



Dar el salto y tomar la delantera

Estrategias tecnológicas para la innovación
y el crecimiento.

La pandemia del COVID-19 puso de manifiesto lo indispensable que se volvió la tecnología para el éxito de los negocios.

Muchas empresas duplicaron sus inversiones en tecnología, lo que les permitió sobrevivir a la época más disruptiva de su historia. Sin embargo, una pequeña minoría adoptó un enfoque diferente. Comprimiron la transformación digital con una estrategia tecnológica más agresiva y progresiva que les permitió convertir el desafío del año pasado en una oportunidad.

No solo sobrevivieron. Además, prosperaron.

Contenido

4 Resumen ejecutivo

5 A la vanguardia

- 6 La pandemia comprimió la transformación digital
- 8 Ser un líder tecnológico en un mundo alterado por el COVID-19
- 9 ¿Sobrevivir o prosperar?
- 10 Los Líderes crean valor para todas las partes interesadas
- 11 Escalar la tecnología para lograr el desempeño y el éxito
- 12 Los Líderes adoptan la experiencia

13 Dar vuelta el libreto. Presentación de los Leapfroggers

- 15 ¿Qué características tiene un Leapfrogger?
- 16 El impacto del cambio en el presupuesto de TI durante la pandemia
- 18 Los Leapfroggers se vuelcan hacia la innovación

19 Cambiar la plataforma. Llevar la delantera en la nube

- 20 Cómo desacoplar lo tecnológico para cerrar la brecha del logro
- 21 Cómo construir la fortaleza de los sistemas en la nube. Banco Santander

22 Replantear. Cambiar la mentalidad

- 23 La mentalidad de los segundos: innovación y colaboración. Carrefour

24 Alcance. Nuevas alturas, nuevas prioridades

- 25 La adopción de la agenda de valores más extensa
- 26 Cómo ampliar el acceso a la tecnología. Deutsche Telekom
- 27 Cómo crear valor para múltiples partes interesadas. Vodafone

28 Pasos hacia el liderazgo

- 30 Los Líderes y los Leapfroggers demuestran que las estrategias tecnológicas empresariales más amplias y audaces son cruciales para el éxito
- 31 Estrategias tecnológicas para la innovación y el crecimiento
- 32 Acerca de los autores
- 34 Acerca de la investigación
- 36 Datos demográficos
- 37 Agradecimientos
- 37 Referencias

Executive Summary

En 2019, nuestra investigación histórica sobre las estrategias tecnológicas empresariales y su impacto en el desempeño mostró que los Líderes tecnológicos estaban aumentando los ingresos a una velocidad **que duplicaba** la de los Rezagados tecnológicos (Laggards).

Los Líderes transformaron su fortaleza para adoptar nuevas tecnologías en toda la organización en una brecha amplia y creciente de logros en innovación que los distancia del resto.

Impulsados por la curiosidad de conocer los efectos de la pandemia en las estrategias tecnológicas y el desempeño de estas empresas, llevamos a cabo una segunda ronda de investigación a principios de 2021 que reveló lo siguiente:

Los Líderes tecnológicos —el 10% de la muestra— se adelantaron aún más y **están creciendo a un ritmo 5 veces mayor** que el de los Rezagados tecnológicos —el 25% de la muestra— en promedio en los últimos tres años.

Entre el resto —el 65% restante de las empresas— hay un grupo de organizaciones que fue capaz de romper las barreras de desempeño que existían antes. Estos **“Leapfroggers”, o los que dieron el salto cualitativo, están creciendo 4 veces más rápido que los Rezagados.**

Los Leapfroggers, que representan el 18% de toda la muestra, tienen dos atributos distintivos: en primer lugar, la TI empresarial alcanza el nivel requerido de “Fortaleza de los sistemas”, lo que les proporciona suficiente agilidad y escalabilidad estratégicas. En segundo lugar, tienen una gran capacidad de cambio de dirección, es decir, están desplazando su presupuesto de TI desde las operaciones hacia las actividades relacionadas con la innovación. Esto incluye la aceleración de los ciclos de desarrollo de software, la modificación de los procesos de negocios y la creación de nuevas capacidades.

También descubrimos que, al igual que los Líderes, los Leapfroggers demuestran tres imperativos estratégicos que son cruciales para su éxito:

Cambian de plataforma: construyen la Fortaleza de sus sistemas apostando por la nube en gran escala. Se trasladan a la nube e innovan en ella.

Replantan su estrategia, adoptando una estrategia orientada a la innovación. Cambian su enfoque, su mentalidad y se adaptan según las necesidades. Con frecuencia, esto significa priorizar el progreso sobre la perfección y colaborar con los socios del ecosistema y las empresas emergentes en la creación de nuevos sistemas y plataformas de TI.

Expanden su **alcance**, ampliando el acceso a la tecnología en todas las funciones e incrementando las prioridades del negocio en torno al reentrenamiento, el bienestar y la sostenibilidad de los empleados.

Este informe explora estos tres imperativos y sus interrelaciones para ayudar a las empresas a ajustar sus estrategias tecnológicas con el fin de acelerar su transformación digital, reducir la brecha de logros en innovación y fortalecer el crecimiento de sus ingresos.

A la vanguardia

La pandemia comprimió la transformación digital

Para comprender el panorama actual, es importante observar nuestro estudio de 2019, en el que encuestamos a más de 8.300 ejecutivos a nivel mundial para explorar de qué manera las empresas invertían y creaban valor a partir de los sistemas de TI empresariales.¹

Identificamos al 10% de las organizaciones encuestadas como Líderes, en función de la Fortaleza de sus sistemas. Esta es una medida de su adopción de la tecnología, el alcance de esta adopción en los procesos organizativos y el nivel de preparación organizativa y cultural para la innovación tecnológica. Nuestro análisis financiero mostró que **la tasa de crecimiento de los Líderes (el 10% superior) duplicaba la de los Rezagados** (el 25% de organizaciones que se clasifican en la parte inferior en términos de Fortaleza de los sistemas).

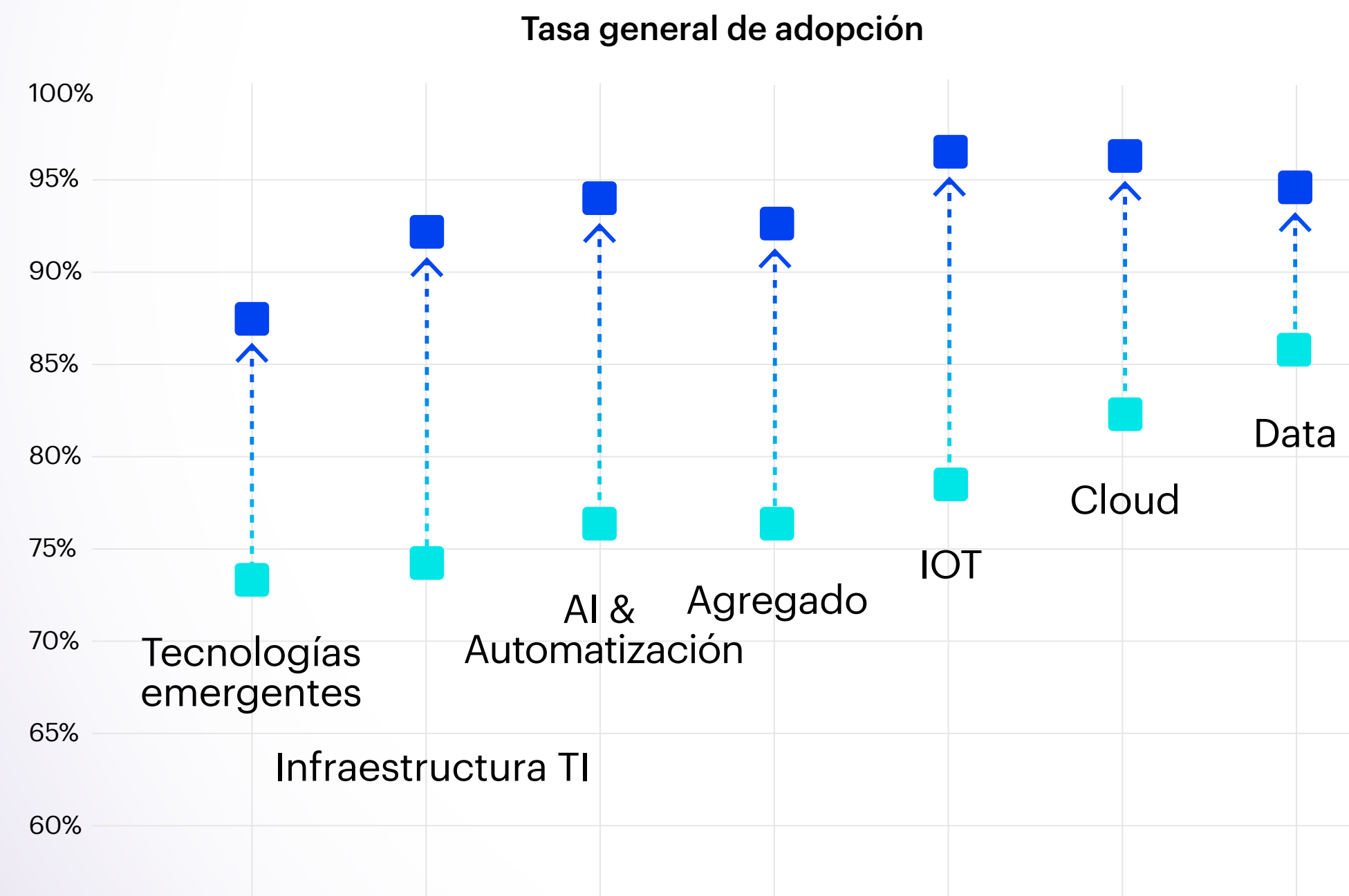
Avancemos hasta 2021. El COVID-19 ayudó a comprimir la transformación. El ritmo de adopción de tecnologías se aceleró, aunque no de forma equitativa (ver la Figura 1). Los beneficios de la mayor adopción de tecnologías tampoco se distribuyen de manera uniforme. Nuestro último estudio revela que, a pesar del difícil entorno comercial, **los Líderes ampliaron su ventaja sobre los Rezagados y, en la actualidad, crecen 5 veces más rápido**. El COVID-19 no hizo más que ampliar la brecha entre los Líderes y los Rezagados.

Figura 1

La pandemia de COVID-19 aceleró el ritmo de adopción de tecnologías

Encuesta 2, 2021
Encuesta 1, 2019

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



Fuente: Accenture Research

Tecnología emergente: cadena de bloques, realidad extendida, código abierto, impresión 3D, robótica

Infraestructura de TI: DevSecOps, computación sin servidor, aplicaciones nativas de la nube, contenedores, docker y kubernetes, arquitecturas de microservicios, registros distribuidos/hubs de eventos, arquitecturas impulsadas por react/eventos, FaaS.

IA y automatización: aprendizaje profundo, aprendizaje automático

IoT: Internet de las Cosas, edge/fog computing

Nube: SaaS, IaaS, PaaS, nube híbrida

Datos: lagos de datos/repositorio, streaming/datos en tiempo real, analytics de big data

El COVID-19 no hizo más que ampliar
la brecha entre los Líderes y los Rezagados

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

Ser un Líder tecnológico en un mundo alterado por el COVID-19

Los Líderes tienden a anticiparse para adoptar la innovación tecnológica y a reinvertir con más frecuencia, y toman decisiones más inteligentes con sus inversiones en tecnología.

Como demostró nuestro estudio anterior, los Líderes se convierten en Líderes cuando construyen sistemas ilimitados, adaptables y radicalmente humanos, capaces de escalar las innovaciones en forma repetida y lograr que sus organizaciones sean estratégicamente ágiles.¹ Los Líderes destinan un mayor porcentaje de su presupuesto de TI a la innovación y aceleran sus inversiones en innovación más rápido que el resto. Además, los Líderes se concentran no solo en la adopción de la tecnología, sino también en los siguientes pasos vitales y estratégicos. Estos incluyen: escalar la tecnología a través de toda la empresa, la implantación de la cultura adecuada y la actualización y mejora de las competencias de su personal (ver Acerca de la investigación).

A medida que la pandemia se fue intensificando, los Líderes duplicaron sus inversiones en tecnología. Cuando comenzó la pandemia, escalaron sus inversiones en tecnologías clave como la nube y la IA. Esto contribuyó no solo a absorber los impactos rápidamente, sino también a volver a centrarse en el crecimiento. Según nuestra encuesta mundial de 2021 realizada a 4.300 ejecutivos, las empresas comprimieron la transformación mediante la inversión en estas tecnologías digitales a ritmos históricos para responder tanto a los nuevos desafíos operativos como a los cambios rápidos en las demandas de los clientes.

Más del 50% de los Líderes aumentaron la inversión en tecnologías de núcleo y emergentes

72%

de los Líderes aceleraron las inversiones en seguridad en la nube.

68%

de los Líderes aceleraron sus inversiones en la nube híbrida.

70%

de los Líderes aceleraron las inversiones en tecnología del Internet de las Cosas (IoT).

59%

de los Líderes aceleraron sus inversiones en IA y aprendizaje automático.

60%

de los Líderes aceleraron sus inversiones en automatización de procesos robóticos.

¿Sobrevivir o prosperar?

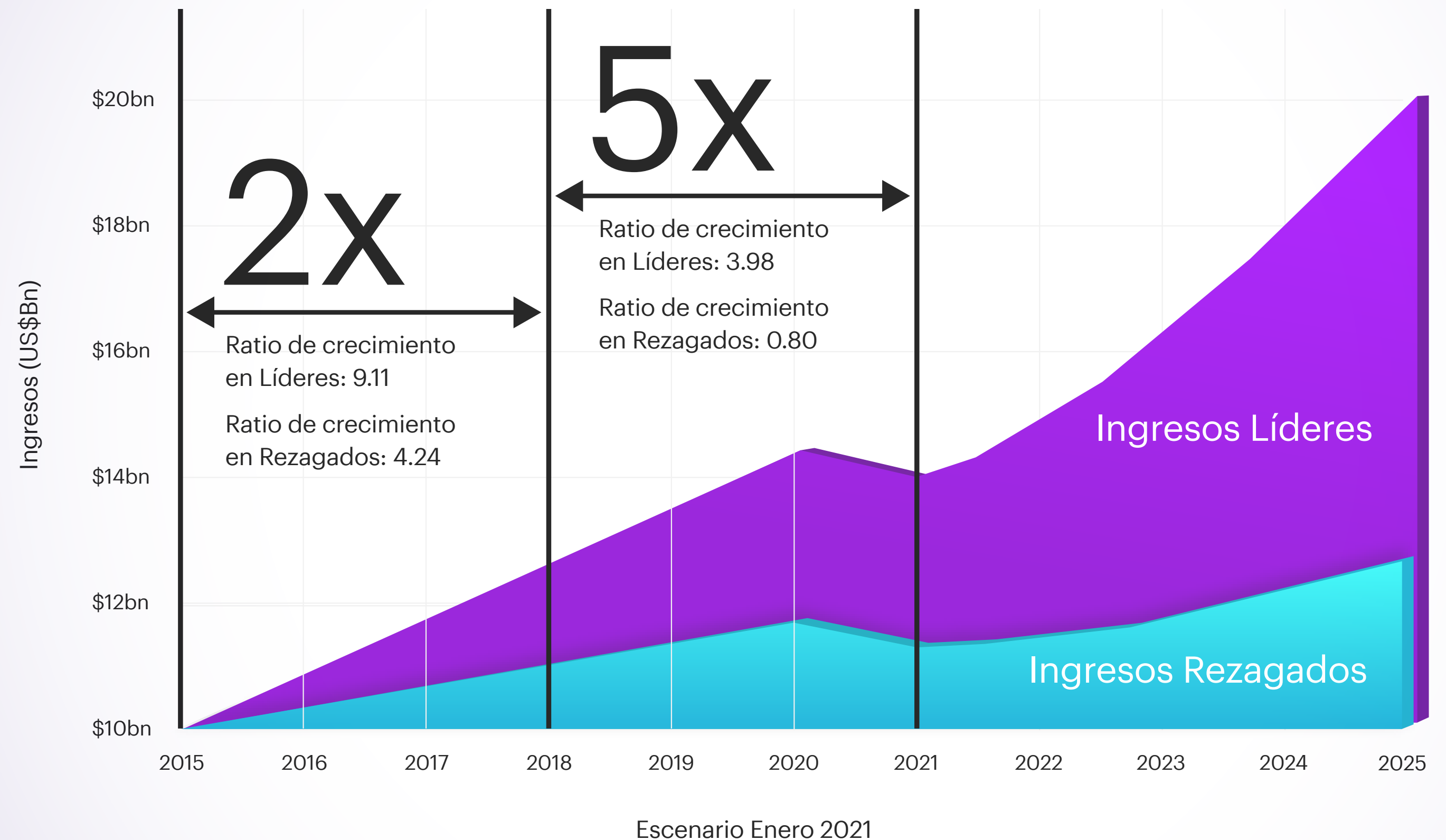
En marcado contraste, muchos de los Rezagados invirtieron por primera vez en nuevas tecnologías para mantener sus empresas operativas. Así lo explicó el COO de un banco importante: “En lo que va de la pandemia de COVID-19, estamos invirtiendo nuestro presupuesto de TI en hacer funcionar el banco, no en hacerlo cambiar. Los primeros pasos que hicimos a la nube fueron para no tener que bajar la persiana”. Esto coloca a los Rezagados en una posición en la que juegan a empatar y tardan más en recuperar las tasas de crecimiento previas a la pandemia.

¿Cuáles son las evidencias? Aplicamos el mismo modelo de 2019 para comparar el progreso de una empresa Líder y una Rezagada, cada una de las cuales comenzó con un ingreso de 10.000 millones de dólares en 2015. Así, con una tasa de crecimiento 5 veces superior a la de los Rezagados en los últimos tres años y con expectativas más optimistas respecto del plazo para recuperar los niveles de crecimiento anteriores a la pandemia, los Líderes están preparados para correr con ventaja respecto de los Rezagados una vez que la pandemia finalice (ver la Figura 2).

Dar el salto y tomar la delantera

Figura 2

Los Líderes ampliaron la brecha de crecimiento de sus ingresos respecto de los Rezagados



La caída en el crecimiento de los ingresos durante la pandemia de COVID-19 fue del 55% para los Líderes, mientras que fue del 80% para los Rezagados. Modelo basado en dos empresas, una Líder y otra no Líder, con ingresos de 10.000 millones de dólares hacia fines de 2014 y tomando para nuestra encuesta las tasas promedio de crecimiento de ingresos en ambos grupos. Con relación a los valores convertidos, utilizamos las respuestas más recientes disponibles de nuestras encuestas de 2019 y 2021. Para las proyecciones, consultamos a los ejecutivos cuándo esperaban recuperar el nivel de crecimiento de los ingresos anterior a la pandemia y aplicamos la CAGR (Tasa de crecimiento compuesto anual) de 5 años (2015 a 2019) como referencia del aumento de los ingresos antes de la pandemia. Se prevé un aumento lineal del crecimiento de los ingresos durante el periodo de recuperación.

Fuente: Accenture Research

Los Líderes crean valor para todas las partes interesadas

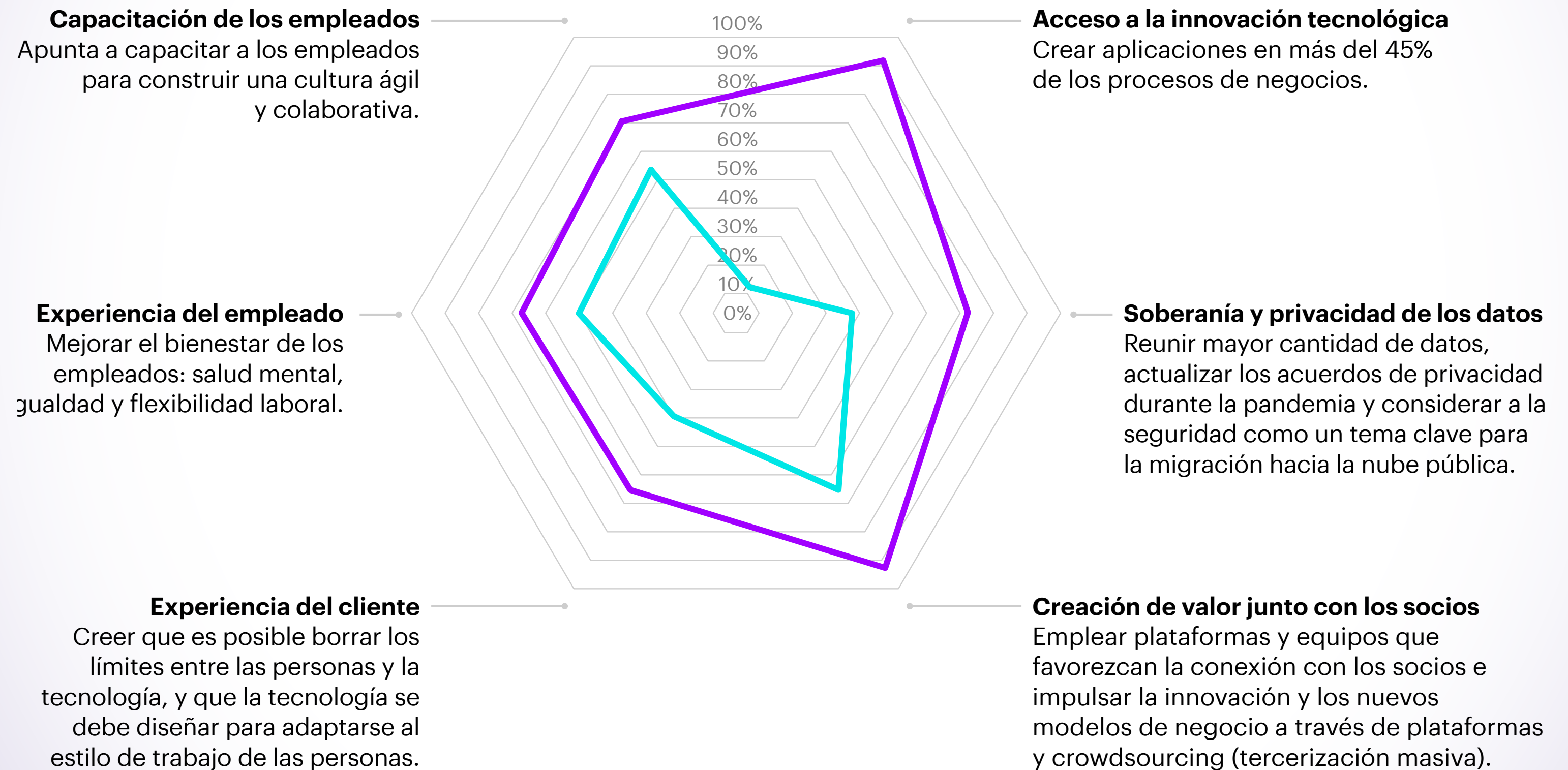
Los Líderes también se distinguen en otra dimensión: crear nuevo valor para todas las partes interesadas. Este valor es el resultado de reentrenar a su personal, promover su bienestar, garantizar la soberanía de los datos y la privacidad de los clientes, aprovechar a los socios del ecosistema, democratizar la innovación en toda la empresa y diseñar tecnologías centradas en las personas (ver la Figura 3).

Por ejemplo, durante la pandemia, el 70% de los Líderes procuró incrementar agresivamente el financiamiento de la capacitación para construir una organización ágil y colaborativa, frente al 52% de los Rezagados.

Figura 3

Los Líderes se enfocan en una agenda de valores más amplia

Porcentaje de empresas que logran objetivos y actividades específicas



Muestra: Líderes: n = 430, Rezagados = 1075

Fuente: Accenture Research

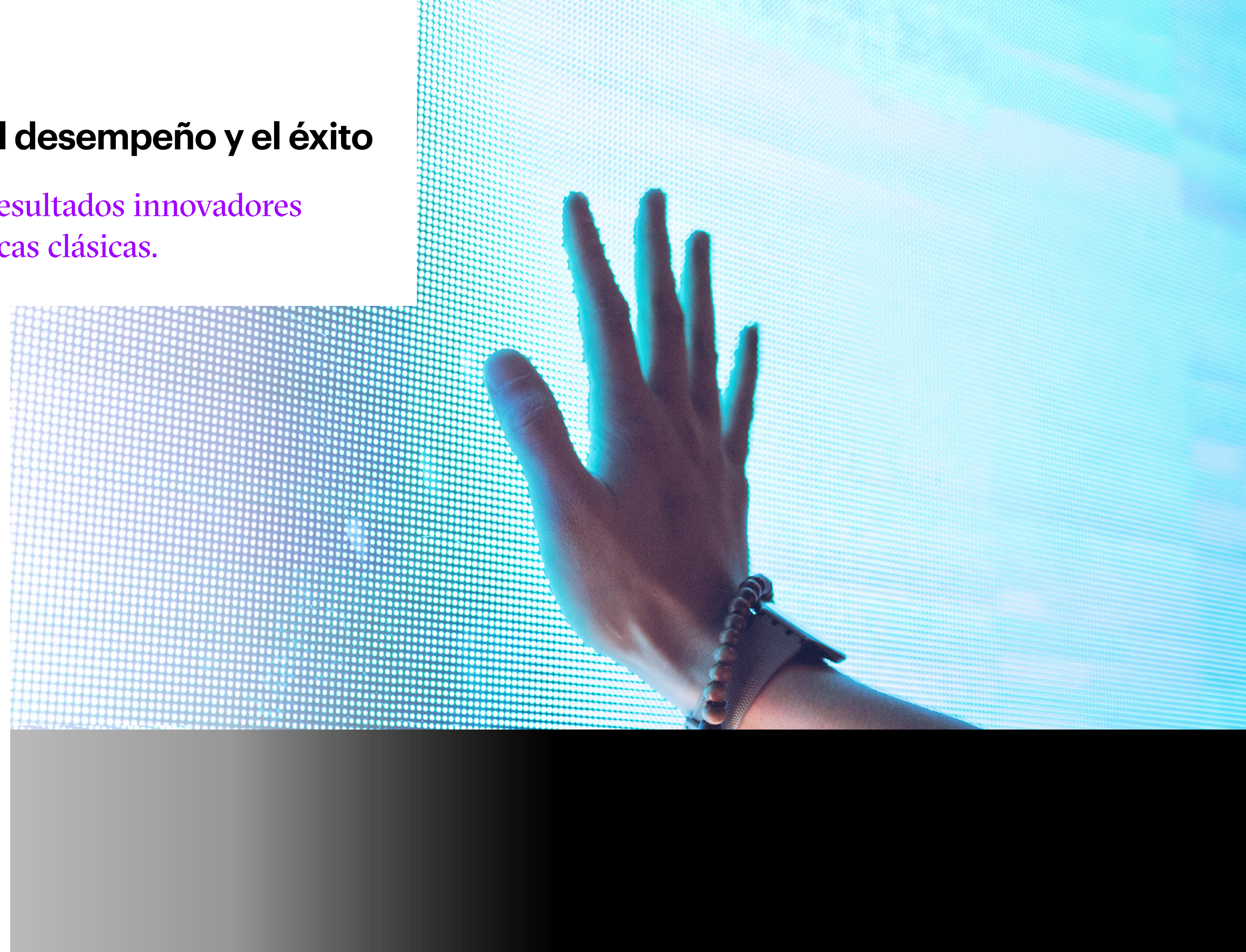
Rezagados Líderes

Escalar la tecnología para lograr el desempeño y el éxito

Algunas empresas líderes se enfocan en resultados innovadores que van más allá de las medidas económicas clásicas.

Un buen ejemplo es la empresa india **Jio**, una subsidiaria de telecomunicaciones del conglomerado indio Reliance Industries. En menos de cinco años, Jio se convirtió en un líder tecnológico gracias a sus inversiones estratégicas en activos fijos, como torres de telefonía celular, cables de fibra óptica y centros de datos en la nube.

Gracias a estas inversiones, Jio hoy está en condiciones de acelerar la transformación digital de la economía en la India.² En el marco de una asociación estratégica de 10 años con Microsoft, las dos empresas trabajarán juntas para acelerar la adopción de la analytics de datos, la IA, la computación de borde y otras tecnologías más recientes, entre las pequeñas y medianas empresas de la India. Jio demostró un buen desempeño durante la pandemia y ahora está preparada para desplegar servicios de red 5G en el transcurso de este año, lo que significa un logro importante.



Los Líderes adoptan la experiencia

Los Líderes se enfocan en ofrecer la mejor experiencia de usuario posible para vincularse con los empleados y los clientes de la manera más eficiente. Casi todas las industrias tuvieron que adaptar sus negocios a la virtualidad debido a la pandemia del COVID-19. Los Líderes aprovecharon esta oportunidad para crear experiencias nuevas y relevantes.

En el ámbito de los Servicios financieros, las instituciones aceleraron sus esfuerzos para mejorar la banca móvil, lo que permitió a los clientes depositar cheques, transferir fondos o abonar facturas desde su teléfono.

Chase, el banco estadounidense, convirtió este desafío en una prioridad de comunicación corporativa: comenzaron a utilizar Instagram para vincular a las personas con la web móvil y luego con la app store para que pudieran descargar su aplicación.³

Las empresas automotrices empezaron a vender vehículos a través de canales online para evitar la propagación del virus. **Geely**, un fabricante de automóviles, incluso ofreció la “entrega de llaves” a través de un dron para completar las

transacciones sin ningún contacto físico.⁴ Los grandes minoristas como **Home Depot** implementaron rápidamente las entregas a domicilio, combinando así la experiencia tradicional de la compra presencial con una nueva experiencia digital para crear una experiencia que no solo es más segura para los clientes, sino también más fluida. El minorista de productos electrónicos **Best Buy** llegó a convertir sus locales en centros de atención de pedidos online.⁵ Todo esto fue posible gracias al liderazgo tecnológico de estas empresas.

En general, los Líderes están más abocados a crear interacciones totalmente integradas entre las personas y las máquinas que los Rezagados (66% a 48% según nuestra encuesta). Los Líderes también tienen otras maneras de

66% vs 48%

Los Líderes están más abocados a crear interacciones fluidas entre las personas y las máquinas que los Rezagados.

aportar innovación a la experiencia de los empleados. Por ejemplo, el 65% de los Líderes priorizan el bienestar de los empleados a través de esquemas de trabajo flexibles basados en la tecnología digital, en comparación con solo el 43% de los Rezagados.

Autodesk, la empresa de software de diseño en rápido crecimiento, aprovechó la analytics de datos y la IA para crear experiencias del tipo Netflix en su sitio web corporativo interno, dirigido a sus empleados. El sitio ofrece recomendaciones personalizadas de capacitación y herramientas basadas en el perfil del usuario. También ayuda a la empresa a determinar durante cuánto tiempo las personas utilizan ciertas aplicaciones. Esto proporciona a los directivos información clave para optimizar las herramientas y los procesos de flujo de trabajo.⁶

A close-up photograph of two hands, one positioned above the other, with fingers slightly spread. The hands are set against a blurred background of a person wearing a light blue button-down shirt. The lighting is soft and natural, highlighting the texture of the skin and the shape of the fingers.

Dar vuelta el libreto

Presentación de los Leapfroggers

La situación que describimos antes podría implicar que estamos entrando en una era en la que el ganador se lo lleva todo, en la que solo triunfarán los Líderes y solo ellos podrán ofrecer un modelo factible de mejora del negocio. Sin embargo, descubrimos que no es así en absoluto.

Los Líderes no son el único grupo de organizaciones que avanza a pesar del fuerte viento en contra de la pandemia de COVID-19. De hecho, un número significativo de empresas (el 18% del total de la muestra) también está transformando la crisis en una oportunidad. Su éxito, que creció a un ritmo 4 veces mayor que el de los Rezagados entre 2018 y 2020, se convierte en una hoja de ruta para aquellas empresas que necesitan acelerar el cambio.

A estas empresas las llamamos Leapfroggers. Los Leapfroggers, o los que dan el salto cualitativo, demuestran una suma de cualidades que otras empresas en dificultades podrían emular.

¿Qué características tiene un Leapfrogger?

Observamos que son el resultado de combinar dos factores:

Los Leapfroggers tienen la Fortaleza de los sistemas que se necesita

Adoptaron tecnologías avanzadas y emergentes y las escalaron a través de sus empresas, mientras fomentaban el tipo de cambio organizativo necesario para aprovechar estas inversiones tecnológicas. Como resultado, sus sistemas les proporcionan agilidad estratégica y escalabilidad.

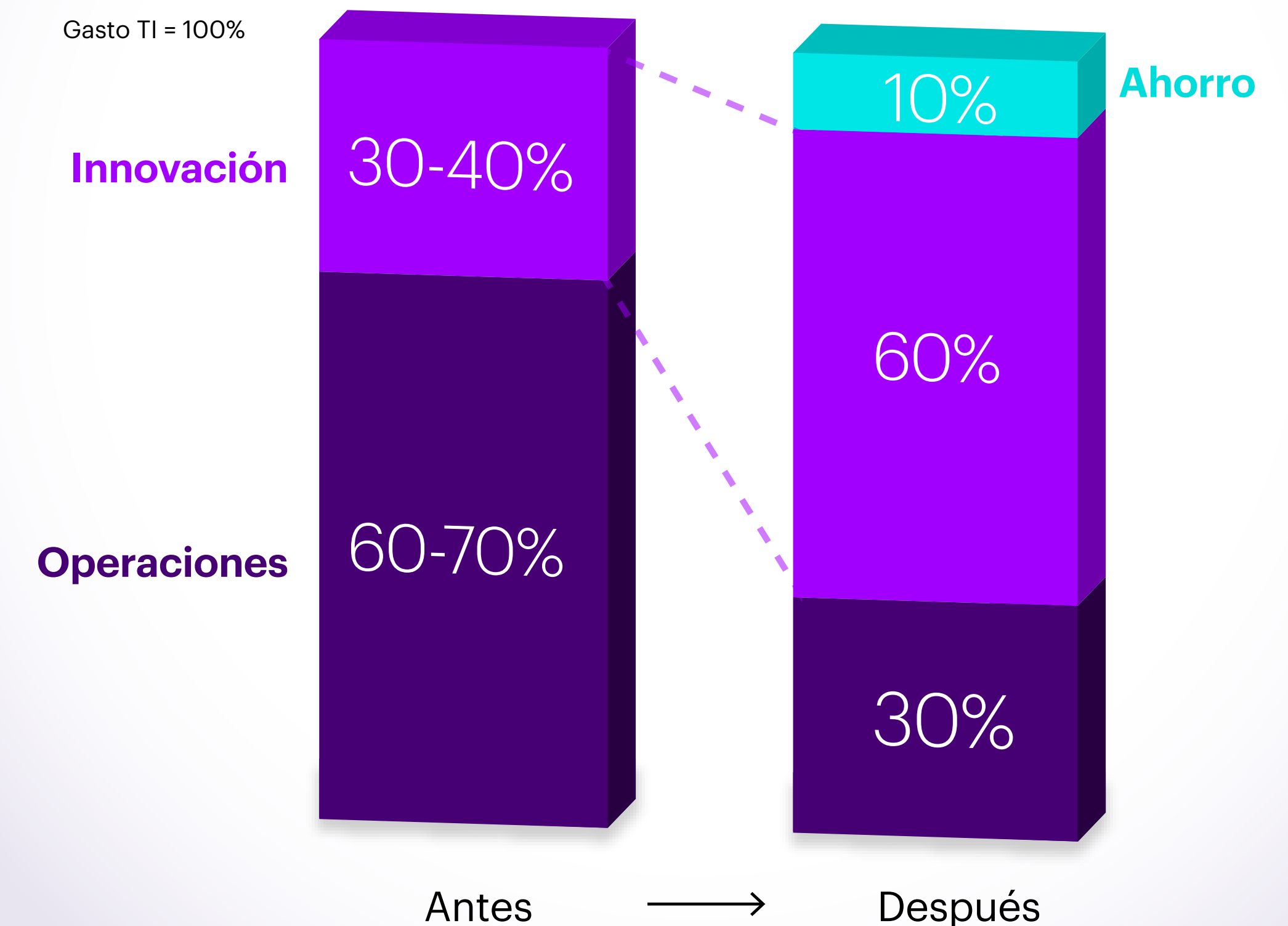
Los Leapfroggers reasignan su presupuesto de TI para favorecer la innovación

Según nuestra experiencia de trabajo con grandes clientes de todo el mundo, la mayoría de los presupuestos de TI actuales se reparten 70/30: 70% para operaciones y mantenimiento y 30% para innovación y gasto discrecional (ver la Figura 4). El giro se produce cuando las organizaciones migran su parque informático a la nube y liberan capital para invertir en actividades de innovación, como la automatización de los ciclos de desarrollo de software y la creación de capacidades para desplegar nuevas tecnologías. El presupuesto de TI no aumenta y el mantenimiento y las operaciones no se pasan por alto, sino que se vuelven más rentables gracias a la nube. Con una medida de cambio de dirección denominada "Magnitud de giro", Accenture Research ha rastreado este desglose en los presupuestos de TI desde 2017. Como se podría sospechar, los Líderes fueron los primeros en hacer ese "flip", ese giro necesario para sacar ventaja de la eficacia de la automatización. Ahora, los Leapfroggers están siguiendo su ejemplo.

Figura 4

Dar el salto a la innovación

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



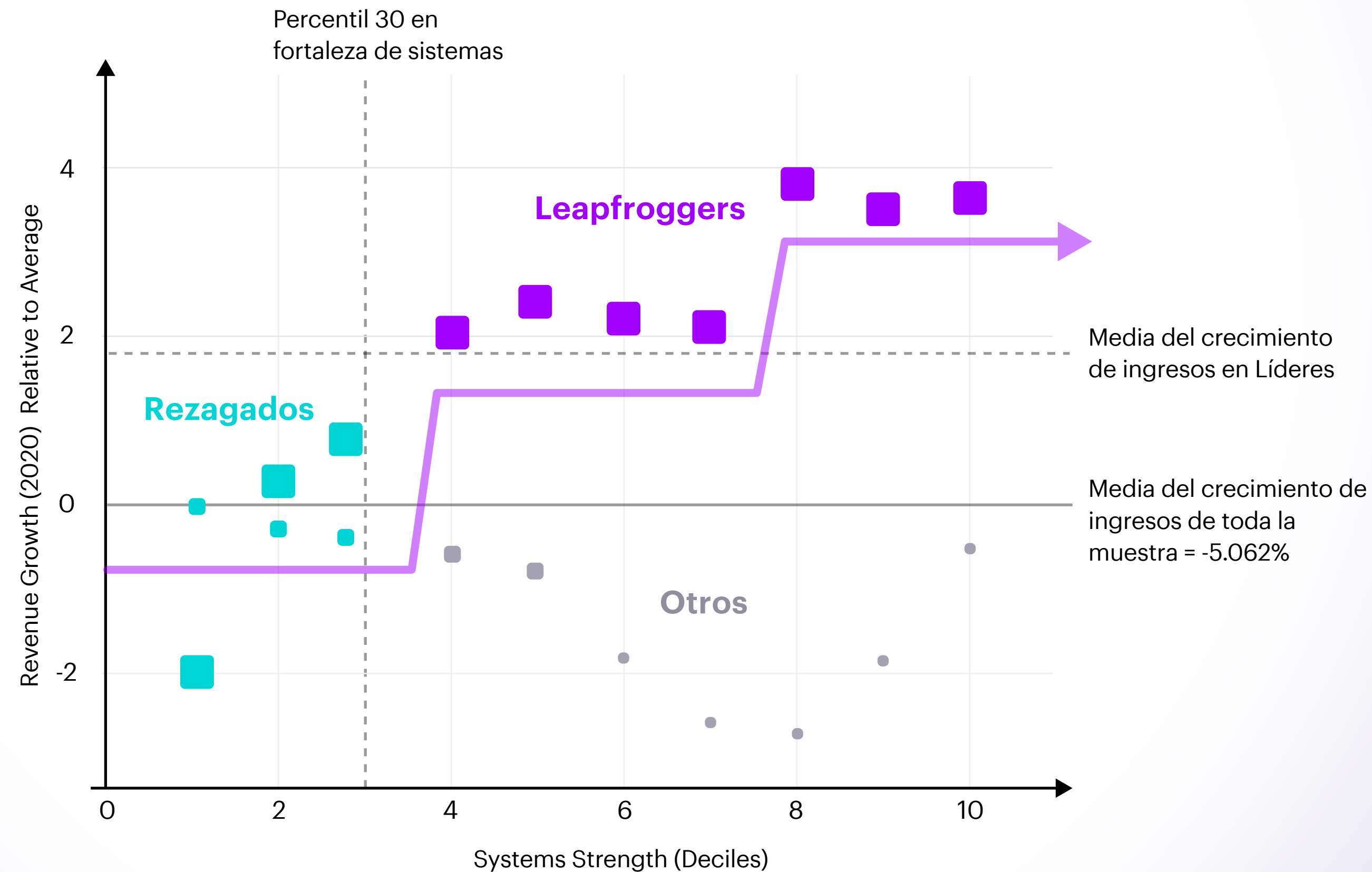
Fuente: Accenture Research

Los Leapfroggers, empresas con una elevada Fortaleza de los sistemas y Magnitud de giro, alcanzaron picos de desempeño positivos e inequívocos durante la pandemia.

Entre 2018 y 2020, los **Leapfroggers** crecieron a un ritmo **4 veces mayor que el de los Rezagados**. De hecho, su tasa de crecimiento durante la pandemia fue incluso superior a la del Líder promedio (ver la Figura 5).

Figura 5

Impacto del giro en el presupuesto de TI durante la pandemia



Fuente: Accenture Research

Estrategias recomendadas

- Si su empresa cuenta con una alta Fortaleza de los sistemas y Magnitud de giro, siga incrementando paulatinamente estas capacidades.
- Si la Fortaleza de los sistemas es baja, independientemente de la Magnitud de giro, enfóquese en aumentar la Fortaleza de sus sistemas.
- Si, en cambio, su empresa se caracteriza por una gran Fortaleza de los sistemas, pero una Magnitud de giro baja, enfóquese en redireccionar la asignación de su presupuesto de TI hacia la innovación.

Muestra: Líderes = 430; Leapfroggers = 773; Otros = 3097

Nota: el tamaño de los cuadrados indica la aceleración promedio del giro por cada decil de Fortaleza de los sistemas.

Los Leapfroggers se vuelcan hacia la innovación

Los Leapfroggers aprovechan la dinámica que combina la Fortaleza de los sistemas y el Magnitud de giro. Nuestra investigación revela que el nivel mínimo requerido de Fortaleza de los sistemas debe estar por encima del percentil 30. En otras palabras, si la Fortaleza de tus sistemas supera el 30% de tu grupo de pares, entonces estás preparado para cosechar los beneficios de reasignar tu presupuesto de TI. Como muestra la Figura 5, la interacción entre la Fortaleza de los sistemas y el redireccionamiento del presupuesto de TI produce un impacto positivo más significativo en el crecimiento de los ingresos en las empresas que superan el percentil 30 de Fortaleza de los sistemas.

Existen precedentes históricos de este efecto combinatorio de la tecnología. Por ejemplo, a pesar de la investigación en laboratorio de técnicas de aprendizaje profundo durante décadas, estas no alcanzaron una habilidad sobrehumana en juegos de estrategia como el ajedrez hasta que estuvo disponible la potencia informática y los recursos de datos necesarios a principios de la década de 2010.^{7,8} En la actualidad, llegamos a un punto en el que es imposible que los seres humanos les ganen a las máquinas entrenadas con estas técnicas en

juegos como el ajedrez o el Go. Para aprovechar estos efectos combinatorios de la tecnología, los Leapfroggers emprendieron una transformación digital comprimida y superaron a los Rezagados en la adopción de tecnologías como la Nube, big data analytics, IA y ciberseguridad durante la pandemia.

Lo que también se desprende de nuestros modelos de regresión es que la Fortaleza de los sistemas por sí sola no alcanza para un crecimiento elevado de los ingresos (ver los puntos grises en la parte inferior derecha de la Figura 5). Entonces, es posible que muchas empresas cuenten con un parque informático moderno, pero que lo utilicen para mantener “abierta la persiana”, no para impulsar el valor del negocio a través de la innovación. O bien, que sean innovadoras, pero solo en materia de TI.

Al analizar a los Leapfroggers, identificamos tres prácticas que pueden ayudar a las empresas a comprimir la transformación, mediante la construcción de la Fortaleza de los sistemas y la reasignación de su presupuesto de TI: cambiar su plataforma a la nube, reformular su mentalidad estratégica y establecer un nuevo conjunto de prioridades comerciales.



Cambiar la plataforma

Llevar la delantera en la nube

Los Leapfroggers aumentan sustancialmente la Fortaleza de sus sistemas cuando migran hacia la nube a escala. Al hacerlo, no solo ganan flexibilidad informática y agilidad estratégica, sino también el acceso a las capacidades tecnológicas de primer nivel de los hiper escaladores de la nube como AWS, Microsoft Azure y Google Cloud, prácticamente de la noche a la mañana.

Cómo desacoplar lo tecnológico para cerrar la brecha del logro

Con la migración a la nube, los Leapfroggers comienzan a eliminar dependencias y redundancias innecesarias en su pila tecnológica.

Y suelen diseñar nuevos sistemas interoperables utilizando soluciones de otros socios del ecosistema. También estimulan la creatividad y la colaboración del personal utilizando aplicaciones basadas en la nube. Comprenden a sus clientes y se vinculan con sus ellos de forma dinámica utilizando nuevas herramientas de datos, y escalan las innovaciones a toda la empresa.

Durante la pandemia, los Leapfroggers no solo invirtieron más que los de la categoría Otros en los nueve tipos de tecnología de nube incluidos en nuestra encuesta y en tecnologías y capacidades complementarias, sino que además aumentaron la adopción de tecnología en 17%.

Este cambio en la adopción es 1,4 veces mayor que el aumento que observamos en Otros. Por ejemplo, antes de la pandemia, el 81% de los Leapfroggers habían adoptado algún tipo de tecnología de nube en 2017. La misma cifra aumentó al 98% después de la pandemia. Del mismo modo, para los Leapfroggers el nivel de adopción de tecnologías de automatización y de datos después de la pandemia fue del 97% y del 98%, respectivamente.



Los Leapfroggers aumentaron su adopción de tecnologías en general en

17%

1.4x

veces de aumento en adopción de tecnologías en comparación con Otros

Cómo construir la fortaleza de los sistemas en la nube

Banco Santander SA, la empresa multinacional de servicios financieros con sede en Madrid, muestra la migración de su plataforma en acción.

En 2017, Santander relanzó su banca online de larga data, Openbank, con un nuevo sistema informático basado en la nube, plataforma web y aplicaciones. En 2019, la empresa profundizó esta innovación: consolidó todos sus servicios digitales en una sola unidad global, eliminó la posible duplicación de aplicaciones y sistemas y se aseguró de que cualquier plataforma nueva se construyera “una sola vez”.⁹


Para ello, Santander desmanteló los silos internos. Actualmente los sistemas se relacionan claramente con las capacidades. Las inversiones en TI reúnen a todas las partes interesadas de la organización, en lugar de crear sistemas informáticos en la sombra y dejar a algunos grupos al margen.

Santander utiliza la nube para ampliar las capacidades digitales hacia nuevos mercados y aplicaciones. El mismo año en que Santander reestructuró sus servicios digitales en una

unidad global, la empresa firmó un acuerdo de asociación por varios años con Microsoft Azure para impulsar una estrategia de nube híbrida, que forma parte de un amplio plan de transformación digital de 20.000 millones de euros.¹⁰

Esta iniciativa ayudó a Santander a moderar el impacto de las disrupciones producto de la pandemia de COVID-19. Los mercados principales de la empresa, que van desde Brasil hasta España, fueron algunos de los más afectados por la pandemia. Las bajas tasas de interés y la debilidad de las divisas de los mercados emergentes no hicieron más que agravar el problema.

Afortunadamente, Santander fue capaz de recuperarse casi por completo, e incluso contrató personal de TI en medio de la pandemia.¹¹ En setiembre de 2020, Santander lanzó un nuevo agente bancario virtual de atención al cliente denominado Sandrine. Sandrine aprovecha la tecnología de comprensión del lenguaje natural



(NLU) de la plataforma de IA boost.ai para ofrecer a los clientes respuestas instantáneas a preguntas relacionadas con los productos y los servicios del banco.

Sandrine puede gestionar miles de chats de clientes por semana y pasa automáticamente la consulta del cliente a un agente humano si la consulta está fuera de su alcance.¹²

Gracias a estos esfuerzos de migración de la plataforma, la app del banco fue reconocida como el Mejor Banco de Servicios Digitales de España en 2020. El número de usuarios de la app se multiplicaron por 4 en los últimos tres años, mientras que, gracias a las nuevas funcionalidades, el tiempo medio de conexión se incrementó en 27%.¹³

A man in a white shirt is running on a track, captured in a blurred, dynamic pose that suggests speed and movement. The background is a mix of purple and blue hues, creating a sense of energy and focus.

Replantear

Cambiar la mentalidad


Los Leapfroggers no tienen miedo de replantearse cambios de enfoque o mentalidad y adaptarse a las necesidades. Al modificar sus presupuestos de TI, los Leapfroggers abordan las recesiones económicas y las condiciones desfavorables del mercado como oportunidades, en lugar de retraerse.

La mentalidad de los segundos: innovación y colaboración

En lugar de intentar construir sus propios y costosos sistemas informáticos y plataformas, se asocian con proveedores de nubes públicas y empresas nuevas. (Alrededor del 89% de los Leapfroggers —la proporción más alta de todos los grupos analizados— creen en la creación de alianzas en todo el ecosistema). En lugar de ser protectores y estar a la defensiva, tienen la humildad de aprender de los demás y de trabajar con ellos. Comprenden la ventaja de ser “segundos”. El cambio de mentalidad hacia la innovación se refleja en sus acciones. Escalar las innovaciones fue su prioridad número uno durante la pandemia, y el 67% de los Leapfroggers procuró aumentar agresivamente los ingresos de las líneas de negocio secundarias, en comparación con el 53% restante.

Observamos la materialización de esta mentalidad en el Grupo Carrefour de Francia, una de las cadenas de supermercados más grandes del mundo. Durante los últimos tres años, Carrefour se sometió a una revisión exhaustiva para potenciar las ventas y las ganancias y transformarse en un minorista de productos alimenticios, experto en canales digitales. ¿Qué impulsa su estrategia? La innovación. La empresa quiere aumentar las ventas de alimentos por e-commerce a 4.200 millones de euros hacia el 2022.¹⁴ Para llegar a esa meta, invirtió 2.800 millones de euros en su transformación digital y se asoció con empresas como Google para crear laboratorios de innovación y reinventar la experiencia del consumidor. Carrefour también se enfocó en colaborar con empresas nuevas y fomentar la innovación externa. Puntualmente, en 2017, la incubadora de C4 Retail Lab de Carrefour Polonia fue preseleccionada para el Premio a la Innovación Abierta (Open Innovation Award).

Durante la pandemia, en Francia, Carrefour y Google lanzaron un servicio de compras de alimentos activado por voz. Los usuarios que adoptan el Asistente de Google pueden vincular sus cuentas Google y Carrefour para agregar artículos a la lista de compras con solo decir palabras como “manteca”, “leche”, “huevos” o nombres de productos o marcas. Después de hacer el pedido, los clientes pueden seleccionar el método de entrega que prefieren (entrega a domicilio o retiro del pedido). El enfoque digital aumentó el desempeño financiero general de Carrefour. Actualmente, la empresa está encaminada hacia su meta de aumentar las ventas de alimentos por e-commerce a 4.200 millones de euros para 2022. En 2020, a nivel mundial, Carrefour impulsó un crecimiento superior al 70% del comercio de alimentos, alcanzando los 2.300 millones de euros.¹⁵ En Brasil, donde Carrefour opera 96 locales de venta, las inversiones en tecnologías de innovación dieron sus frutos cuando golpeó la pandemia: solo en el segundo trimestre de 2020, el comercio electrónico de Carrefour había crecido el 377%. De esta forma, superó al mercado general de comercio electrónico de alimentos brasileño en 39%.¹⁶



La prioridad número uno para los Leapfroggers durante la pandemia fue escalar las innovaciones.



Alcanzar

Nuevas alturas, nuevas prioridades

Cuando los Leapfroggers migran la plataforma a la nube y cambian su mentalidad hacia la innovación, construyen su capacidad de alcanzar metas de negocios no financieras poco convencionales y crean valor para múltiples partes interesadas.

Expandir la agenda de valores

Los Leapfroggers son expertos en ampliar el alcance de sus innovaciones tecnológicas en las distintas áreas de sus organizaciones. Cierran las brechas internas que existen en materia de innovación entre aquellas funciones en las que la tecnología es obligatoria y aquellas donde no lo es. Personalizan los programas de capacitación para los empleados e invierten en su salud mental. Proporcionan a su gente un entorno laboral colaborativo y cronogramas de trabajo que les permiten alcanzar los objetivos. Tanto para sus clientes como para sus socios, diseñan sistemas que priorizan la privacidad de los datos, aprovechan la experiencia del socio y optimizan las interacciones. Esto los coloca en el pedestal de los Líderes consolidados.

Nuestros datos indican que los Leapfroggers se comprometen firmemente a lograr metas que trascienden las prioridades de negocio tradicionales. Por ejemplo, apuntan al doble de los procesos de negocios dentro de la empresa para aplicar la

transformación tecnológica, para llevar el acceso a la innovación tecnológica a más sectores de la empresa. También están a la vanguardia en términos de financiamiento y focalización en el desarrollo de las destrezas de su personal, proporcionando el entorno y la cultura de trabajo apropiados (ver la Figura 6).

Y se destacan por el uso de la tecnología para ofrecer mejores experiencias de capacitación. Por ejemplo, el 65% de los Leapfroggers (frente al 56% de los de la categoría Otros) ya antes de la pandemia usaban inteligencia artificial, analytics y aprendizaje automático para predecir y alinear la capacitación a las exigencias del trabajo, y el 60% también había implementado capacitación experimental (métodos de inmersión como la gamificación y la realidad ampliada o virtual (AR/VR) en los últimos tres años (frente al 51% de los de la categoría Otros).

Figura 6

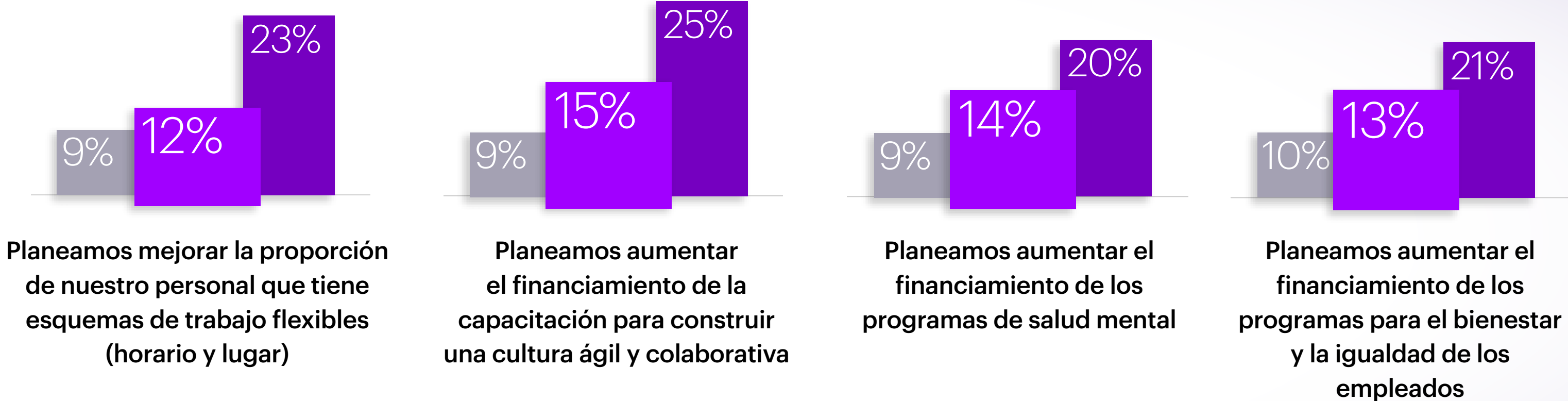
Los Leapfroggers trascienden las metas de negocio tradicionales

Gran parte de los Leapfroggers siguen a los Líderes en el objetivo de ampliar sus horizontes más allá de las metas tradicionales de rentabilidad, e invierten en su personal para reinventar la empresa como el reflejo de la sociedad a la que atienden.

■ Otros ■ Leapfroggers ■ Líderes

Fuente: Accenture Research

Porcentaje de empresas que apuntan a mejorar el bienestar de los empleados y la cultura del personal



Cómo ampliar el acceso a la tecnología

Deutsche Telekom (DT) de Alemania encarna el concepto de “alcance”. Este gigante de las telecomunicaciones se desempeñó bien en un entorno empresarial difícil y fue un modelo de resiliencia. A los pocos días de implementarse las restricciones de aislamiento por COVID-19, las redes de Deutsche Telekom enfrentaron una avalancha de tráfico. Las conferencias digitales aumentaron el 322% y la cantidad de personas que veían Netflix se disparó el 3074%. Aun así, las redes de comunicaciones de DT se mantuvieron estables y seguras, y la empresa pudo trasladar a 16.000 empleados de servicios y call center a la modalidad de teletrabajo, en muy poco tiempo.

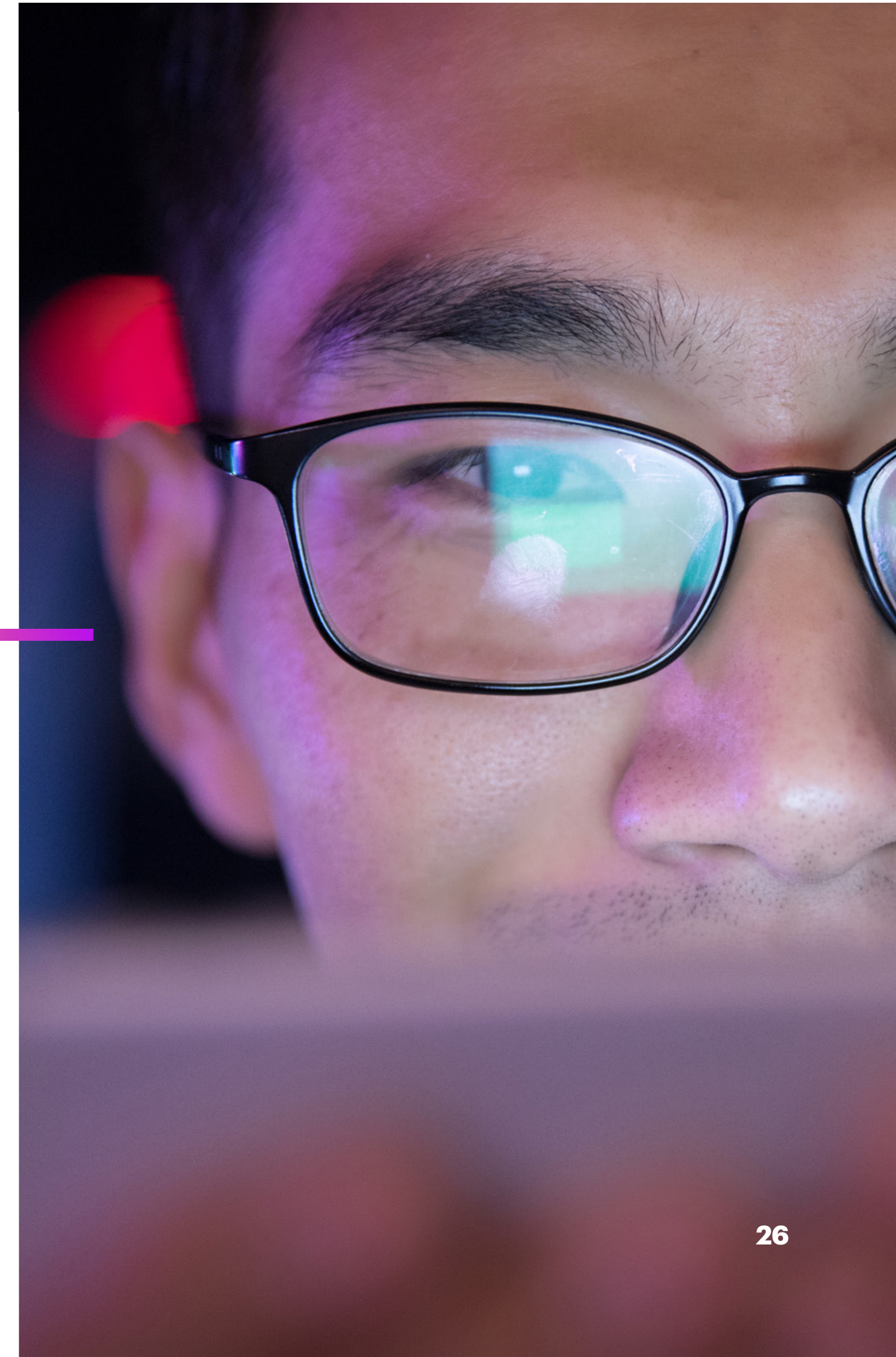
¿Por qué? Por la decisión que adoptó DT en 2016 de modernizar su parque informático e invertir en innovación cultural y tecnológica.¹⁷ La iniciativa de transformación de toda la empresa apuntó a mejorar las destrezas de los empleados, democratizando el acceso a la tecnología y restableciendo la estabilidad y la confiabilidad de su organización informática. Según nuestro estudio, los Leapfroggers proporcionan acceso a modernas herramientas y capacidades

tecnológicas en toda la empresa, transformando el doble de los procesos de trabajo en comparación con Otros.

DT fue flexible, resiliente e innovadora durante la pandemia —tanto para sus empleados como para sus clientes— en lugar de centrarse simplemente en sobrevivir.

2x de procesos de trabajo transformados en comparación con Otros

Deutsche Telekom utiliza activamente la inteligencia artificial para crear nuevas experiencias para los clientes: bots conversacionales, altavoces inteligentes y una app que “sabe” cuál es la mejor conexión a Internet disponible para cada teléfono. DT incluso utiliza la inteligencia artificial para ayudar a los planificadores estratégicos a decidir dónde construir nuevos servicios de red de fibra óptica. Como parte de ese programa, un vehículo aéreo sobrevuela un área determinada y, mediante el uso de sensores y tecnología de escaneo láser, recopila datos sobre características del lugar, como casas, césped u árboles.¹⁸





Vodafone avanza para cubrir las lagunas críticas del sistema educativo expandiendo así sus propios canales de talento digital.

Más allá del negocio

Vodafone, la empresa de telecomunicaciones multinacional con sede en el Reino Unido, también logra formas de crear valor para múltiples partes interesadas.

Adoptó el big data, la automatización y la inteligencia artificial para mejorar la productividad e impulsar el crecimiento de los negocios, pero también se aseguró de crear nuevas oportunidades para las próximas generaciones de trabajadores. Vodafone tiene un enfoque implacable en la capacitación digital, que incluye aprender lo digital mediante la experiencia práctica y transmitir una manera de pensar digital a su gente.¹⁹

Este cambio de mentalidad se aplica también en el reclutamiento. Vodafone fue una de las primeras grandes empresas multinacionales en crear programas de formación y tutoría para estudiantes universitarios, emprendedores digitales y empleados interesados en alguna carrera digital.²⁰ La empresa se comprometió recientemente a invertir €20 millones para financiar programas orientados a ayudar a las personas a desarrollar habilidades mediante el uso de tecnologías digitales, en especial, en aquellas partes del mundo donde existen grandes brechas digitales.²¹

Superar sus indicadores de negocio claves tradicionales y crear valor para las distintas partes interesadas sitúa a Vodafone en un lugar único, en comparación con sus competidores: obtiene altas calificaciones de otras empresas por su reclutamiento, sus oportunidades de aprendizaje para empleados y su cultura de trabajo. Por ejemplo, es la única empresa de telecomunicaciones que se clasifica entre las Diez Mejores Empresas para Trabajar en el Reino Unido.^{22, 23}



Pasos hacia el liderazgo



Cómo empezar es cómo ganar

Nuestra investigación refleja con claridad que aquellas empresas que invierten en migrar las plataformas a la nube y en usar sus nuevas capacidades y eficacia hacia la innovación están mejor posicionadas para comprimir la transformación. Esto les permite impulsar el cambio en toda la empresa y prosperar en la economía posterior a la crisis.

Para aquellas que mantienen el statu quo en sus inversiones, métodos y decisiones tecnológicas, se ampliará la brecha de desempeño con respecto a sus pares. Las empresas deben crear la fluidez digital en toda la organización para desarrollar continuamente su colaboración y sus capacidades tecnológicas.

Sin embargo, la pandemia también despertó a los Líderes empresariales para que asumieran un conjunto más amplio de responsabilidades, empezando por su gente.

Nuestro análisis muestra que la evolución de las estrategias tecnológicas con las tres “R” tiene más éxito cuando se aplica en forma secuencial (ver la Figura 7). Aunque el camino de cada organización es único, la mayoría debería comenzar por el **cambio de plataforma** para construir la Fortaleza de los sistemas, principalmente mediante la aceleración de la migración a la nube.

Las empresas pueden entonces **replantearse** la forma de ver y aprovechar su tecnología informática y reasignar el presupuesto de TI hacia la innovación.

Y, por último, el poder combinatorio de la Fortaleza de los sistemas y el Cambio les permitirá a las empresas lograr un **alcance** que trascienda las prioridades tradicionales de los negocios y cree valor para múltiples partes interesadas.

Este enfoque fue fundamental para el éxito de las empresas que no solo demostraron ser resilientes en el último año, sino que también adoptaron el cambio para fortalecer su ventaja competitiva.

Figura 7

Los Líderes y los Leapfroggers demuestran que las estrategias tecnológicas empresariales más amplias y audaces son cruciales para el éxito

Cambiar la plataforma

Cómo

Empezá con la nube para avanzar hacia tus objetivos de crecimiento empresarial.

Por qué

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

Por dónde empezar

Construir la Fortaleza de los sistemas

Modernizá tu entorno de TI y migrá a la nube a través de un trabajo exhaustivo de evaluación, disposición y priorización. with cloud through careful assessment, disposition and prioritization.

Replantear

Cómo

Replanteá tus inversiones tecnológicas para fortalecer tu veta innovadora.

Por qué

La principal prioridad tecnológica de las empresas prósperas durante la pandemia fue el escalamiento de la innovación. Si su presupuesto de TI apunta principalmente a “no bajar la persiana”, seguirá quedándose atrás de sus competidores.

Por dónde empezar

Reasignar el presupuesto de TI

Priorizá el capital liberado para seguir invirtiendo en innovación tecnológica.

Alcanzar

Cómo

Democratizá tu tecnología, e invertí en el bienestar y la igualdad de tu personal para impulsar el talento y la entrega de valor.

Por qué

Las empresas prósperas expanden el acceso a la innovación tecnológica para el doble de los procesos de negocios y actualizan las competencias de su personal a una tasa casi dos veces más alta (1,7) que la de sus pares antes del COVID.

Por dónde empezar

Trascender las prioridades de negocio tradicionales

Escalá la tecnología y el talento basado en el valor para impulsar experiencias de cliente excepcionales y nuevas propuestas de valor.

Fuente: Accenture Research


Mientras nos acercamos a una nueva era pos pandemia, los Líderes empresariales reinventan el propósito de su empresa mediante la incorporación de prácticas responsables y la creación de valor multidimensional en el corazón de sus estrategias. A medida que amplían su misión, la tecnología de la empresa debe avanzar a la par, para superar las prioridades actuales.

Esto significa que la innovación impulsada por la tecnología se potencie en todos los procesos de la empresa y no solo en los de TI. Necesita que la innovación esté diseñada no solo para mejorar el desempeño del personal, sino también su bienestar. Y demanda sistemas radicalmente humanos que contribuyan a satisfacer los valores de los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto.

Acerca de los autores



Paul Daugherty

 @pauldaugh

Paul Daugherty es Group Chief Executive - Technology & Chief Technology Officer de Accenture. Lidera todos los aspectos relacionados con el negocio tecnológico de Accenture. Paul también está a cargo de la estrategia tecnológica de Accenture, impulsando la innovación a través de I&D en Accenture Labs y aprovechando las tecnologías emergentes para ofrecer a los clientes las innovaciones más recientes en todo el mundo. Lanzó la iniciativa Cloud First de Accenture para seguir expandiendo el negocio en la nube de la empresa, líder en el mercado, y dirige la gestación de nuevos negocios como cadena de bloques, realidad extendida y computación cuántica. Fundó y supervisa Accenture Ventures, que se focaliza en inversiones de capital estratégicas e innovación abierta para acelerar el crecimiento.

Paul es responsable de gestionar las alianzas, asociaciones y relaciones ejecutivas de Accenture con empresas tecnológicas líderes y nuevas, y dirige el Consejo Global de CIO (Global CIO Council) y el Foro de CIO e Innovación (CIO and Innovation Forum) de Accenture, que tiene lugar todos los años. Es miembro del Comité Directivo Global (Global Management Committee) de Accenture.



Bhaskar Ghosh

 @DrBhaskarGhosh

El Dr. Bhaskar Ghosh es Chief Strategy Officer de Accenture y es responsable de todos los aspectos relacionados con la estrategia y las inversiones de Accenture que incluyen emprendimientos estratégicos, adquisiciones y Accenture Research. También supervisa el desarrollo de todos los activos y ofertas en los distintos servicios de Accenture, dirige la gestión de la Industria X (fabricación digital y productos y plataformas inteligentes) y promueve los servicios de responsabilidad empresarial y sustentabilidad. Antes de ser designado para su posición actual, en 2020, Bhaskar se desempeñaba como asesor del CEO, focalizándose en estrategia de crecimiento e inversión, desempeño empresarial, efectividad organizacional y reestructuración. Antes fue Group Chief Executive de Accenture Technology Services con la responsabilidad general de dirigir el negocio de servicios de aplicaciones e infraestructura de Accenture. Como innovador, registró seis patentes en el área de ingeniería de software y desarrollo de plataformas. Bhaskar es miembro del Comité Directivo Global de Accenture.



Annette Rippert


 @AnnetteRippert

Annette Rippert es Group Chief Executive en el área de Estrategia y Consultoría de Accenture. Esta área trabaja con ejecutivos de primera línea y directores de las organizaciones líderes del mundo, a quienes atiende para acelerar su transformación digital con el propósito de mejorar la competitividad, aumentar la rentabilidad y entregar valor sostenible. El equipo global de Annette está integrado por más de 40.000 personas que incluyen estrategias y consultores, expertos en las distintas industrias y funciones, científicos de datos y especialistas en desempeño de los recursos humanos, con la misión colectiva de atender a los clientes para que apliquen datos, analytics, inteligencia artificial, activos e innovación para ofrecer resultados empresariales ágiles y a gran escala.

Annette copatrocinó el lanzamiento de la iniciativa Cloud First de Accenture, orientada a abordar el funcionamiento de las empresas, conectar con los clientes e incorporar la innovación continua. Como firme defensora de la generación de valor 360° para los clientes, dirige a su equipo para abocarse no solo al valor económico, sino también al valor para su personal, las partes interesadas y las comunidades. Annette es miembro del Comité Directivo Global de Accenture.



Ramnath Venkataraman

 @Ramnath_Venkat

Ramnath Venkataraman lidera el área Integrated Global Services de Accenture, a cargo de las ventas de tecnología, soluciones, activos y ofertas, y de los Advanced Technology Centers en todo el mundo. También es miembro del Comité Directivo Global de Accenture. Antes de desempeñar su rol actual, Ramnath lideraba el negocio de servicios tecnológicos para Accenture Products, que atiende a los clientes en servicios aéreos, transporte de cargas y viajes, productos y servicios de consumo, equipamiento industrial, servicios de infraestructura y transporte, ciencias de la vida e industrias minoristas.

Ramnath posee una amplia experiencia en servicios de estrategia, consultoría, transformación tecnológica y del talento, orientados a una gran variedad de clientes en diversas industrias. También lideró exitosamente la ejecución a gran escala de los programas tecnológicos que impulsan la optimización cuántica de costos y modernizó el panorama tecnológico de varios clientes.



H. James Wilson

 @hjameswilson

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

Es autor o autor colaborador de ocho libros sobre el impacto de la tecnología en el trabajo y en la sociedad, incluidos los más recientes, "IA, Analytics, & The New Machine Age" (IA, analytics y la nueva era de las máquinas) y "How to Go Digital" (Cómo digitalizarse) (MTI Press 2019). Wilson escribió "The Jobs Artificial Intelligence Will Create" (El empleo que creará la inteligencia artificial), el artículo más leído del año de MTI Sloan Management Review, y colabora desde hace mucho tiempo con The Wall Street Journal y HBR. Actualmente está por terminar su último libro sobre el futuro de la tecnología empresarial, con Paul Daugherty (HBR Press).

Acerca de la investigación

Aplicamos un enfoque de investigación basado en varios métodos. Específicamente, el programa de investigación incluyó encuestas, entrevistas, investigación de estudios de caso y modelización económica. Nuestra investigación, y la de nuestros socios del ecosistema, emplea métodos de investigación éticos y responsables. Los encuestados revelan su identidad voluntariamente, anonimizamos todos los datos de las empresas en nuestro conjunto de datos e informamos los resultados en forma consolidada. Nos comprometemos a no usar los datos recopilados para identificar personalmente a los encuestados y a no contactarlos.

1. Encuesta

La encuesta de Accenture que concluyó a comienzos de 2021, recabó datos sobre: a) Adopción de tecnología, b) Aplicación de las tecnologías a escala en todos los procesos organizacionales, c) Predisposición cultural y organizacional para adoptar y crear sistemas tecnológicos simbióticos, d) Múltiples mediciones de los resultados financieros y operativos, y e) Impacto del COVID-19 en las estrategias y metas de las organizaciones.

El gráfico de la página 36 sintetiza los datos demográficos de la encuesta.

2. Investigación cualitativa

Complementamos nuestra recopilación de datos cuantitativos con estudios de caso cualitativos. En general, mediante investigaciones secundarias y entrevistas, obtuvimos 20 estudios de caso que se focalizan en los problemas que enfrentan las organizaciones debido a su pila tecnológica actual y su respuesta al COVID-19.

3. Modelización económica

¿Cómo se traduce la futura Fortaleza de los sistemas en el desempeño diferencial? Para responder esta pregunta combinamos indicadores de fortaleza de los sistemas, basados en la encuesta a nivel empresa, con indicadores de desempeño financiero, y los incorporamos en modelización econométrica. Primero, definimos y agrupamos a las empresas en Líderes y Rezagados en función de la Fortaleza de los sistemas. Es decir, identificamos a las empresas que lideran en términos de Fortaleza de los sistemas y aquellas que no. Luego, investigamos si el liderazgo en Fortaleza de los sistemas y

su cambio durante la pandemia de COVID-19 se relacionó al desempeño financiero. Lo hicimos en cuatro pasos:

Paso 1: creación del conjunto de datos y definición de la Fortaleza de los sistemas

Nuestro conjunto de datos incluye datos de la empresa sobre crecimiento de los ingresos antes y después de la pandemia, mediciones sobre su Fortaleza de los sistemas y otras características demográficas. Creamos una calificación de Fortaleza de los sistemas aprovechando nuestro relevamiento. La calificación mide la fortaleza de la empresa en tres dimensiones: 1. Adopción de tecnología, 2. Alcance de la adopción tecnológica en todos los procesos de la organización y 3. Predisposición organizacional y cultural para la adopción de tecnología. A las empresas que alcanzaron el 10% superior de la calificación las llamamos Líderes y a las del 25% inferior las llamamos Rezagados. Al 65% restante lo consideramos Otros. En la categoría Otros, identificamos a los “Leapfroggers” (ver el paso 3). Cuando contamos con datos disponibles, cotejamos y complementamos el crecimiento de los ingresos autodeclarado en los datos de nuestra encuesta con los últimos datos financieros disponibles publicados por las empresas en sus resultados de 2020.

Paso 2: estimación del diferencial de desempeño de la Fortaleza de los sistemas

Utilizando las definiciones de los grupos que mencionamos antes, comparamos el desempeño financiero, medido por el crecimiento promedio de los ingresos, y calculamos la diferencia observada en el desempeño entre los distintos grupos. Específicamente, observamos cómo había cambiado el crecimiento de los ingresos para los Líderes en comparación con los Rezagados, calculamos la tasa CAGR de 3 años en el crecimiento de los ingresos para los años 2018, 2019 y 2020. Mientras que el ratio de crecimiento de los ingresos entre los Líderes y los Rezagados fue el doble en nuestro primer estudio, el mismo ratio hoy se quintuplica. Esto indica que la prima de crecimiento de los ingresos para los Líderes creció aún más durante la pandemia.

Paso 3: cambio en el presupuesto de TI y la ventaja de los Leapfroggers

Definimos la Magnitud de giro, el crecimiento de la asignación del presupuesto de TI hacia la innovación entre 2019 y 2020, como un elemento clave del crecimiento de los ingresos durante la pandemia. Solo en aras de la modelización económica, categorizamos a las empresas en Flippers, es decir, aquellas con una Magnitud de giro alta (superior al percentil 90) en 2020, o las que mostraron

un crecimiento de la Magnitud de giro en 2020.

Una vez definida la medición del giro, dividimos la muestra de la categoría “Otros” en deciles estimados según su Fortaleza de los sistemas, y estimamos el impacto del giro en el crecimiento de los ingresos en todas las empresas mediante la siguiente ecuación:

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

En donde “i” es el índice para las empresas, el índice “j” para la Categoría identifica si la empresa es Líder, Rezagado o Flipper; “COVID” indica el año 2020 o algún momento de la pandemia; “Xk” es el vector de controles tales como simuladores de industria, simuladores de año y tamaño de la empresa medido por sus ingresos.

Detectamos que, antes de la pandemia, el crecimiento de los ingresos para Flippers y Otros no difirió estadísticamente. Durante la pandemia, el giro observado en el percentil 30 o superior de la Fortaleza de los sistemas se asocia al crecimiento de los ingresos que es igual a o mayor que el crecimiento de los ingresos comparado con los Líderes. En función de estos resultados, definimos como Leapfroggers a todos los Flippers que se ubicaron por encima del percentil 30.

Paso 4: escenarios para el crecimiento de los ingresos hasta 2026

Por último, creamos escenarios para el crecimiento de los ingresos que contemplaran el costo que implicó para Rezagados y Otros no aprovechar la oportunidad de desarrollar su Fortaleza de los sistemas o no acelerar su Magnitud de giro. Para eso, partimos del supuesto de que, a comienzos de 2015, una empresa representativa de cada grupo comenzaba con el mismo nivel de ingresos de 10.000 millones de dólares. Usamos los valores convertidos más recientes para el crecimiento de los ingresos durante el período comprendido entre 2015 y 2020.

Para crear este escenario, utilizamos las respuestas a una pregunta de la encuesta que indagaba en qué momento los ejecutivos esperaban volver al nivel de crecimiento de los ingresos anterior a la pandemia, y tomamos la tasa CAGR de 5 años (2015-2019) como los niveles de crecimiento de los ingresos previos a la pandemia a los que están volviendo las empresas. Asumimos una interpolación lineal de las tasas de crecimiento de los ingresos para el período de transición comprendido entre 2020 y el momento en que los ejecutivos esperan reanudar el crecimiento.

Datos demográficos

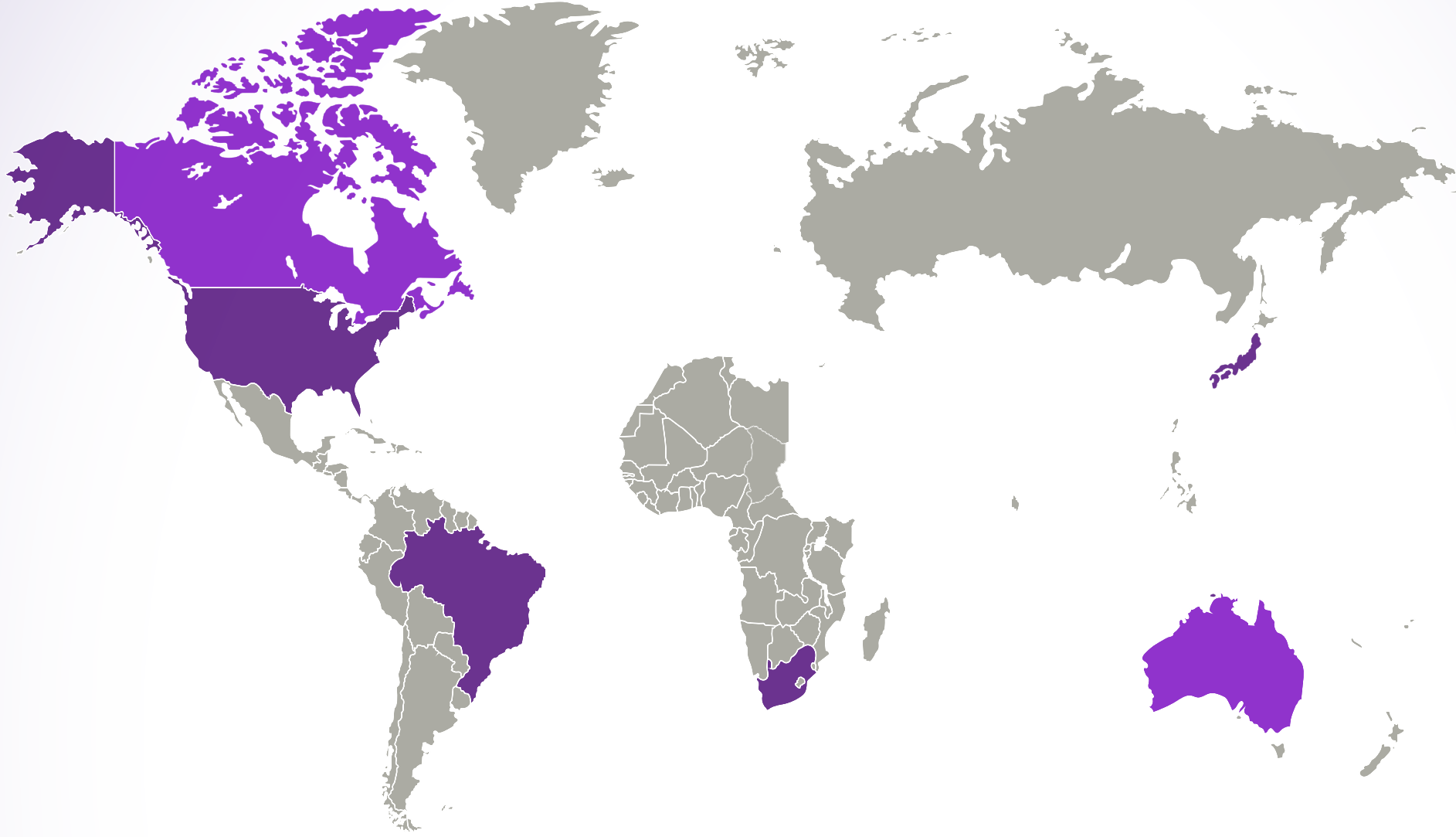
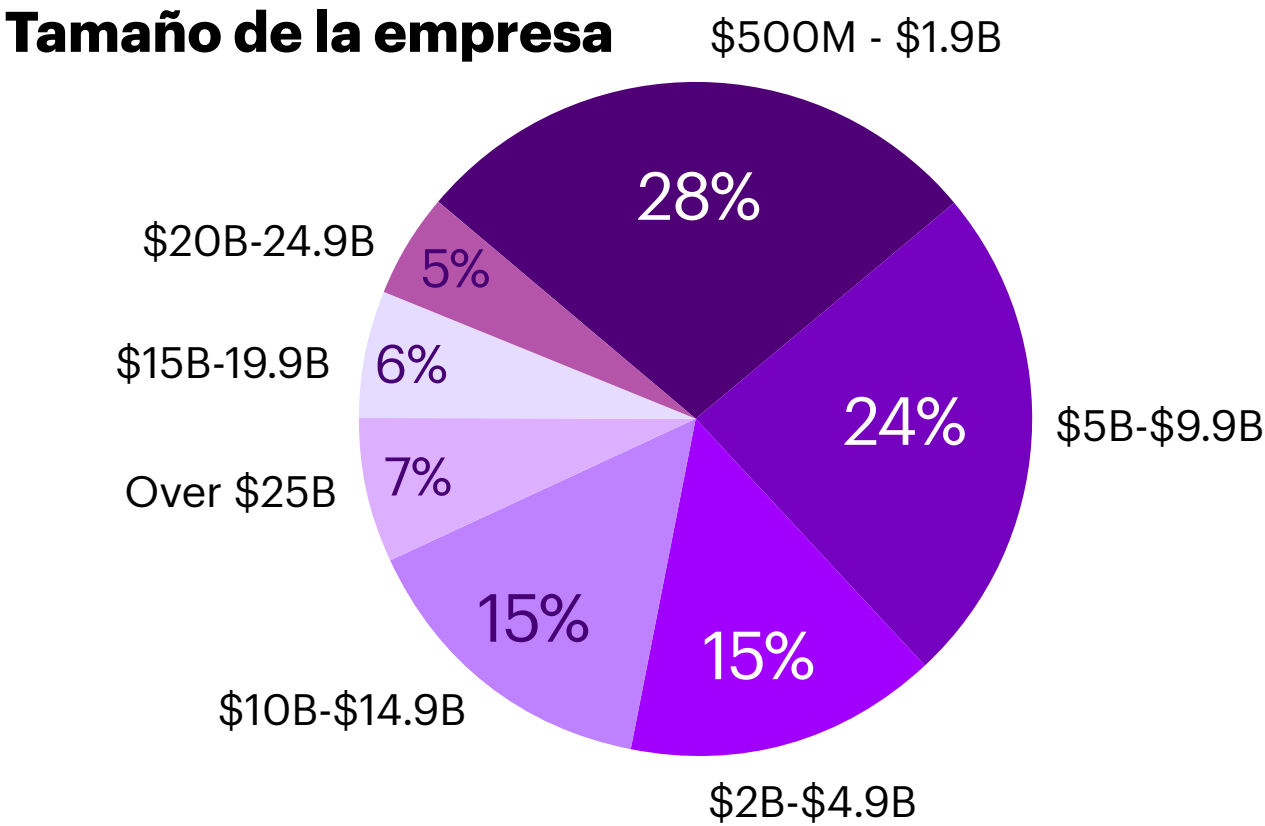
Aplicamos un enfoque de investigación de múltiples métodos. El programa de la investigación incluyó encuestas, entrevistas, investigación de estudios de caso y modelización económica para hacer diagnósticos. El trabajo de campo de la encuesta se realizó entre diciembre de 2020 y enero de 2021.

4,300 ejecutivos de todo el mundo

50% de los encuestados desempeñan funciones de TI

50% de los encuestados no desempeñan funciones de TI

Solo ejecutivos de alto nivel



20 Industrias

Servicios financieros

- Bancos (218)
- Mercado de capitales (216)
- Seguros (215)

Comunicaciones, Medios y Tecnología

- Medios y Comunicaciones (216)
- Telecomunicaciones (216)
- Alta tecnología (216)
- Software y Plataformas (216)

Recursos

- Servicios básicos (215)
- Energía (incluye Petróleo y Gas) (216)
- Productos químicos (216)
- Metales y Minería (215)

Salud y Servicios públicos

- Salud (216)
- Servicios públicos (216)
- Gobierno federal de los EE. UU. (200)

Productos

- Minoristas (216)
- Productos y servicios de consumo (216)
- Viajes (215)
- Equipamiento industrial (217)
- Ciencias de la vida (215)
- Automóviles (215)

25 Países

- | | | |
|--------------------|--|--|
| Australia (200) | Francia (200) | Sudeste Asiático (Tailandia, Singapur, Malasia, Indonesia) (200) |
| Países Bajos (100) | Reino Unido (250) | Japón (200) |
| Brasil (200) | Alemania (200) | Medio Oriente (Emiratos Unidos, Arabia Saudita) (100) |
| Sudáfrica (100) | Estados Unidos (1200) | |
| Canadá (200) | India (100) | |
| España (200) | Países Nórdicos (Suecia, Dinamarca, Noruega) (100) | |
| China (450) | Italia (200) | |
| Suiza (100) | | |

Agradecimientos

Líder de la investigación

Prashant P. Shukla, PhD

Equipo de proyecto

Paul Barbagallo

Thijs Deblaere

Maria Francesca Mecca

Surya Mukherjee

Sandra Najem

Shital Sharma

Melina Viglino

Jakub Wiatrak

Equipo de Marketing

Veronica Filgueira

Ed Maney

Matthew McGuinness

Raghu Rao

Ann Vander Hijde

Referencias

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

Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales que ofrece capacidades líderes en soluciones digitales, de seguridad y de nube. Combinando su experiencia inigualable y conocimientos especializados en más de 40 industrias, ofrecemos servicios de estrategia, consultoría, aplicaciones interactivas, tecnología y operaciones, impulsados por la red más grande de centros de operaciones inteligentes y tecnología avanzada. Nuestros 523.000 colaboradores cumplen su compromiso de ofrecer tecnología e ingenio humano todos los días, atendiendo a clientes en más de 120 países. Adoptamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, empleados, accionistas, socios y comunidades.

Visítanos en www.accenture.com

Acerca de Accenture Research

Accenture Research forja tendencias y crea conocimientos basados en datos sobre los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones mundiales. Combina el poder de las técnicas de investigación innovadoras con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de 300 investigadores y analistas se extiende por 20 países y publica cientos de reportes, artículos y opiniones cada año. Nuestra investigación, que invita a la reflexión —se sustenta en datos propios y en asociaciones con organizaciones líderes, como el MIT y Harvard— guía nuestras innovaciones y nos permite transformar las teorías y las nuevas ideas en soluciones reales y prácticas para nuestros clientes.

Para obtener más información, visítanos en www.accenture.com/research

Este contenido se proporciona con fines informativos generales y no debe utilizarse en lugar de consultar a nuestros asesores profesionales. Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Todas estas marcas de terceros son propiedad de sus respectivos dueños. No se pretende, ni expresa ni implícitamente, ningún tipo de patrocinio, respaldo o aprobación de este contenido por parte de los propietarios de dichas marcas.