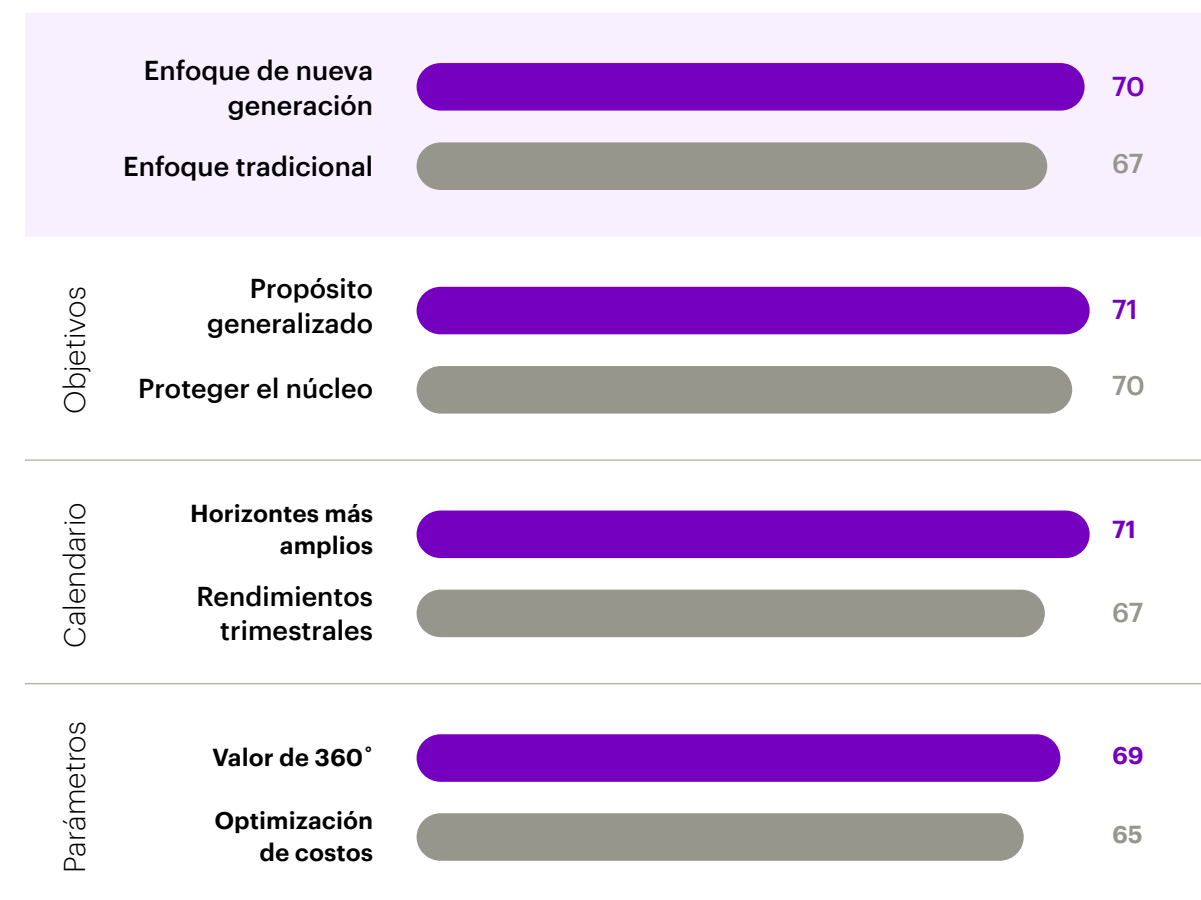
Consideremos el caso de bp, una empresa energética mundial que se enfrenta a una creciente presión reguladora y del mercado para frenar el calentamiento global provocado por la quema de combustibles fósiles. La empresa se comprometió a acelerar la transición energética. Como explicó recientemente el director general de bp, Bernard Looney, “[la transición] tiene que ser ordenada, de lo contrario, la oferta y la demanda se desajustarán... los precios se dispararán y la gente de todo el mundo se enfrentará a una crisis del costo de vida.”¹⁰

En consecuencia, bp prevé reducir la producción de petróleo y gas en un ~25% de aquí a 2030¹¹, pero manteniendo la rentabilidad, por ejemplo, mediante un aumento de la eficiencia. Esto le permitirá destinar ~50% del CAPEX a proyectos más ecológicos del “motor de crecimiento de la transición”, como las energías renovables y la recarga de vehículos eléctricos, frente al 3% en 2019. Estas nuevas unidades de negocio pueden perfeccionar sus soluciones mientras el comportamiento de los clientes se pone al día.¹²

La transformación sostenible requiere una serie de transiciones de este tipo.

Integrar un conjunto más amplio de criterios de impacto medioambiental y social debidamente incentivados en la toma de decisiones permite a las empresas mantener su viabilidad financiera actual. Al mismo tiempo, se financia la innovación necesaria para encontrar y ampliar las oportunidades de crecimiento sostenible del mañana.

Fig. 2: Porcentaje de ejecutivos que consideran “importante” que las empresas desarrollen / adopten modelos de negocio más sostenibles



Fuente: CloudArmy, Accenture

Notas: Para la agrupación de variables, consulte la sección Acerca de la investigación.

Integración de la sostenibilidad a escala con tecnología + talento

Si este nuevo caso de negocio es camino para la transformación sostenible, la tecnología y el talento forman el motor.

Los ejecutivos están convencidos de que la tecnología tiene un papel importante en alcanzar sus metas de sostenibilidad¹³. Sin embargo, están mucho menos seguros del cómo. Sólo el 49% de los 560 ejecutivos encuestados por Accenture en 2022 coincidieron en que las iniciativas de sostenibilidad impulsadas por la tecnología ayudan a crear nuevos negocios, mientras que sólo el 48% estuvo de acuerdo en que las iniciativas condujeron a un aumento de los ingresos debido a la mejora de los productos.¹⁴

Las empresas deben empezar por construir un núcleo digital sólido, un proceso continuo que aproveche la nube para incorporar nuevas tecnologías a través de tres capas interoperables: infraestructura y seguridad, datos e IA, aplicaciones y plataformas. Esto establece las bases para impulsar la innovación sostenible y despejar así la preocupación de que la integración de la sostenibilidad signifique sacrificar la rentabilidad [consulte la Tabla 2].

Tabla 2. Cómo las tecnologías pueden acelerar la transformación sostenible. Consulte la sección Acerca de la investigación para más detalles sobre los cinco escenarios.

Tecnología	Beneficio	Impacto
Informática en la nube	Acercar los datos de los proveedores al fabricante, permitiendo una comprensión mucho más profunda de su impacto medioambiental y social en toda la cadena de valor. [Escenario 4]	La migración a la nube pública puede reducir las emisiones de CO de TI en un 5.9% anual y ofrece un ahorro en el costo total de propiedad de hasta un 30-40%; la propia migración a la nube de Accenture condujo a beneficios de 14.5 millones de dólares después del tercer año. ¹⁹
Análisis de datos	Encontrar patrones en los conjuntos de datos existentes; por ejemplo, vincular una mayor diversidad con la innovación, el compromiso de los empleados o la mejora de la satisfacción de los clientes. [Escenario 2]	Las empresas que miden el progreso de los objetivos de inclusión, diversidad y equidad gozan de niveles elevados de confianza de los empleados (1,9x), y de satisfacción laboral (1,7x). ²⁰
Gemelos digitales	Reducir tanto los residuos industriales como el uso del agua, mejorando la eficiencia de los recursos. [Escenario 1]	Los gemelos digitales podrían ahorrar unos 137,000 millones de dólares en el uso de materias primas y en costos de desarrollo de productos, reduciendo a la vez 281 toneladas métricas de CO en la industria de bienes de consumo envasados. ²¹
Plataformas digitales	Permitir al fabricante incentivar a los clientes para que registren su experiencia de uso del producto, incluyendo cómo podrían desecharlo. Los datos podrían utilizarse para medir y seguir el impacto, y para informar sobre las mejoras del producto. [Escenario 5]	Es dos veces más probable que los clientes compren más a las empresas que escuchan e incorporan los comentarios sobre el servicio; integrar el servicio al cliente como una fuente de valor en lugar de un centro de costos se asocia con un crecimiento de los ingresos 3.5 veces mayor. ²²
Tecnologías inmersivas	Ayudar a las comunidades locales a comprender los beneficios a largo plazo de los grandes proyectos de infraestructuras; por ejemplo, la realidad virtual permitiría a la gente "experimentar" una zona una vez finalizadas las obras de construcción y rehabilitación. [Escenario 3]	Accenture utiliza su metaverso empresarial ("Nth floor") para aumentar la retención del aprendizaje en un 33% estimado y para incorporar a 150,000 nuevos empleados de forma segura durante la pandemia del Covid-19. ²³
Contratos inteligentes	Impulsar la rendición de cuentas en los procesos posteriores, como la gestión del reciclaje. [Escenario 1]	Adoptar una cadena de valor totalmente circular en el sector automotriz (por ejemplo, ampliando el reciclaje avanzado y la logística al final de la vida útil) se asocia a un aumento del 50% de los beneficios y a un descenso de hasta el 75% de las emisiones. ²⁴

Fuente: Talleres para líderes de la próxima generación, Accenture

Sin embargo, la tecnología es sólo una parte del rompecabezas. Porque nada cambia si la gente no cambia. Las empresas deben integrar la sostenibilidad en su forma de innovar y permitir (e incluso esperar) que las personas se conviertan en innovadores sostenibles. Se deben crear nuevas capacidades ayudando a la gente a adoptar nuevas formas de trabajo, procesos y tecnologías; capacidades la comprensión más precisa de los retos, reunión de diversos colaboradores a escala y creación rápida de prototipos inmersivos.

Estas capacidades tienen el potencial de generar olas de innovación sostenible al reducir el miedo al fracaso y acortar el tiempo de creación de valor. Un estudio reciente de Accenture reveló que las empresas podrían ganar hasta un 11% en productividad (ingresos por empleado) si lograran aprovechar la combinación de crecimiento de datos, tecnología y personas como el 5% de las mejores organizaciones mundiales.¹⁵

“La sostenibilidad tiene que ser una prioridad comercial firme: si sólo es un proyecto secundario, sólo podrá ser un éxito secundario. El problema es que la mayoría de las actividades sostenibles pertenecen a actores no comerciales; logran hacer despegar los proyectos piloto pero tienen dificultades para ampliarlos porque no reciben la importancia necesaria en términos de pérdidas y ganancias.”

Tom Szaky, Director general y fundador de TerraCycle, y Joven Líder Mundial

Cómo Accenture ayuda a sus clientes a integrar la sostenibilidad

01

Propósito generalizado

Accenture está ampliando su colaboración con una compañía aeroespacial multinacional para ayudar a mejorar su impacto medioambiental y social en toda la empresa. En los últimos años, hemos trabajado juntos para digitalizar la cadena de suministro y las operaciones de fabricación de la empresa, utilizando un gemelo digital para mejorar la productividad y reducir los residuos.

Ahora, Accenture colabora para impulsar su programa de sostenibilidad. Estamos apoyando su programa de descarbonización de la aviación, desde acelerar el uso de combustible de aviación sostenible hasta ayudar a diseñar aviones de bajas emisiones. Estamos buscando nuevas formas de contribuir a que la cadena de suministro sea más transparente y ética, ayudando a la empresa a sustituir los materiales peligrosos del ciclo de vida del producto por alternativas más seguras y ecológicas. Y estamos trazando una estrategia para ayudarles a cumplir sus objetivos de cero emisiones netas y fomentar internamente una cultura centrada en la sostenibilidad.



02

Valor de 360°

Accenture, Avanade16 y Microsoft son pioneros en una solución de detección de emisiones de metano que ayudará a Duke Energy, uno de los mayores holdings energéticos de Estados Unidos, a alcanzar sus ambiciosos objetivos de cero emisiones netas. Esta solución también sentará las bases para una normativa más estricta sobre emisiones en la industria.

Esta plataforma basada en Azure, la primera de su clase y de extremo a extremo, supervisa las emisiones de metano de referencia de los activos de distribución de gas natural, como tuberías y contadores de gas, utilizando el monitoreo satelital, la analítica y la IA. La solución cuantifica y prioriza los hallazgos en tableros de información, facilitando el consumo de los datos en múltiples niveles de la organización, incluyendo la dirección, la planificación y la gestión de la fuerza de campo.

La plataforma ya está dando resultados. Una visión holística de las emisiones está ayudando a mejorar las operaciones y los informes reglamentarios. La información precisa permite a la dirección tomar decisiones más informadas sobre los activos, los procesos y las operaciones, mejorar la eficacia de la mano de obra y reducir los costos. Una vez escalada, la plataforma ayudará al negocio de gas natural de Duke Energy a reducir las emisiones de metano y a alcanzar sus objetivos de cero emisiones netas de metano para 2030. Y lo que es más importante, esta solución tiene el potencial



03

Horizontes más amplios

Braskem es la mayor empresa petroquímica de América Latina, fabricante de productos básicos en la base de la industria del plástico. Actualmente, su modelo de negocio depende de los combustibles fósiles, lo que dificulta la reducción de las emisiones de carbono, que representan unos 11 millones de toneladas equivalentes de CO₂ (tCO₂) al año. Aun así, Braskem anunció su compromiso de alcanzar la neutralidad de carbono para 2050, con un objetivo intermedio de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en un 15% para 2030.

En colaboración con Accenture, el equipo conjunto reunió a ingenieros, proveedores y expertos petroquímicos de los principales complejos industriales de la empresa para debatir las posibles iniciativas y la tecnología necesaria para llevarlas a cabo. Estos planes de trabajo esbozaban los casos de negocio y las estrategias de aplicación de hasta 18 rutas proactivas de descarbonización. Se aprobaron más de 160 iniciativas de descarbonización y eficiencia energética para el plan de cero emisiones netas de Braskem para 2050. Accenture también aportó una herramienta centralizada de priorización de planes de trabajo, que permite a Braskem extraer información industrial y visualizar el costo de cualquier proyecto por tonelada de emisiones de carbono reducidas.

Basándose en las estimaciones actuales, Braskem espera reducir las emisiones de carbono en casi un 30% para 2030. Se trata de un cambio espectacular en sólo unos meses, que infunde confianza no sólo en Braskem, sino también en los programas corporativos de descarbonización de todo el mundo.



Cómo acelerar su transformación sostenible

de El plan se basa en la actualización de las normas de toma de decisiones y la inversión en nuevas tecnologías, que guían la reinención continua de su empresa a medida que evolucionan las exigencias y las oportunidades de sostenibilidad. Pero, ¿cómo se puede aplicar en la práctica?

Proponemos un proceso de tres pasos que describe cómo las organizaciones pueden integrar de forma rentable la sostenibilidad, utilizar la tecnología para alcanzar los objetivos a velocidad y escala, y desarrollar las capacidades humanas necesarias para la transformación:

Entender

Desarrolle un **plan** de trabajo para un cambio rentable. Actualice su caso tradicional de negocio con un enfoque claro sobre cómo su organización planea ofrecer valor e impacto a

Desbloquear

Invierta en **tecnología** para alcanzar sus objetivos a velocidad y escala. La nube, la IA, el metaverso y otras nuevas tecnologías ofrecen ventajas evidentes como la comprensión más precisa de los retos,

Liberar

Centre su **estrategia** de talento en la creación de nuevas capacidades. Motive a su personal a adoptar nuevos procesos, formas de trabajar y tecnologías, y también a adaptarse a los conflictos percibidos mediante la adecuación de los incentivos a sus objetivos de sostenibilidad.

No hay tiempo que perder. La velocidad a la que reinvente hoy su organización para generar valor a partir de la sostenibilidad dictará su competitividad el día de mañana. La evolución del caso de negocio para anticipar los cambios en la demanda y la regulación, fomentar la colaboración entre industrias e invertir en el momento oportuno, permitirá a los líderes operativos y funcionales acelerar la transformación sostenible de su empresa.

Apéndice: Acerca de la investigación

Construcción de hipótesis

En septiembre de 2022, organizamos dos talleres en Ginebra con más de 140 Jóvenes Líderes Mundiales y Global Shapers del Foro (“Líderes de la siguiente generación”).

Enfoque: Cada sesión constó de grupos de 5 a 6 participantes a los que se les pidió imaginar ser los altos ejecutivos (por ejemplo, el director general, el director financiero o el director de información) de una gran organización multinacional. A cada grupo se le presentó uno de los cinco escenarios prediseñados en los que un enfoque empresarial predominante parece dificultar la creación de nuevo valor e impacto a partir de la sostenibilidad:

Cinco escenarios de conflicto entre sostenibilidad y rentabilidad

Escenario 1: Fabricante de calzado deportivo privado, Francia	Durante muchos años, su línea de negocio más rentable ha sido la de calzado para correr. Sin embargo, un reciente análisis interno reveló que esta marca de calzado para correr es el producto menos sostenible desde el punto de vista medioambiental de su catálogo.
Escenario 2: Gran empresa tecnológica que cotiza en bolsa, Estados Unidos	El análisis realizado por el equipo de Recursos Humanos reveló que su próxima generación de líderes es en su inmensa mayoría blanca, masculina y proviene de entornos con ingresos más elevados. Para impulsar la diversidad, se le recomienda introducir metas por género, minoría étnica y origen socioeconómico, así como publicar los avances en su informe anual para mejorar la rendición de cuentas. Sin embargo, algunos miembros del consejo directivo consideran que se trata de una distracción que podría exponer a la empresa a un escrutinio innecesario.
Escenario 3: Departamento de asuntos empresariales del gobierno, África subsahariana	Usted está supervisando las obras de una nueva central hidroeléctrica que podría abastecer hasta el 30% de las necesidades de electricidad de su país. El proyecto está dentro del presupuesto y del calendario previsto. Sin embargo, un grupo de empleados de su departamento expresó su preocupación por la empresa constructora extranjera (Buildio). Afirman que Buildio no brinda los beneficios prometidos a la comunidad anfitriona, incluyendo puestos de trabajo para la población local, negocios para los proveedores locales y la protección de la biodiversidad local.
Escenario 4: Fabricante de productos alimentarios e higiénicos que cotiza en bolsa, Brasil	Palmolito, con sede en Indonesia, es su principal proveedor de aceite de palma, un insumo clave para muchos de sus productos más rentables y duraderos, desde hace más de 10 años. Palmolito da empleo a 15,000 personas a nivel local y siempre cumple los plazos; ningún otro proveedor ha podido igualar el precio por unidad que ofrece. Sin embargo, Palmolito le informa de que tendrá que subir los precios un 25% para pagar varias iniciativas, incluyendo el aumento de salarios de sus trabajadores para afrontar el aumento del costo de vida, la protección de la fauna local en peligro de extinción y la certificación de “agricultura sostenible”.
Escenario 5: Organización sin fines de lucro que vende lentes asequibles a personas de bajos ingresos, India	Para atraer nuevas inversiones en Europa, se le recomienda desarrollar una infraestructura robusta de datos de rendimiento medioambiental, social y de gobernanza (ESG) y procesos de recopilación que cubran todo su ecosistema. Esto incluye la recopilación de datos sobre las emisiones de carbono y los salarios que pagan sus proveedores. Sin embargo, usted sabe que la medición, análisis e informes de rendimiento ESG requieren una inversión significativa en capacitación y tecnología, sin un claro retorno de la inversión (ROI) a corto plazo.

Posteriormente, se formularon tres preguntas a cada grupo:

1. ¿Qué impide a la organización seguir el camino de la sostenibilidad?
2. ¿Cómo puede resolverse el reto?
3. ¿Cómo puede la tecnología acelerar sus soluciones propuestas?

Resultados: El análisis del taller produjo tres conjuntos de hipótesis:

1. Cinco barreras clave que frenan la transformación hacia la sostenibilidad
2. Actualizaciones de casos de negocio sobre cómo establecer objetivos, plazos y parámetros de éxito
3. Una lista de tecnologías y capacidades basadas en la tecnología para acelerar el progreso

Nota: estos escenarios se simplificaron por motivos

Pruebas de hipótesis

Trabajamos con la agencia de investigación en neurociencia CloudArmy para evaluar la fuerza relativa de los cinco vientos en contra y el nuevo enfoque para construir un caso de negocio sostenible.

Enfoque (Parte 1 - Vientos en contra): La investigación en humanos siempre debe considerar el sesgo de respuesta.¹⁷ Esto es particularmente cierto en temas como la sostenibilidad, donde los sesgos como la deseabilidad social son fuertes. Como explicó el Dr. Michael Smith, asesor científico y empresarial de CloudArmy: “Al medir las actitudes implícitas, las personas y las organizaciones pueden identificar y comprender mejor los sesgos inconscientes que pueden obstaculizar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad.”

En concreto, nuestro objetivo era comprender no cuál de las cinco barreras percibidas es la más difícil de superar según los ejecutivos, sino cuál es realmente la más difícil. Por ello, decidimos utilizar la prueba de asociación implícita (IAT), un método diseñado para descubrir los sesgos automáticos. La Universidad de Harvard ha utilizado este método en el Proyecto Implícito para detectar el racismo en organizaciones como las fuerzas policiales locales de Estados Unidos.¹⁸

Reclutamos a 280 altos ejecutivos de grandes empresas (más de 500 millones de dólares estadounidenses de ingresos anuales) de 15 sectores y les pedimos responder a una serie de preguntas para calibrar hasta qué punto asociaban las cinco barreras con la integración de la sostenibilidad en oposición a mantener el statu quo (es decir, el enfoque tradicional y estricto en los resultados financieros). La prueba de asociación implícita mide la diferencia en el tiempo de reacción entre dos polos para varios términos (en este caso, la integración o no de la sostenibilidad). Esta diferencia se calcula a nivel individual para igualar las diferencias en el tiempo de reacción y luego se agrega a todos los individuos.

Por ejemplo, en el caso de la barrera de “complejidad”, se pidió a los encuestados asociar lo más rápidamente posible el concepto de “empresa sostenible” con los siguientes términos:

Complejidad	
Fácil	Complejo
Simple	Duro
Sencillo	Difícil
Claros	Complicado

Resultados: El análisis de los resultados arrojó dos conclusiones clave:

1. Los ejecutivos asocian las barreras de costo y complejidad más fuertemente con mantener el statu quo que con la integración de la sostenibilidad
2. Los ejecutivos asocian las barreras de riesgo y velocidad más fuertemente con la integración de la sostenibilidad que con mantener el statu quo

Enfoque (Parte 2 – Caso de negocio): Tras completar la prueba de asociación implícita, exploramos las actitudes de los encuestados hacia el enfoque del nuevo modelo de negocio sugerido por los líderes de la próxima generación. Desarrollamos seis afirmaciones que engloban el nuevo enfoque para establecer objetivos, plazos y parámetros de éxito, y tres que cubren consideraciones más tradicionales [consulte la siguiente tabla].

	Lenguaje visto por el encuestado	Grupo + etiqueta del gráfico
Objetivos	Establecer objetivos ambiciosos de impacto social y medioambiental	Propósito generalizado (siguiente generación)
	Focus on fulfilling human needs	
	Proteger las actividades de negocio rentables frente al cambio	Proteger el núcleo (tradicional)
Calendario	Medir el rendimiento del negocio a largo plazo	Horizontes más amplios (siguiente generación)
	Dar tiempo a que los nuevos modelos de negocio escalen	
	Generar altos rendimientos financieros para los inversionistas/propietarios cada trimestre	Rendimientos trimestrales (tradicional)
Parámetros de éxito	Definir el éxito más allá del crecimiento financiero	Valor de 360° (siguiente generación)
	Considerar el impacto de las actividades comerciales en el mundo	
	Priorizar las soluciones de bajo costo	Optimización de costos (tradicional)

Mediante la prueba de preferencia rápida, que calibra las puntuaciones en función de la rapidez de respuesta con el fin de minimizar el sesgo, les pedimos a los encuestados valorar la importancia de cada una para el desarrollo y la adopción de nuevos modelos de negocio sostenibles.

Resultados: El análisis de los resultados arrojó dos conclusiones clave:

1. Los ejecutivos consideran que el nuevo enfoque es importante para construir nuevos modelos de negocio sostenibles
2. Los ejecutivos consideran que las normas de toma de decisiones más tradicionales son casi igual de importantes

Autores y equipo del proyecto

Debra McCormack - Directora Global de Eficacia y Sostenibilidad de la Junta Directiva, Accenture

Olivier Schwab - Director Gerente, Foro Económico Mundial

Jill Rademacher - Responsable de Impacto Social, Fundaciones, Foro Económico Mundial

Agradecimientos

Los autores agradecen a los miembros de la Comunidad de Global Shapers del Foro y del Foro de Jóvenes Líderes Mundiales, así como a otros expertos y líderes empresariales, sus ideas y aportaciones.

En particular, agradecemos el apoyo de Natalie Pierce, responsable de The Global Shapers Community, y de Wadia Ait Hamza, responsable del Foro de Jóvenes Líderes Mundiales.

También agradecemos a los Jóvenes Líderes Mundiales y a los Global Shapers, su tiempo y sus ideas; en particular a María Agustina Ibáñez, Tom Szaky y John R. Tyson.

Por su apoyo y asistencia, también damos las gracias a las siguientes personas de Accenture:

Líderes del programa: Andrea Moore, Andlib Shah y Cyrus Suntook

Líder de la investigación: Dominic King

Equipo principal de investigación y marketing: Veronica Filgueira, Sandra Najem, Catalina Mainardi, Matthew McGuinness y Carrie McWilliams

Ideas y asesoramiento adicionales: Laurence Bellenguez, Rebecca Caseby, Dannetta Bland, Katie Dunn, Wytse Kaastra, Joanne Kaufman, Carrie Kleiner, Mikayla Hart, Kathleen O'Reilly, Matthew Robinson, Wesley Spindler y David Treat

Bibliografía

1. Las pruebas de asociación implícita (IAT por sus siglas en inglés) miden la intensidad de las asociaciones entre conceptos (por ejemplo, sostenibilidad) y evaluaciones/estereotipos (por ejemplo, arriesgado, costoso). Seleccionamos este método para mitigar el sesgo de los encuestados al hablar de un tema en el que la gente puede intentar ocultar la respuesta socialmente inaceptable.
2. Accenture, 2023. "Breakthrough Innovation: Is our organization equipped for breakthrough innovation?". <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/technology/technology-innovation/imagery/Accenture-Breakthrough-Innovation.pdf>
3. Pacto Mundial de las Naciones Unidas - Accenture, 2022. "Reimagining the Agenda. Unlocking the Global Pathways to Resilience, Growth and Sustainability for 2030". <https://www.accenture.com/gb-en/insights/sustainability/ungc>
4. Accenture - Foro Económico Mundial, 2022. "Perception is reality: closing stakeholder consensus gaps to shape sustainable organizations". https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-5/Accenture-Sustainability-Consensus-Gap-Report2.pdf
5. Pacto Mundial de las Naciones Unidas - Accenture, 2022. "Reimagining the Agenda. Unlocking the Global Pathways to Resilience, Growth and Sustainability for 2030". <https://www.accenture.com/gb-en/insights/sustainability/ungc>
6. NYU Stern, 2022. "Sustainable Market Share Index™". <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-sustainable-business/research/csb-sustainable-market-share-index>. Tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR por sus siglas en inglés)
7. Jóvenes Líderes Globales y Global Shaper del Foro Económico Mundial
8. Accenture - Foro Económico Mundial, 2022. "Perception is reality: closing stakeholder consensus gaps to shape sustainable organizations". https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-5/Accenture-Sustainability-Consensus-Gap-Report2.pdf
9. Foro Económico Mundial - Accenture, 2022. "Driving Ambitions: The Business Case for Circular Economy in the Car Industry. Insight Report". https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-177/Accenture-WEF-Driving-Ambitions-Report-2022.pdf
10. Fortune, 2023. "BP CEO Bernard Looney pushes beyond recent headlines to detail the company's upcoming plans". <https://fortune.com/2023/02/17/bp-ceo-bernard-looney-energy-transition-carbon-emissions-affordability-security>
11. En comparación con 2019
12. bp, 7 de febrero, 2023. "bp Integrated Energy Company strategy update: Growing investment, growing value, growing distributions". <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/4q-2022-update-on-strategic-progress.html>
13. Accenture. Mayo 2022. "Uniting Sustainability and Technology". https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-177/Accenture-Tech-Sustainability-uniting-Sustainability-and-Technology.pdf
14. Accenture. Mayo 2022. "Uniting Sustainability and Technology". https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-177/Accenture-Tech-Sustainability-uniting-Sustainability-and-Technology.pdf
15. Accenture, 2023. "The CHRO as a growth executive". <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/chro-growth-executive>
16. Iniciativa conjunta de Accenture y Microsoft
17. Stephens-Davidowitz, Seth. 2017. "Everybody Lies: Big data, new data, and what the internet can tell us about who we really are". <http://sethsd.com/everybodylies>
18. Proyecto Implícito. Pruebas de asociación implícita. <https://implicit.harvard.edu/implicit/education.html>
19. Accenture. 2020. "The green behind the cloud". <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/manual/r3/pdf/pdf-135/Accenture-Strategy-Green-Behind-Cloud-POV.pdf>
20. Accenture. 2022. "Driving real ID&E change: measuring what matters". <https://www.accenture.com/us-en/insights/software-platforms/measuring-inclusion-diversity-equity-goals>
21. Dassault Systemes - Accenture. 2021. "The critical role of virtual twins in accelerating sustainability". <https://www.dassault-systemes.com/3ds/accelerating-sustainability-and-accenture-virtual-twin-and-sustainability.pdf> (3ds.com)
22. Accenture, 2022. "End to End-less Customer Service". https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/custom/_acnmedia/pdf-173/Accenture-End-to-Endless-Customer-Service.pdf#zoom=40
23. <https://www.accenture.com/us-en/about/going-beyond-extended-reality>
24. Accenture. Marzo 2021. "A new roadmap for the automotive circular economy".

Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales especializada en apoyar a las empresas, gobiernos y otras organizaciones más importantes del mundo a construir su núcleo digital, optimizar sus operaciones, acelerar el crecimiento de sus ingresos y mejorar los servicios al ciudadano, creando valor tangible a velocidad y escala. Somos una empresa impulsada por el talento y la innovación con 738,000 personas atendiendo a clientes en más de 120 países. La tecnología es el núcleo del cambio actual, y somos uno de los líderes mundiales en ayudar a impulsar ese cambio manteniendo una relación estrecha con el ecosistema. Combinamos nuestra fortaleza tecnológica con la inigualable experiencia en el sector, los conocimientos funcionales y la capacidad operativa global. Tenemos la capacidad única de ofrecer resultados tangibles mediante nuestra amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Accenture Song. Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de crear un valor de 360°, nos permiten ayudar a nuestros clientes a alcanzar el éxito y establecer relaciones duraderas y de confianza. Nuestro éxito se mide por el valor de 360° que creamos para nuestros clientes, nosotros, nuestros accionistas, socios y comunidades. Visítenos en www.accenture.com

Acerca de Accenture Research

Accenture Research determina tendencias y crea perspectivas basadas en datos sobre los problemas más importantes a los que se enfrentan las organizaciones globales. Al combinar el poder de las técnicas innovadoras de investigación con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de trescientos investigadores y analistas opera en 20 países y publica cientos de informes, artículos y opiniones cada año. Nuestra investigación, apoyada por datos propios y asociaciones con organizaciones líderes como el MIT y Harvard, dirige nuestra innovación y nos permite transformar teorías e ideas frescas en soluciones reales para nuestros clientes.

Visítenos en www.accenture.com/research

Copyright © 2023 Accenture.

Todos los derechos reservados. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

