



Reinvención de las operaciones empresariales

Optimizar las operaciones para acceder a una nueva
frontera del rendimiento

Introducción

La disrupción se ha convertido en una forma de vida. El índice de disrupción global de Accenture apunta a un aumento del 200 % en la inestabilidad macroeconómica desde 2017, frente a solo un 4 % entre 2011 y 2016¹. Eso obliga a las organizaciones a transformaciones rápidas y frecuentes para no quedarse atrás en el mercado.

Pero no basta con acelerar ambiciosos programas de transformación. Las organizaciones deben reinventar continuamente todas sus áreas para gestionar mejor el cambio.

¿Por dónde empezar? Creemos que las operaciones con un elevado nivel de madurez pueden contribuir al éxito de las estrategias de reinvención. Es un tema

que hemos estudiado y tratado con clientes durante más de una década.

Comparado con lo que ocurría hace tres años, cada vez son más las organizaciones que alcanzan un alto nivel de madurez en sus operaciones y acceden a nuevos niveles de rendimiento. Pero cada vez hay más distancia entre este grupo de “Empresas reinventoras de operaciones” y quienes han ido aplazando la inversión en la optimización de sus operaciones. Es posible ir más allá de los beneficios operativos funcionales para acceder a una nueva frontera del rendimiento.

Algunas organizaciones que quieren acelerar la digitalización están aumentando la resiliencia del negocio y buscando nuevas vías de crecimiento con servicios

gestionados estratégicos. Estos servicios ofrecen una forma eficaz y eficiente de generar un valor integral y acceder a talento, conocimientos industriales y comerciales, y tecnología avanzada.

El objetivo de este informe es proponer formas de reinventar las operaciones con la tecnología, los datos, las personas y los colaboradores apropiados.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yusuf Tayob', written in a cursive style.

Yusuf Tayob

Group Chief
Executive Operations

1. Reinvención integral de la empresa, Accenture 2023
<https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>

Índice

08 Reinención de las operaciones

13 Cinco formas de reinventar las operaciones

- 15 Marcarse la meta de generar valor 360°
- 18 Tomar decisiones basadas en datos en toda la empresa
- 21 Innovar procesos para seguir mejorando el rendimiento
- 24 Humanizar experiencias de automatización
- 27 Adoptar una estrategia de talento ágil

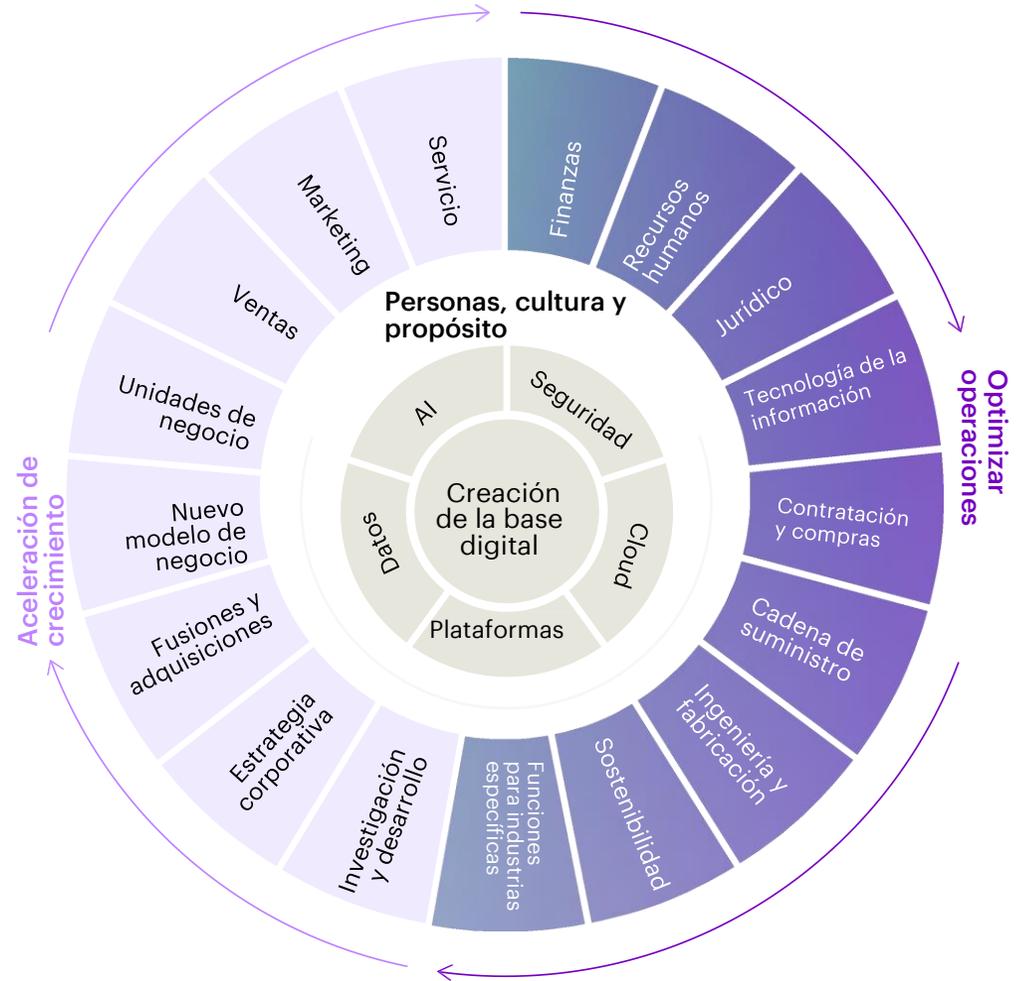
30 Cómo acceder a una nueva frontera del rendimiento

Estamos en una fase de cambio profundo. Nuestro mundo está expuesto a profundas alteraciones debidas a la tecnología, las preferencias de los consumidores y el cambio climático. Momentos tan extraordinarios como los actuales exigen nuevas respuestas y una reinvención de la empresa.

Sin embargo, Accenture estima que solo el 8 % de las empresas avanza hacia la reinvención integral (Figura 1). La reinvención integral de la empresa es una estrategia deliberada que pretende marcar una nueva frontera del rendimiento para las organizaciones y, en muchos casos, también para sus industrias.

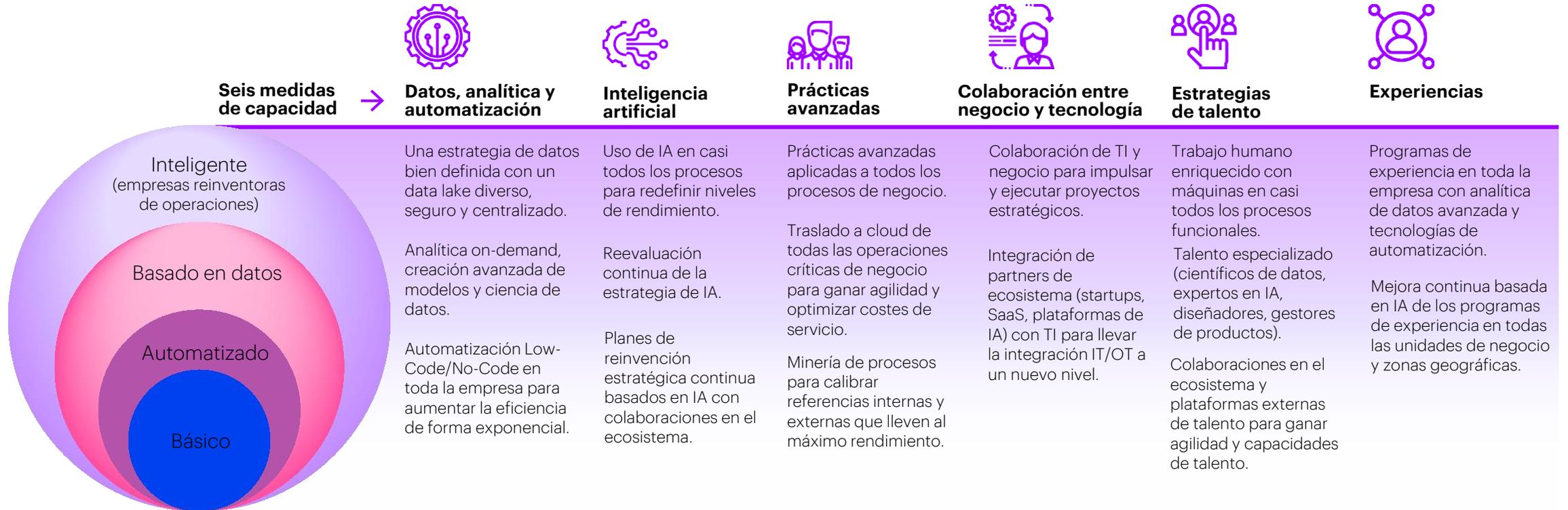
Optimizar las operaciones es un paso crítico, ya que el negocio florece cuando las operaciones rinden al máximo. Nuestro nuevo estudio indica que unas pocas empresas, a las que llamamos reinventoras de operaciones, ya se han puesto manos a la obra.

Figura 1
Reinvención integral de la empresa



Realizamos una encuesta a 1700 ejecutivos de 1657 organizaciones en 15 industrias y 12 países. Evaluamos a las organizaciones con seis medidas de capacidad que indican la madurez de sus operaciones. A partir de las puntuaciones en las seis capacidades, clasificamos las organizaciones en cuatro niveles de madurez operativa (de menor a mayor): **básico**, automatizado, basado en datos e **inteligente**¹ (Figura 2). Nuestro análisis revela las medidas e inversiones que llevan a las organizaciones a los niveles más altos de madurez operativa.

Figura 2
Nivel de madurez operativa



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

1. Identificados en el informe de 2021 como estable, eficiente, predictivo y Future-Ready

Si consiguen un buen equilibrio entre estas seis medidas de capacidad, las organizaciones pueden acelerar la reinvención e impulsar el crecimiento de toda la empresa. Algunas organizaciones están abriendo camino, mientras que otras se han quedado en los primeros pasos.



Las empresas reinventoras de operaciones también crean valor 360°*:



más margen de explotación (EBIT)



más dividendos para los accionistas (3 años)



mejores en innovación ágil de productos y procesos



mejores en reducción del consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero



mejores en atraer clientes garantizando la privacidad de sus datos



mejores en ofrecer igualdad de oportunidades de empleo a mujeres y minorías



mejores en impulsar programas de gestión del talento que garanticen un mayor compromiso de los empleados

Empleamos modelos econométricos para analizar las organizaciones encuestadas a partir de 22 indicadores de rendimiento de dominio público. Los resultados indican que las empresas reinventoras de operaciones generan mucho más valor en 360° que las organizaciones basadas en datos.

*Término definido en el glosario



Medidas que facilitan la reinvención de las operaciones:

- **Aprovechar capacidades usando una sólida base digital** e invirtiendo en las seis medidas de capacidad para generar valor 360° que vaya más allá de lo financiero e incluya valor sostenible a largo plazo para todos los interesados.
- **Elegir partners estratégicos que faciliten el acceso a talento especializado,** conocimientos industriales y avanzadas plataformas de automatización para impulsar la reinvención continua adaptada a las necesidades de la organización.

Este informe explica lo que pueden hacer las organizaciones con poca madurez operativa para adquirir en poco tiempo las capacidades que les permitan acceder a una nueva frontera del rendimiento.



Reinvención de las operaciones



Cambios sin precedentes en el entorno empresarial han redefinido las medidas tradicionales de rendimiento. Obligadas por factores económicos y geopolíticos, las organizaciones están comprimiendo sus ciclos de transformación y acelerando sus estrategias para aumentar la madurez de sus operaciones.

Según nuestro estudio, el **9 % de las organizaciones encuestadas han alcanzado el nivel inteligente de madurez operativa (solo el 7% en 2021)** pese a un cambio drástico en las medidas de rendimiento.

Sin embargo, algunas tienen problemas para seguir siendo competitivas y conseguir grandes avances en la madurez de sus operaciones.

Las organizaciones con nivel básico o automatizado no logran equilibrar las seis medidas de capacidad que indican la madurez operativa de sus funciones.



Nuestro [estudio de 2021](#) dejaba claro que cada caso es diferente. Eso es algo que no ha cambiado.

El camino hacia unas operaciones maduras dista mucho de ser continuo o lineal. Las inversiones en madurez operativa suelen verse afectadas por las prioridades de negocio.

Cada organización tiene su propia forma de alcanzar hitos de madurez operativa.

Durante la pandemia, el 21 % adoptó estrategias de talento ágiles (con máquinas como complemento del talento humano en casi todos los procesos), pero

solo el 11 % utilizó otras prácticas industriales avanzadas como minería de procesos o análisis comparativos.

La madurez operativa requiere la integración de las seis medidas de capacidad. Cada una de ellas depende de las demás, por lo que una aplicación coordinada de las seis capacidades dobla las probabilidades de que las organizaciones alcancen el máximo nivel de madurez en sus operaciones. Del mismo modo, la optimización insuficiente de una de ellas pone en riesgo la capacidad de generar valor.

x14,2 ↑

Una aplicación coordinada de las seis capacidades multiplica por más de 14 las probabilidades de aumentar el nivel de madurez.

Fuente: [Valor multiplicado | Accenture](#)

-7% ↓

La aplicación incorrecta de estrategias de talento combinadas con datos, analítica y tecnología (como IA y automatización) hace que el aumento de productividad caiga del 11 % a solo el 4 %.

Fuente: [El CHRO como ejecutivo de crecimiento | Accenture](#)

Las organizaciones que quieren reinventar sus operaciones empresariales deben combinar las seis capacidades para aumentar su madurez operativa.

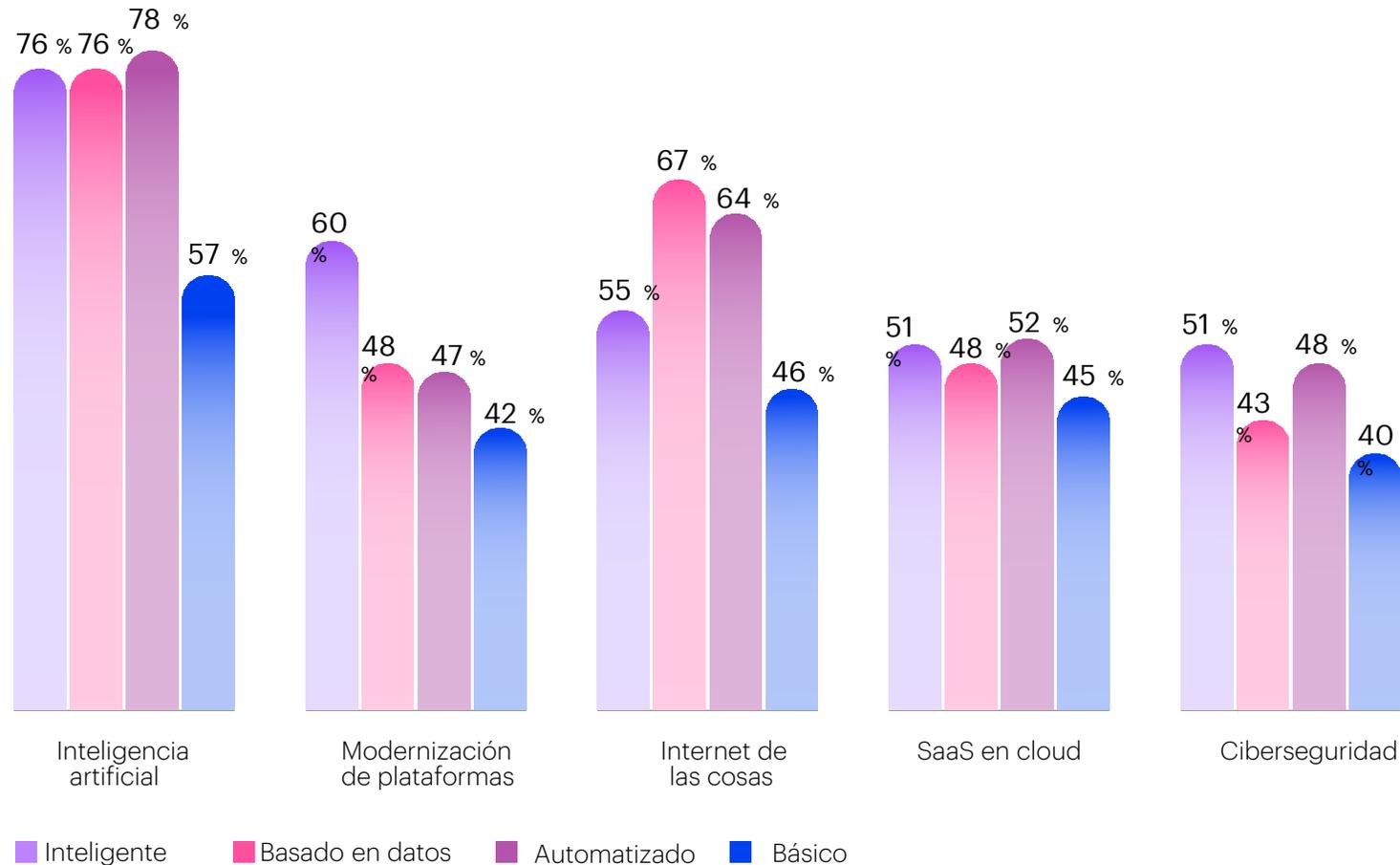
Elección de capacidades

Las respuestas a nuestra encuesta indican que aumentar la inversión en tecnologías digitales no garantiza una mayor madurez operativa.

Las empresas reinventoras de operaciones saben que la mejor forma de acceder al valor es repartir la inversión en tecnologías entre distintos elementos del núcleo digital (IA, cloud, automatización y ciberseguridad), algo en lo que aventajan claramente a las demás organizaciones (Figura 3).

Figura 3

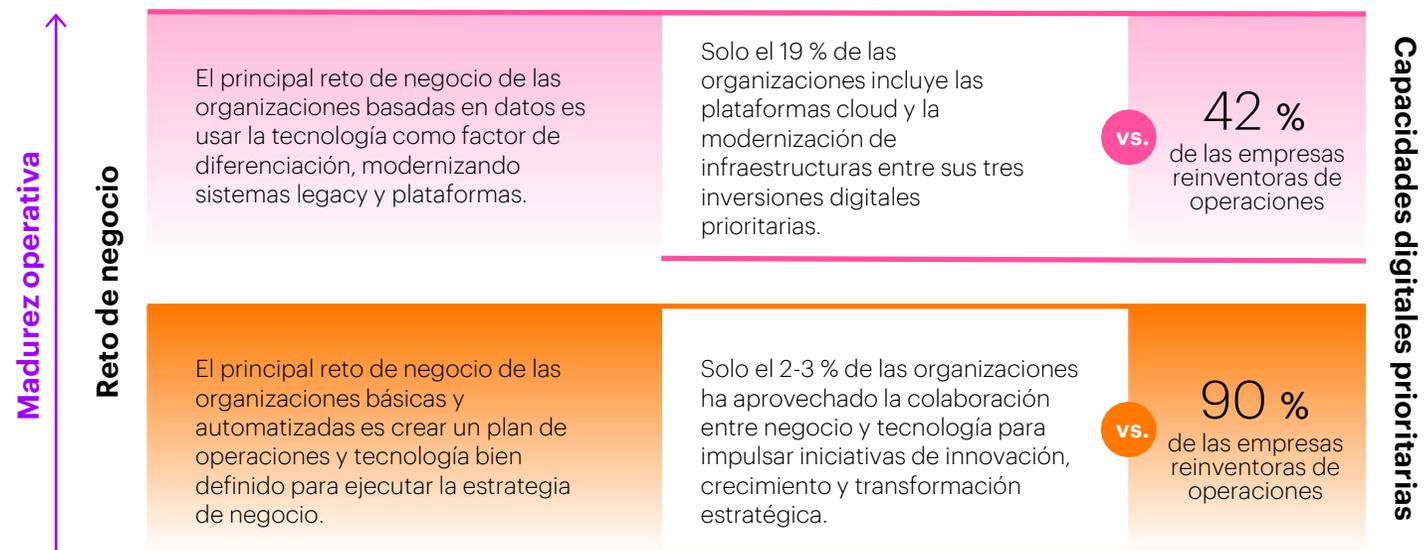
Las cinco tecnologías digitales prioritarias para el crecimiento futuro



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

Pero eso no es todo. Las empresas reinventoras de operaciones también son mejores en la adquisición de capacidades digitales para superar retos de negocio. **En las demás organizaciones existe un claro desequilibrio entre las capacidades digitales y los principales retos de negocio** (Figura 4).

Figura 4
Retos de negocio y capacidades digitales para superarlos



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

Cinco formas de reinventar las operaciones



En un entorno muy competitivo que no deja de cambiar, las organizaciones buscan la forma más rápida de conseguir el máximo valor. El éxito es para las que tienen una mayor madurez operativa.

Las empresas reinventoras de operaciones adoptan cinco medidas para aumentar su madurez operativa y acceder a una nueva frontera del rendimiento:



Marcarse la meta de generar valor 360°



Tomar decisiones basadas en datos en toda la empresa



Innovar procesos para seguir mejorando el rendimiento



Humanizar experiencias de automatización



Adoptar una estrategia de talento ágil

Nuestros casos de éxito ilustran las distintas formas en que las organizaciones líderes enfocan estas cinco medidas.



01

Marcarse la meta de generar valor 360°

Las organizaciones están replanteando los grandes problemas de sostenibilidad desde un nuevo punto de vista que combina las ciencias físicas con las tecnologías digitales. Buscan nuevas formas de relacionarse con sus clientes en distintos canales, ya sea en persona, online o incluso en el metaverso. Para ello necesitan cambiar su modelo de acceso al talento y hacer realidad todo el potencial creativo de sus personas, al tiempo que demuestran compromiso con la sostenibilidad y con la inclusión y diversidad.

Hacer frente a estas demandas exige tener una visión global y ver el valor 360° para ir más allá de lo financiero (Figura 5).

Figura 5

Importancia relativa del uso de capacidades digitales en cada dimensión del valor 360° para acelerar la madurez operativa

Desarrollo de capacidades digitales



Más información en el apéndice (Análisis de aprendizaje automático)

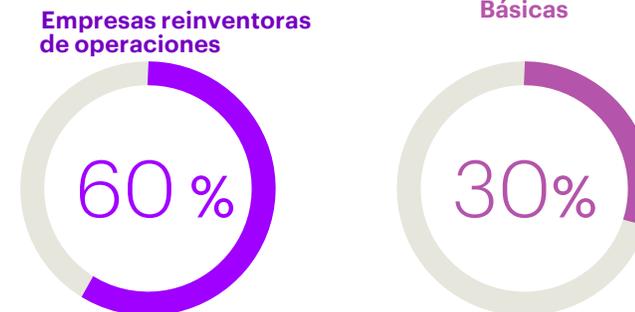
Las empresas reinventoras de operaciones no solo aplican de otra forma las seis medidas de capacidad que indican la madurez de sus operaciones, sino que también destacan en la generación de valor 360°. Adoptan una visión integral de la generación de valor que está basada en datos de clientes, empleados y otros partners de ecosistema.

Utilizan modelos de IA (como simulaciones y predicciones) para recalibrar constantemente sus operaciones pensando siempre en los resultados de negocio.

Mantener una actitud de generación integral de valor impulsa la madurez operativa, sea cual sea el nivel actual de madurez de las operaciones de una organización.

Figura 6

“Implementamos procesos y plataformas para controlar las emisiones de gases de efecto invernadero, los residuos y la circularidad de recursos en todas las funciones y zonas geográficas con respecto a organizaciones menos maduras.”



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

“Vivimos en una economía global donde cualquier cosa afecta a todo lo demás. Por eso estamos muy interesados en cualquier herramienta que nos ayude a medir con precisión factores de gobierno medioambiental, social y corporativo (ESG) y evaluar cómo afectan nuestras operaciones a todos los interesados.”

**Director financiero,
banco de inversión en
EE.UU.**

Caso de éxito

Volkswagen avanza hacia un nuevo valor por la vía de la transformación digital

La empresa alemana de automoción Volkswagen ha puesto en marcha una iniciativa de transformación digital en sus plantas de montaje en Estados Unidos y México para que sus fábricas sean más productivas, conectadas y sostenibles. Volkswagen invertirá cerca de 1000 millones de dólares hasta 2025 en movilidad eléctrica y digitalización en Norteamérica. El objetivo es introducir tecnologías como software industrial en cloud, robótica inteligente e IA para modernizar las fábricas y aumentar la productividad un 30 %.

Esta iniciativa de transformación digital también fomenta el trabajo especializado y prepara a los empleados para trabajos que serán importantes en el futuro. El software, la robótica y la IA permitirán a Volkswagen optimizar la colaboración y mejorar tanto el proceso de montaje como el entorno de trabajo.

Otras ventajas incluirían la gestión más eficiente de materiales, la optimización de maquinaria y sistemas, y la reducción del consumo de energía en los procesos de producción. La cloud industrial de Volkswagen puede albergar aplicaciones de software para reducir el tiempo de inactividad de la maquinaria y permitir el uso de tecnologías de mantenimiento predictivo. Se usan cámaras con visión artificial para verificar la calidad de los componentes de motores. Los empleados cuentan con robots colaborativos para realizar inspecciones finales, revisar patrones de soldadura y hacer medidas precisas en menos de un minuto. Una herramienta de IA propia reduce el tiempo que dedican los supervisores a planificar el trabajo de la fábrica, la formación y los descansos de los empleados. La empresa asegura que ya ha empezado a ver resultados y espera seguir generando valor!



02

Tomar decisiones basadas en datos en toda la empresa

La oferta y la demanda de datos están creciendo a un ritmo sin precedentes en todas las empresas, pero ni siquiera la inversión en avanzadas arquitecturas de datos garantiza que las organizaciones puedan validar, indizar y organizar datos con precisión. Por eso necesitan librarse de esta avalancha de datos para convertir la transparencia en información fiable.

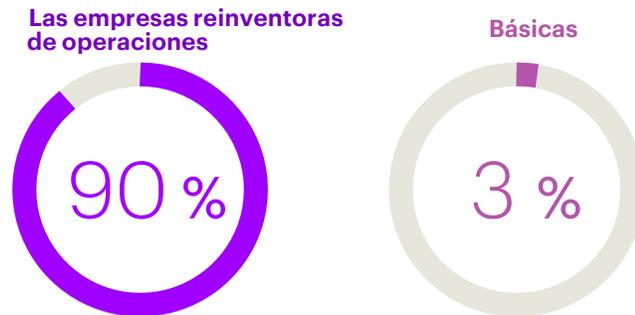
Las empresas reinventoras de operaciones están familiarizadas con las muchas formas de obtener, procesar y distribuir datos en toda la organización. Comprenden que cada equipo utiliza distintas herramientas para analizar los mismos datos de manera diferente según los resultados deseados.

Las empresas reinventoras de operaciones crean una cultura que fomenta el debate acerca de qué datos usar, dónde usarlos y cómo usarlos, pero siempre con una estrategia clara que determina la forma de crear, obtener, conectar y enriquecer esos datos. La estrategia ayuda a eliminar prejuicios y tomar en menos tiempo decisiones basadas en datos que son predictivas, pero también prudentes.

La reinención solamente es posible si los líderes derriban las barreras que los aíslan², no solo para encontrar nuevas formas de trabajar juntos, sino también para explorar nuevas vías de cambio usando datos y tecnología.

Figura 7

“Tenemos una estrategia de datos bien definida y adaptada a la estrategia de negocio, y un data lake centralizado y seguro que facilita las decisiones basadas en datos en toda la empresa.”



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

“No puedes usar tus propios datos para tomar decisiones y luego pasarte semanas discutiendo por qué unos datos son distintos de otros y cuáles ofrecen una versión más fiel de la realidad.”

Director de operaciones, empresa multinacional de telecomunicaciones

Caso de éxito

3M crea un módulo personalizado para optimizar la producción

Para el grupo industrial estadounidense 3M, reducir el tiempo de inactividad en la producción de sus más de 60 000 productos es crítico para aumentar la eficiencia y recortar costes. La empresa decidió integrar los flujos de datos de dos líneas de producción, cotejarlos y luego usar analítica y aprendizaje automático para predecir anomalías. Al crear un módulo personalizado con Microsoft Azure SQL Edge, el equipo de 3M tendió puentes entre los procesos tradicionales y las capacidades más avanzadas y de IA y cloud.

El equipo dispone de un proceso optimizado y más rápido para predecir problemas de producción antes de que se produzcan, incluso cuando la fábrica está desconectada. Antes tardábamos semanas en pasar datos de la fábrica a Microsoft Azure, pero ahora lo hacemos en unos minutos.

El proceso ya no es laborioso, ayuda a 3M a adoptar las capacidades cloud más avanzadas y ofrece una solución muy seguraⁱⁱ.



03

Innovar procesos para seguir mejorando el rendimiento

Los procesos de negocio y las tareas asociadas a ellos tienden a hacerse demasiado complejos con el tiempo. Para evitarlo, las organizaciones dedican más personal a cada tarea y combinan improvisadas soluciones tecnológicas, lo que hace que la minería de procesos sea aún más complicada.

En un mundo donde cada vez es más difícil distinguir lo físico de lo digital, los gemelos digitales³ son un oasis de transparencia y una de las mejores formas de arrojar luz sobre cómo funciona una empresa.

Las empresas reinventoras de operaciones están empezando a invertir en gemelos digitales para planificar escenarios. Estas representaciones virtuales les permiten visualizar procesos y descubrir fallos debidos a actividades duplicadas que no aportan valor y a desviaciones de los procesos en la empresa. Este método ofrece información objetiva basada en datos reales que ayuda a controlar, analizar y mejorar los procesos de negocio.

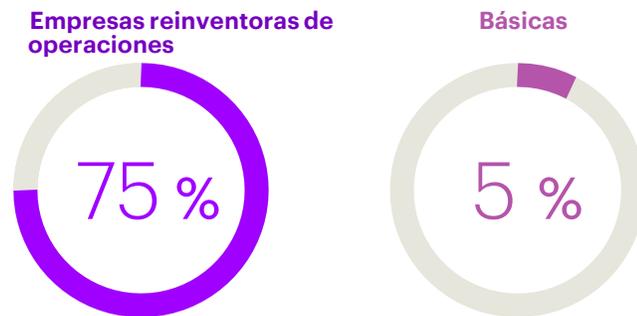
3. Modelos virtuales en tiempo real de objetos o sistemas físicos

Además de proporcionar datos en tiempo real, estos sistemas pueden identificar carencias y formas de mejorar procesos funcionales usando automatización Low-Code en plataformas cloud que ofrecen una visión desde fuera.

Las empresas reinventoras de operaciones están bien posicionadas para liderar, ya que pueden acceder a una nueva frontera del rendimiento.

Figura 8

“En todos los procesos de negocio utilizamos minería de procesos, así como referencias internas y externas, para alcanzar un rendimiento óptimo.”



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

“En lugar de innovar un proceso, lo que se suele hacer es automatizar el proceso antiguo. Eso hace que el sistema no aporte un valor real, ya que sigue ofreciendo los mismos datos de siempre. Las organizaciones tienen que ser lo bastante abiertas para innovar procesos y ser capaces de implementarlos.”

Vicepresidente de compras y cadena de suministro, empresa multinacional de energía y petróleo

Caso de éxito

Reinventar procesos para ahorrar 550 millones de dólares

Una multinacional de alimentación aspiraba a liderar el mercado mundial de aperitivos, pero la fragmentación de sus procesos financieros y de compra le impedía responder a cambios en las demandas de los clientes. Debido a su rápido crecimiento, tenía varios sistemas de proveedores que no compartían datos fiables, sus empleados trabajaban con sistemas obsoletos y aislados, y sus márgenes de explotación eran inferiores a los de otras empresas.

En colaboración con Accenture, la empresa creó un centro regional de excelencia y utilizó más de 80 bots de software para transformar procesos Order-to-Cash (OTC) y de datos maestros. Con herramientas y plataformas de inteligencia artificial (IA), la empresa consiguió optimizar procesos de gestión de pedidos, aplicaciones en efectivo y gestión de deducciones. Estos cambios generaron eficiencias en procesos OTC y Source-to-Pay (STP)

básicos. Ahora la empresa opera con más rapidez y eficiencia que antes y la satisfacción de los clientes está próxima al 100 %. Ha generado un ahorro de más de 550 millones de dólares que puede invertir en nuevos productos y en mejorar la experiencia de clientes y proveedores.

Los nuevos procesos OTC han aumentado las eficiencias un 34 % y han generado un ahorro de casi 217 millones de dólares en capital circulante, además de crear procesos eficientes y sostenibles.

Con unas operaciones inteligentes, la empresa tiene previsto lograr nuevos recortes de costes del 20 % y del 30 % en procesos STP y OTC.

04

Humanizar experiencias de automatización

Muchas organizaciones son bastante maduras a la hora de usar la automatización en procesos de facturación, nóminas, gestión de proveedores o conciliación, por ejemplo, pero a menudo encuentran resistencia para introducir la automatización en otros campos.

Los afectados, que incluyen líderes de negocio, empleados y clientes, hacen preguntas como: ¿Cuántas horas de formación hacen falta para que se note en la cuenta de resultados? ¿Cuánto se tarda en comprender y usar correctamente las nuevas herramientas?

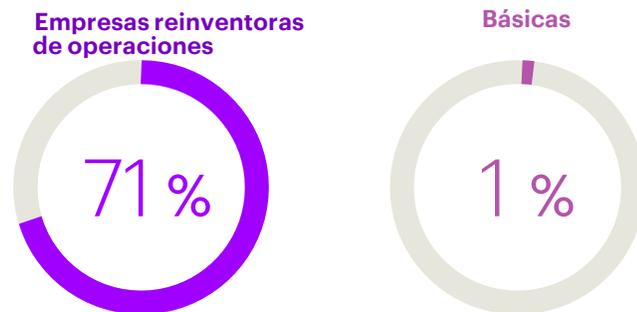
Teniendo en cuenta el enorme volumen de datos necesario para encontrar soluciones a los problemas de las empresas, los líderes de negocio deben confiar en las posibilidades que ofrecen la [IA generativa](#) y los próximos avances en IA.



Las empresas reinventoras de operaciones exploran nuevos casos de uso de la automatización con sus partners de ecosistema, tratando de hacer que la automatización esté más centrada en el usuario y de simplificar la relación de empleados y clientes con la tecnología. También se diferencian por su forma de medir la rentabilidad de la inversión y el éxito de las inversiones en automatización inteligente. En lugar de fijarse en indicadores clave de rendimiento, como tiempos de producción más cortos o tasas de error más bajas, lo que hacen es medir resultados relacionados con la experiencia.

Figura 9

“Aprovechamos la IA y la automatización en soluciones de gestión de la experiencia de clientes, empleados y partners.”



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

“Cada vez que gastamos millones en un supersistema, lo que perdemos es simplicidad. Es preciso que todos los interesados aporten su granito de arena para que el sistema funcione bien. Impartir la formación necesaria para ello es el mayor reto al que hemos tenido que hacer frente.”

**Director de marketing,
multinacional india de automoción**

Caso de éxito

Un banco europeo con un modelo de servicio automatizado

Con el objetivo de ganar ventaja competitiva, un banco europeo decidió ofrecer un mejor servicio al cliente con un coste menor.

Mediante servicios gestionados estratégicos, Accenture gestiona ahora muchas de las operaciones del banco, incluyendo atención al cliente, gestión de facturas, reclamaciones, operaciones, financiación comercial, cobros, compras, gestión de fondos y e-learning.

Usando una sofisticada app de gestión y 20 bots de automatización robótica de procesos (ARP), el banco ha automatizado su proceso para gestionar la mayor parte de los incidentes con tarjetas de crédito. El resultado es que el equipo de especialistas del banco tarda un solo día en resolver casi todos los problemas, en lugar de dos semanas.

El banco ha logrado importantes mejoras. Por ejemplo, la automatización de procesos ha aumentado la eficiencia un 50 %. La mejor atención al cliente ha reducido la duración media de las llamadas un 44 %. Las facturas se procesan con un 30-50 % menos de trabajo manual. Y el banco ha recortado los costes de explotación en más de un 50 %.



05

Adoptar una estrategia de talento ágil

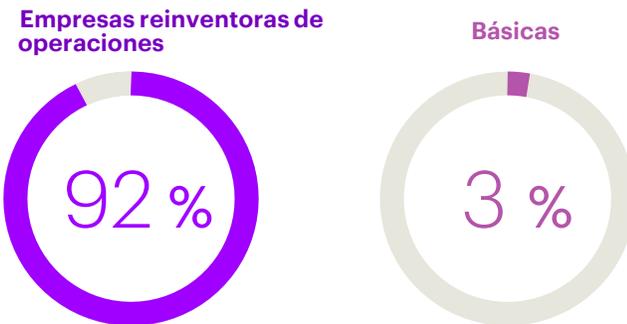
La nueva oleada de transformación empresarial supondrá dejar de crear capacidades digitales aisladas para empezar a poner los cimientos de una nueva realidad: una realidad mixta que haga converger nuestra existencia física de siempre con una vida digital que se expande con rapidez. Pero mientras modernizan sus sistemas legacy, las organizaciones encuentran dificultades para coordinar sus equipos y darles formación de modo que puedan aprovechar al máximo las nuevas tecnologías. Los distintos niveles de capacidad en la reserva de talento (según la experiencia y los conocimientos) pueden complicar la transición.

Las empresas reinventoras de operaciones saben aprovechar la diversidad organizativa. No crean estructuras rígidas para resolver problemas. Por el contrario, [potencian a su personal](#) con herramientas tecnológicas para que puedan desarrollar soluciones a retos de negocio.

Una experiencia del empleado hiperpersonalizada requiere un sistema adecuado de RR.HH. y gestión del talento. Un sistema automatizado integrado puede ser una base sólida para un crecimiento flexible que permita a las organizaciones explotar talento con alto grado de especialización sin las pérdidas de eficiencia que suelen ir asociadas a la hiperpersonalización.

Figura 10

“Contamos con una estrategia de talento ágil en la que las máquinas complementan el trabajo humano en casi todos los procesos, fomentando una colaboración fluida y el movimiento de empleados entre funciones.”



Fuente: Encuesta de Accenture sobre madurez operativa, 2023

“Tenemos sistemas que nos ayudan a medir cuánto tiempo pensamos para que podamos dedicar más tiempo a cuestiones estratégicas y menos a los pequeños detalles. Así conseguimos más tiempo para pensar en lo que es importante para nuestro futuro, como qué hacer para que nuestras marcas sean más sostenibles.”

Director de marketing digital para Australia y Nueva Zelanda, grupo multinacional

Caso de éxito

Aumento del 30 % en productividad con una plataforma de talento integrada

Una empresa global de alimentación vio la oportunidad de digitalizar sus operaciones de talento y RR.HH. para mejorar la experiencia del empleado y ser más competitiva en el mercado.

La empresa impulsó el cambio combinando un innovador modelo basado en datos, que complementa el talento humano con máquinas, y tecnología cloud con SAP® SuccessFactors®.

Unificó los datos de empleados en una sola plataforma que aumentaba la visibilidad para elaborar informes y utilizó un modelo de autoservicio para gestionar más eficazmente todas las consultas de empleados. También creó un centro único de servicios comunes para generar análisis e información a partir de los datos de los empleados, lo que facilitó las decisiones de negocio y aumentó el rendimiento. En un período de cinco años, la productividad ha subido un 30 % y la precisión de los datos ha mejorado un 99 %. Los índices de satisfacción de los empleados también han subido un 24 % desde el 61 %, lo que se refleja en los resultados de la empresa.



Cómo acceder a una nueva frontera del rendimiento

Aunque cada vez más organizaciones alcanzan la madurez operativa, elaborar un plan de operaciones bien definido para ejecutar estrategias de negocio sigue siendo el principal reto para la mayor parte de ellas.

Ser flexible y elegir distintas vías de reinención adaptadas a diferentes partes de la empresa puede resultar útil. Una posibilidad es seleccionar un partner adecuado que proporcione algunas de las capacidades necesarias para acceder a una nueva frontera del rendimiento. Los servicios gestionados estratégicos facilitan el acceso a talento especializado y a avanzadas plataformas de automatización que pueden contribuir a la reinención continua. De este modo, los partners pueden ayudar a acelerar la transformación de todas las funciones de la empresa para generar más valor.

De hecho, nuestro estudio indica que el 69 % de las organizaciones que quieren adoptar una estrategia de reinención integral de la empresa⁴ asegura que tener un partner que ayude a seleccionar y crear soluciones y plataformas es importante para el éxito de su estrategia.

Las empresas todavía no están preparadas para resolver los retos que más les afectan a día de hoy. Pero las organizaciones que quieren transformarse con rapidez y reinventarse pueden usar servicios gestionados estratégicos para acceder a las capacidades que necesitan para tener una base digital, experiencia en procesos y una amplia reserva de talento que les ayude a conseguir los resultados deseados. Eso les permite liberar capital e incrementar el flujo de caja, cambiando la forma de trabajar e invirtiendo en nuevas oportunidades de negocio.

También pueden acelerar sus planes de crecimiento, combinando información basada en datos con soluciones creativas para ofrecer experiencias relevantes a los clientes.

Las empresas avanzan hacia un futuro muy distinto de aquel para el que fueron diseñadas. Alcanzar la madurez operativa tiene muchas ventajas, pero lo cierto es que algunas organizaciones se están quedando cada vez más atrás. En momentos de cambio acelerado, generar nuevo valor es una necesidad. Acelerar la madurez operativa puede ayudar a las organizaciones a acceder a una nueva frontera del rendimiento.

Los autores



Yusuf Tayob

Group Chief
Executive Operations

Yusuf Tayob es Group Chief Executive de Operations. Su equipo de más de 219 000 profesionales trabaja con nuestros clientes para resolver sus problemas de negocio más complejos y garantizarles competitividad y crecimiento sostenible. Operations ofrece una completa gama de servicios para procesos de negocio empresariales, incluyendo investigación y desarrollo, compras, cadena de suministro, finanzas, RR.HH., marketing y ventas, servicio y atención al cliente, y confianza y seguridad, así como servicios específicos para banca, seguros, mercados de capital, telecomunicaciones, utilities, software y plataformas, y sanidad y ciencias naturales. Yusuf es miembro del Accenture Global Management Committee.



Vipin Gairola

Growth and Strategy
Lead Operations

Vipin Gairola es Growth and Strategy Lead en Operations y miembro del Accenture Global Leadership Council. Cuenta con más de 23 años de experiencia ayudando a marcas globales a tener operaciones inteligentes y realizar la transformación digital en diversos sectores. También es responsable de crear soluciones para organizaciones usando datos, tecnología e IA. Su trabajo incluye la formación de plantillas Future-Ready para impulsar la innovación, optimizar la ejecución y mejorar las experiencias.



Queremos dar las gracias a las siguientes personas por su colaboración:

Research, Operations

AaroHi Sen

Growth & Strategy, Operations

**Jashobrata
Bose Riddhi
Kaul**

Marketing and
Communications, Operations

**Susan Austin
Kristen Caughill
Raghavendra
Rao**

Equipo del proyecto

Tatjana Berg, Katarzyna Furdzik, Laurie Henneborn, Emily Kish, Maria Francesca Mecca, Soubhagya Mohapatra, Sandra Najem, Gabriel Schmittlein, Tomasz Sloniewski, Joanna Syczewska, Karen Wolf

Glosario

Base digital: Es fundamental para todas las demás necesidades estratégicas de una empresa. Aumentar el peso de la tecnología en la reinención supone pasar de un entorno tecnológico con partes estáticas y separadas a otro con piezas integradas que aprovecha las posibilidades de la cloud. La base digital consta de tres capas: una capa de infraestructura y seguridad, una capa de datos e IA, y una capa de aplicaciones y plataformas. La creación de un base digital no es un proyecto aislado, sino que debe ser continua para incorporar nuevas tecnologías y capacidades de negocio.

Reinvención integral de la empresa: Es una estrategia deliberada que pretende marcar una nueva frontera del rendimiento para las empresas y, en muchos casos, también para sus industrias. Partiendo de una sólida base digital, ayuda a impulsar el crecimiento y optimizar las operaciones. Exige una estrategia de reinención dinámica y continua. Es una fuerza que une a los ejecutivos y a todas las funciones y áreas de negocio, puesto que, por definición, su éxito depende de todos ellos. Obliga a ver las cosas desde fuera para relacionar lo que ocurre en la organización con lo que ocurre en el resto del mundo. También requiere nuevas capacidades y una comprensión más profunda de la tecnología, la gestión del cambio, la comunicación y la colaboración para obtener resultados en menos tiempo.

Transformación comprimida: Es la transformación de varias partes del negocio al mismo tiempo o la ejecución de una única iniciativa de transformación en mucho menos tiempo que antes.

Valor en 360°: Asegura el business case financiero y el valor que busca el cliente. Accenture colabora con los clientes para que consigan avances en inclusión y diversidad, formación de personal, cumplimiento de objetivos de sostenibilidad y creación de experiencias significativas para sus clientes, empleados y comunidades.

Apéndice

Metodología del estudio

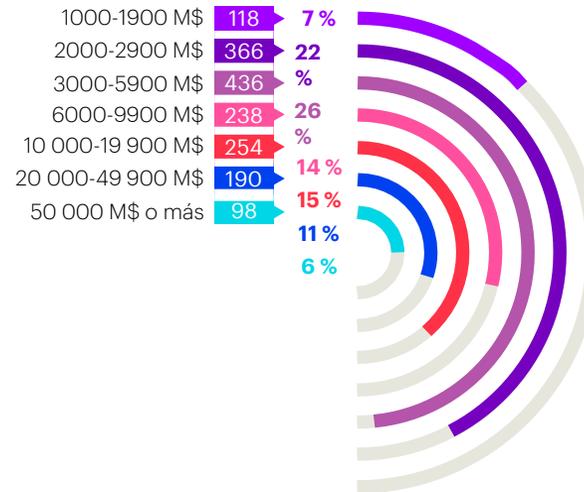
Demografía de la encuesta

Entre abril y mayo de 2022, realizamos una encuesta entre 1700 ejecutivos de todo el mundo (de los que el 72 % tenía nivel directivo o equivalente) en 15 industrias y 12 países. También mantuvimos 27 entrevistas en profundidad con ejecutivos de distintos países e industrias.

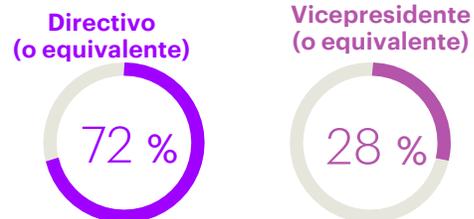
12 países

Alemania	170	Estados Unidos	592
Australia	63	Francia	54
Brasil	37	India	81
Canadá	99	Italia	59
China	205	Japón	210
España	30	Reino Unido	100

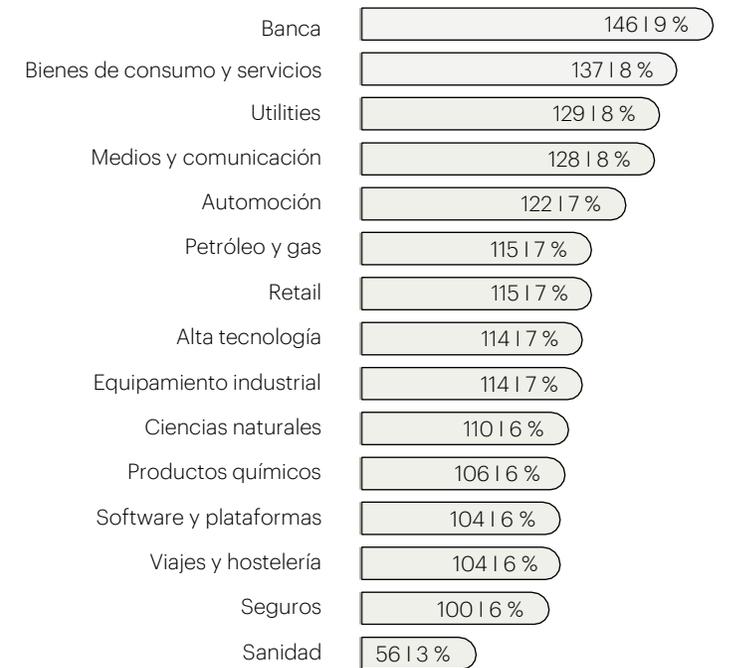
Ingresos (en dólares)



Nivel (o equivalente más cercano)



15 industrias



La reinención empresarial en el contexto de la madurez operativa

La reinención integral de la empresa presenta seis características diferenciadoras que son clave para la reinención continua. Las empresas que quieren alcanzar la reinención continua a través de operaciones inteligentes deben usar una combinación de estas seis medidas de capacidad para adquirir cada una de las características de las empresas reinventoras. Ya se trate de reinventar la empresa o de acelerar la madurez operativa, lo importante es la capacidad que tenga una organización para aprovechar la revolución tecnológica en curso, en la que las nuevas tecnologías y la evolución de las TI generan oleadas de innovación que traen consigo nuevos modelos y soluciones para empresas en todas las industrias.

Seis características diferenciadoras de la reinención integral de la empresa

Adoptar una estrategia para reinventar todas las funciones y unidades de negocio en la empresa

Ir más allá de las medidas tradicionales y marcarse una nueva frontera del rendimiento

Centrarse en reinventar capacidades que superen las barreras funcionales

Usar la base digital como fuente de ventaja competitiva al ejecutar la estrategia de reinención

Hacer que la estrategia de talento y el personal sean una parte básica de la reinención, no algo que se deja para más adelante

Adoptar una filosofía de reinención continua que evolucione con las condiciones competitivas

Seis medidas de capacidad que indican la madurez operativa

Datos, analítica y automatización

Inteligencia artificial

Prácticas avanzadas

Colaboración entre negocio y tecnología

Estrategias de talento

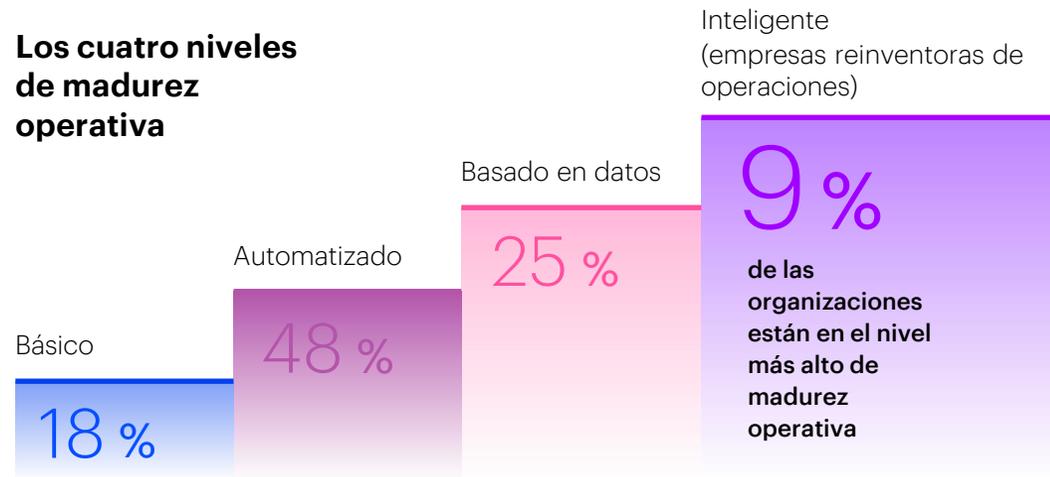
Experiencias

| Análisis de madurez operativa

Hemos analizado las respuestas a la encuesta en función de seis medidas de capacidad que indican la madurez operativa (datos, analítica y automatización, IA, prácticas avanzadas, colaboración entre negocio y tecnología, estrategia de talento y experiencias). Pedimos a los encuestados que valoraran su madurez en una escala de cuatro puntos (ningún uso, uso limitado, uso generalizado y uso a escala) para cada una de las seis capacidades. Luego sumamos las puntuaciones de las seis capacidades para obtener una puntuación entre 0 y 24. Tras un riguroso análisis estadístico, clasificamos a las organizaciones encuestadas en las siguientes categorías de madurez:

Puntuación menor o igual que 12	Fase 1: Básico
Puntuación mayor que 12 y menor o igual que 16	Fase 2: Automatizado
Puntuación mayor que 16 y menor o igual que 20	Fase 3: Basado en datos
Puntuación mayor que 20	Fase 4: Inteligente

Los cuatro niveles de madurez operativa



| Análisis econométrico

A fin de comprender la relación entre los niveles de madurez operativa de las organizaciones y sus indicadores de valor en 360°, llevamos a cabo un análisis de regresión.

Indicadores de valor en 360°

En el análisis utilizamos elementos de rendimiento no financiero del marco de valor en 360° de Accenture: sostenibilidad (gobierno medioambiental, social y corporativo), experiencia, innovación, talento, e inclusión y diversidad. Cada subcomponente está basado en una serie de medidas normalizadas a una escala de 0 a 100. Las medidas de experiencia reflejan la experiencia del cliente, los partners de ecosistema (cancelación de proveedores, etc.) y los empleados. La innovación se centra en la gestión de la innovación y la seguridad de la información. El talento se basa en indicadores de "Net Better Off", que reflejan el rendimiento de una empresa en los campos de remuneración y beneficios, conciliación, cultura y valores, o desarrollo de talento. La inclusión y diversidad se basa en la diversidad de la plantilla y la accesibilidad de los productos. Los indicadores financieros recibieron un tratamiento aparte; analizamos los márgenes de explotación y los dividendos para los accionistas, utilizando datos obtenidos de Arabesque, Glassdoor y S&P Global.

Análisis de regresión

Para cada indicador del valor en 360° de las empresas, comprobamos si existe una relación positiva entre el nivel de madurez operativa y el correspondiente indicador de valor. Empleamos niveles y cambios anuales en un marco de regresión multivariante basado en la siguiente ecuación:

$$Y_i = \sum X_i \beta_1 + \sum \text{Nivel de madurez}_i \beta_2 + \epsilon_i$$

KPI de valor en 360° (experiencia, talento, etc.)	Factores específicos de cada organización (tamaño, industria, etc.)	Niveles de madurez operativa (variables binarias con respecto a los niveles básico y automatizado)	
---	---	--	--

donde:

i denota la organización

β_1, β_2 : parámetros del modelo estimados por mínimos cuadrados para determinar el impacto de cada covariable sobre el valor en 360°

ϵ_i : error estándar

$\beta_2 > 0$ indica la relación positiva entre niveles más altos de madurez operativa y los KPI de valor en 360° con respecto a los niveles más bajos de madurez (básico y automatizado)

Análisis de aprendizaje automático

Utilizamos aprendizaje automático para analizar las capacidades que indican la probabilidad de que una organización suba dos o más niveles en la escala de madurez operativa entre 2019 y 2022. Empleamos un algoritmo de bosque aleatorio combinado con un algoritmo de regresión logística para analizar las estrategias de las organizaciones para alcanzar el máximo rendimiento en sus operaciones.

A partir de las respuestas a la encuesta, evaluamos los resultados de las organizaciones en 26 capacidades diferentes divididas en seis dimensiones del valor: finanzas, experiencia, sostenibilidad, inclusión, talento e innovación). Utilizamos como predictoras capacidades que ya están implementadas a escala en toda la empresa.

Algoritmo de bosque aleatorio

Aplicamos un algoritmo de bosque aleatorio para evaluar la probabilidad de subir dos o más niveles en la escala de madurez operativa entre 2019 y 2022. La importancia relativa de las capacidades digitales se basa en la métrica de importancia de Gini (MDI).

Algoritmo de regresión logística

A fin de entender la dirección de la relación entre predictores y la probabilidad de sobrecargar operaciones, combinamos el análisis de importancia por bosque aleatorio con un análisis de regresión logística con el que estudiamos la relación entre un nivel alto de adopción de capacidades en los segmentos del valor en 360° y la probabilidad de subir dos o más niveles en la escala de madurez operativa entre 2019 y 2022.

Referencias

- i Contify Automotive News, 10 de agosto de 2021, a través de Factiva
- ii *3M manufacturing plant uses data analytics to increase efficiency and cost savings with Azure SQL Edge*, 11 de diciembre de 2020, <https://customers.microsoft.com/en-us/story/844496-3m-manufacturing-azure-sql-edge>

Acerca de Accenture

Accenture es una empresa líder en servicios profesionales a nivel global que ayuda a empresas, gobiernos y otras importantes organizaciones a crear su base digital, optimizar sus operaciones, acelerar el aumento de ingresos y mejorar los servicios a la ciudadanía, generando valor tangible con rapidez y a escala. Somos una empresa basada en el talento y la innovación, con 738 000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países. La tecnología es un factor clave para el cambio y nosotros lideramos ese cambio en todo el mundo con fuertes relaciones de ecosistema. Combinamos nuestra potencia tecnológica con una gran experiencia industrial y funcional y con capacidad global de delivery. Estamos perfectamente preparados para ofrecer resultados tangibles gracias a nuestra gran variedad de servicios, soluciones y activos de Strategy & Consulting, Technology, Operations, Industry X y Accenture Song. Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de generar valor en 360°, nos permiten contribuir al éxito de nuestros clientes y mantener relaciones duraderas basadas en la confianza. Medimos nuestro éxito por el valor en 360° que generamos para nuestros clientes, accionistas, partners y comunidades.

Más información en

www.accenture.com

Copyright © 2023
Accenture. Todos los
derechos reservados.

Accenture y su logotipo son marcas
registradas de Accenture.

Acerca de Accenture Research

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

www.accenture.com/research

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

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