

# REIMAGINA TUS PROCESOS

**Juntos, personas e IA, estamos reinventando  
los procesos de negocio desde cero.**

# ÍNDICE

Introducción	<b>3</b>
Tres lentes superpuestas	<b>4</b>
Buscando la interacción perfecta	<b>8</b>
Llega la tercera era de cambio de procesos	<b>17</b>

# LAS MÁQUINAS INTELIGENTES ESTÁN TRANSFORMANDO EL MUNDO DEL TRABAJO

---

**Y están ayudando a las empresas a conseguir resultados increíbles. Pero aún queda mucho por hacer para replantear los procesos de negocio desde cero como procedimientos que pueden sentir, comprender, actuar y aprender para mejorarse a sí mismos en tiempo real.**

Estamos en un momento histórico. Con la inteligencia artificial (IA), asistimos a los cambios más importantes en la forma de trabajar desde la aparición de los ordenadores personales en la década de 1980 y, antes de eso, la Revolución Industrial del siglo XIX.

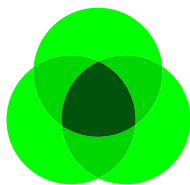
Pero el gran poder de la IA conlleva la gran responsabilidad de crear nuevos roles y preparar a los empleados para el mundo que se avecina. Al utilizar tecnologías de IA solo para acelerar los procesos de negocio, las empresas corren el riesgo de dejar escapar a las personas que necesitan para controlar las máquinas y trabajar con ellas para seguir creciendo.

Hasta ahora, la mayor parte de los líderes empresariales ha mostrado una notable estrechez de miras ante la IA, recurriendo a la automatización tradicional o a la automatización robótica de procesos para lograr mejoras incrementales de rendimiento.

La automatización de tareas repetitivas puede permitir que los empleados dediquen su tiempo a trabajos más importantes, pero no puede ser el objetivo final.

Para aprovechar al máximo las posibilidades de la IA y alcanzar el liderazgo digital, las empresas tienen que reinventar sus procesos desde cero, creando “procesos vivos” que se adapten y optimicen a sí mismos mediante datos en tiempo real y algoritmos de aprendizaje automático para mejorar continuamente. Este salto exponencial (la capacidad de las máquinas de actuar como agentes del cambio de procesos) hará que aparezcan roles que todavía no existen y nuevas formas de colaboración entre personas y máquinas.

Esta tercera era de cambio de procesos ya está dando frutos muy relevantes, tanto para las distintas industrias como para la economía en su conjunto.



# TRES LENTES SUPERPUESTAS

---

**Como parte del estudio en el que se basa el libro *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, y con el fin de comprender mejor el impacto de la IA en los procesos de negocio, realizamos una encuesta entre más de 1.075 profesionales de procesos en grandes empresas que utilizan tecnologías de inteligencia artificial en al menos un proceso de negocio**

Nuestro estudio confirma que la aplicación del aprendizaje automático está dando sus frutos: el 88 % de las empresas que utilizan aprendizaje automático ha conseguido mejoras del 200 % o más en los KPI de procesos de negocio.

Sin embargo, esas ganancias se han conseguido en su mayor parte aplicando el aprendizaje automático a la automatización. Aunque muchas empresas usan un cierto grado de automatización, apenas el 9 % aprovecha todo el potencial de la IA.

Hay tres cosas que este pequeño grupo de empresas líderes está haciendo de forma simultánea para pasar **de la automatización a la transformación de procesos:**

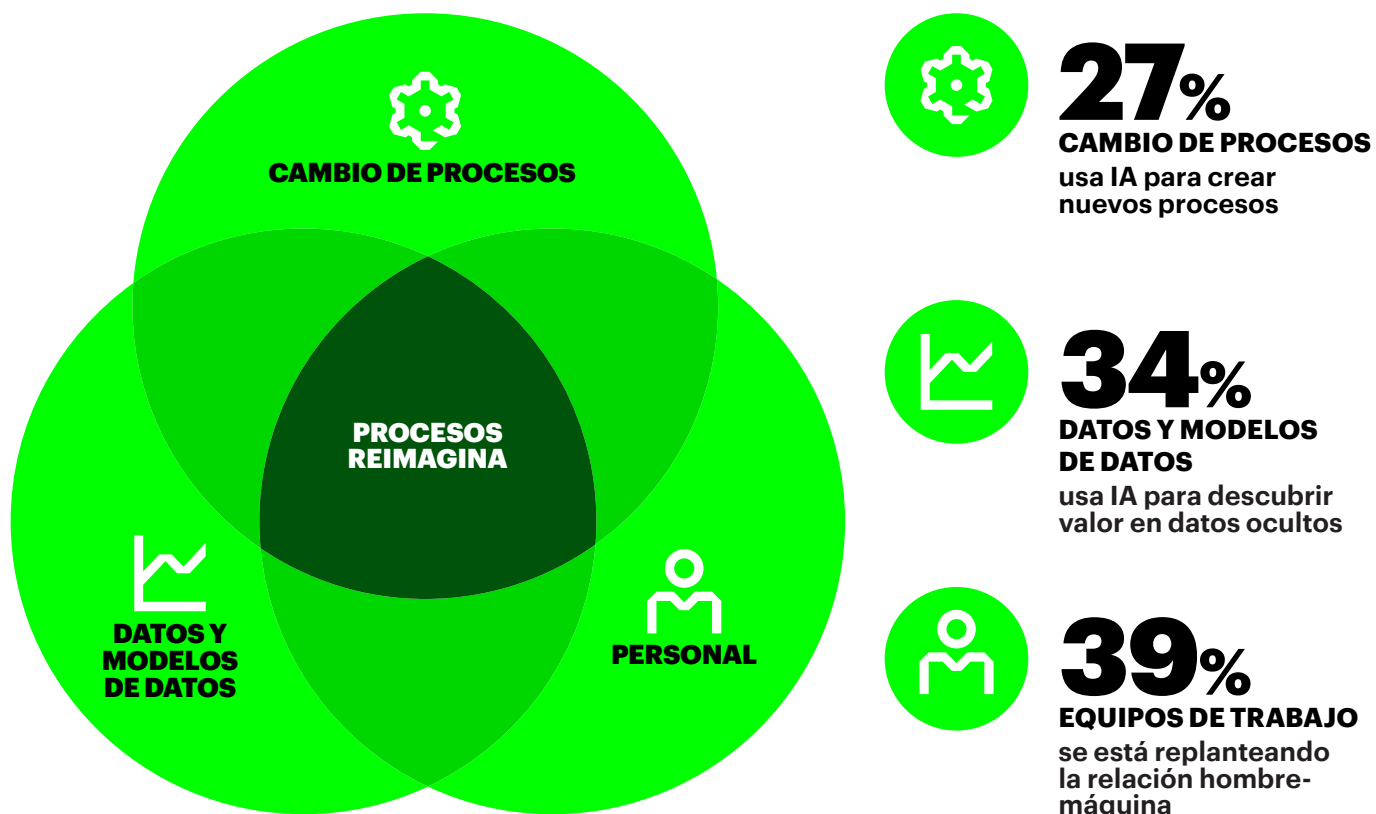
- Replantearse los procesos desde cero
- Aprovechar todas las posibilidades de la interacción hombre-máquina
- Captar el poder exponencial de los datos ocultos

Como resultado de este modelo, el 31 % de sus nuevos procesos está multiplicando por 10 los indicadores KPI, un porcentaje que se reduce al 15 % entre las empresas que no aplican los tres principios citados. En otras palabras, la probabilidad de multiplicar por 10 los KPI se dobla al aplicar los elementos vistos a través de las tres lentes superpuestas.

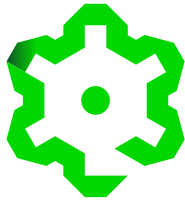
# SÓLO EL 9% APROVECHA TODO EL POTENCIAL DE LA IA

Aunque solo el 9% “mira” simultáneamente a través de las tres lentes, cada vez más empresas utilizan la IA para mejorar partes concretas del negocio.

Figura 1. Lentes superpuestas



Fuente: Daugherty, Paul R. y Wilson, H.J. *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.



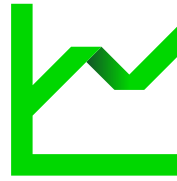
## CAMBIO DE PROCESOS

### Replantearse los procesos desde cero

Por primera vez en la historia, máquinas inteligentes están rediseñando procesos de negocio, como servicios posventa o gestión de calidad. De hecho, la IA hace que estos procesos sean menos deterministas y respondan de formas que, hasta ahora, resultaban inimaginables. Este modelo está más extendido en organizaciones líderes, donde la IA se aplica a múltiples procesos en toda la empresa.

Cerca del 40 % de las empresas encuestadas utiliza IA para que sus procesos puedan repararse, optimizarse y adaptarse a sí mismos. El 34 % da prioridad a cambiar procesos de automatización, mientras que el 27 % cree que las máquinas inteligentes ya pueden sustituir a procesos, secuencias y reglas existentes con capacidad para realizar acciones imprevistas que generen mayores mejoras.

¿Qué significa eso en la práctica? Tomemos el ejemplo de General Electric. Durante años, la empresa siguió un proceso paso a paso para el mantenimiento de rutina de sus motores de avión. Después de usar máquinas inteligentes para rediseñar sus procesos de mantenimiento, GE puede predecir en tiempo real qué motores hay que reparar y cuándo, así como el tipo de técnico que debe hacerlo.



## DATOS Y MODELOS DE DATOS

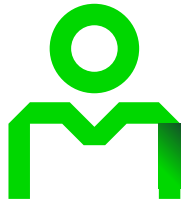
### Captar el poder exponencial de los datos

Los nuevos procesos no siguen a ciegas un conjunto de pasos preprogramados, sino que usan el aprendizaje automático para evolucionar y mejorar a partir de datos.

La IA requiere datos de calidad por encima de todo. Son el combustible que necesita para funcionar. Por eso es preciso cambiar de mentalidad y pensar en los datos como en una cadena de suministro: no como un proceso estático que se gestiona por separado en compartimentos estancos de la organización, sino como una actividad dinámica de toda la empresa para captar, limpiar, integrar, custodiar y almacenar información.

En los últimos cinco años, las empresas han hecho grandes progresos en la forma en que obtienen y utilizan datos, gracias a importantes inversiones en Internet de las cosas, analítica y Big Data.

Es importante usar técnicas de aprendizaje automático para explotar estos “datos ocultos”, información que las organizaciones obtienen en el curso normal de sus actividades pero que no están aprovechando. Según nuestra encuesta, el 34 % de las empresas está totalmente de acuerdo con que sus nuevos procesos están descubriendo valor oculto en esos datos, lo que permite tomar mejores decisiones y ofrecer nuevos productos y servicios. Y el 82 % asegura que los procesos con aprendizaje automático les ayudan a encontrar soluciones a problemas sin resolver, gracias a datos que no habían podido aprovechar hasta ahora.



## EQUIPOS DE TRABAJO

**Aprovechar todas las posibilidades de procesos con nuevos trabajos basados en la interacción hombre-máquina**

Los procesos basados en datos y que se cambian a sí mismos necesitan trabajadores humanos que puedan aprovechar con rapidez las oportunidades que las máquinas descubren en tiempo real, ya se trate de una posible venta, una alerta de mantenimiento o una oportunidad de recortar costes. También hacen falta personas que evalúen constantemente la necesidad de mejoras en seguridad, imparcialidad y trazabilidad.

Éstas son solo dos de las muchas formas posibles de colaboración entre personas y máquinas en un futuro marcado por la IA. De hecho, es este “justo medio”, con frecuencia ignorado, donde se crearán nuevas formas de trabajo en las que personas y máquinas se ayudarán mutuamente, lo que obligará a las empresas a replantearse el empleo y la formación.

# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los líderes en IA trabajan simultáneamente en estas tres dimensiones: procesos, datos y recursos humanos. Pero estas empresas son muy minoritarias. Como decimos en nuestro informe, solo el 9 % de las empresas pioneras en IA está avanzando en las tres dimensiones. El 91 % restante sigue buscando procesos más eficientes a través de la automatización de tareas, pero no sacan el máximo partido a su capital humano. Con el tiempo, esto puede hacer que los beneficios sean más limitados que con un enfoque más completo.

Por eso es importante utilizar la IA para **reimaginar nuevos procesos en lugar de limitarse a automatizar los procesos existentes.**

Aunque la automatización puede generar aumentos de velocidad y productividad a corto plazo, estas ventajas acaban por desaparecer si el único fin es automatizar los procesos, en lugar de reinventarlos.

Por otra parte, las organizaciones tienen que **dar la formación adecuada a sus empleados.** El éxito en IA está estrechamente vinculado con la inversión en personal. Eso implica volver a formar y educar a los empleados para ensañarles a maximizar su creatividad y discernimiento. También supone enseñar a los empleados a formar máquinas inteligentes para que puedan interactuar con ellas y mejorar su trabajo. Las organizaciones que no tengan en cuenta los nuevos tipos de relación hombre-máquina en sus programas de formación encontrarán obstáculos en su camino hacia los procesos reimaginados y podrían enfrentarse a un déficit de talento en los próximos años.

# BUSCANDO LA INTER - ACCIÓN PERFECTA

**Los resultados de nuestro estudio indican que muchas organizaciones ya están adoptando este enfoque. Aunque el 90 % de las organizaciones considera que el aprendizaje automático permitirá adaptar el trabajo a preferencias personales, solo el 39 % de ellas está aprovechando todas las posibilidades y creando alianzas entre personas y máquinas para lograr cambios radicales en indicadores KPI de procesos de negocio, satisfacción y retención de empleados.**

Alrededor del 78 % cree (y el 32 % está convencido) que los procesos con aprendizaje automático mejorarán los índices de satisfacción y retención de empleados. Y el 76 % piensa (con un 30 % que está totalmente de acuerdo) que los empleados consideran su trabajo más interesante gracias a procesos con aprendizaje automático.

Las empresas que intentan desarrollar nuevas interacciones entre personas y máquinas están creando estas alianzas para enriquecer el trabajo y conseguir más resultados, en lugar de limitarse a automatizar procesos. Hemos identificado seis tipos de alianzas hombre-máquina que redefinirán la forma de trabajar en el futuro (Figura 2).



Figura 2. Alianzas hombre-máquina



Fuente: Daugherty, Paul R. y Wilson, H.J. *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

# ALIANZAS HOMBRE- MÁQUINA

**En *Human + Machine*, hemos identificado seis tipos de alianzas entre personas y máquinas que redefinirán la forma de trabajar en el futuro:**



**TRAINERS**



**EXPLAINERS**



**SUSTAINERS**



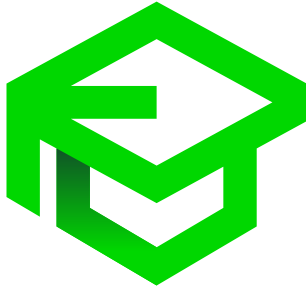
**AMPLIFIERS**



**INTERACTORS**



**EMBODIERS**



# 1. TRAINERS

## Las personas enseñan a la IA a rendir más.

---

Aquí es donde tienen lugar actualmente casi todas las interacciones. Al nivel más básico, los formadores humanos contribuyen a mejorar el rendimiento de un algoritmo mediante actividades como limpieza de datos o etiquetado de datos e imágenes. A un nivel más sofisticado, las personas enseñan a los algoritmos a simular comportamientos humanos para mejorar la inteligencia social y emocional de la IA (incluso con lenguaje natural).

Pensemos, por ejemplo, en los chatbots de atención al cliente que detectan aspectos complejos y sutiles de la comunicación. ¿Quién les ha enseñado? Personas. Eso es lo que hace IPsoft con Amelia, el asistente digital desarrollado en colaboración con Accenture. Amelia no solo está aprendiendo a comunicarse de forma natural con clientes y empleados, sino también a usar sutiles expresiones faciales.

Un ejemplo aún más claro es el de los vehículos autónomos, que deben aprender a reaccionar en tiempo real a cambios en la carretera. En su proyecto de vehículos autónomos, Nissan está emparejando a personas con máquinas para resolver los numerosos problemas que plantea la conducción, desde trazar la mejor ruta hasta proteger a los pasajeros. Para ayudar al vehículo a enfrentarse a situaciones reales, los formadores incorporan su intuición humana y su experiencia a los datos y modelos de datos.



## 2. EXPLAINERS

### Las personas hacen la IA explicable.

---

Los algoritmos de aprendizaje automático son como una “caja negra”. Eso puede sembrar dudas, sobre todo cuando un sistema recomienda o emprende una acción que parece ir contra el sentido común. Estas dudas son compartidas por gobiernos de todo el mundo, que ya están actuando en consecuencia (véase, por ejemplo, el Reglamento general de protección de datos de la Unión Europea). A medida que aumente la complejidad de los sistemas de IA, el papel de los “explicadores” será cada vez más importante.

Aplicando técnicas analíticas experimentales a modelos de datos para IA, las personas pueden explicar por qué un algoritmo toma decisiones como no ascender a un empleado, detener un proceso de producción o enviar publicidad online a un cierto grupo de clientes.

Las grandes empresas que utilizan avanzados sistemas de IA deberían plantearse contratar a empleados que puedan explicar el funcionamiento interno de algoritmos complejos a profesionales sin conocimientos técnicos. Según nuestra encuesta, tres de cada cuatro empresas están contratando no solo a expertos de la industria y el mundo académico, sino también a jóvenes licenciados a los que pueden formar para que participen en este tipo de alianzas.

---

# 75%

de las empresas encuestadas están contratando a jóvenes licenciados, además de a expertos de la industria y el mundo académico, para que enseñen a sistemas de IA avanzados

---



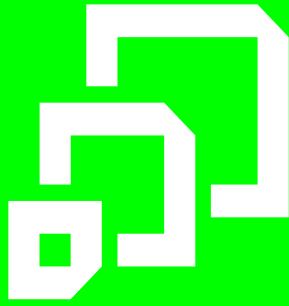
### 3. **SUSTAINERS**

#### **Las personas hacen la IA sostenible.**

---

Los “sostenedores” hacen que los sistemas de IA funcionen como tienen que hacerlo y se encargan de que las empresas respondan de manera adecuada ante cualquier consecuencia imprevista. Sin embargo, solo una de cada tres empresas encuestadas tiene un nivel alto de confianza en la imparcialidad y trazabilidad de sus sistemas de IA, y menos de la mitad tiene la misma confianza en la seguridad de estos sistemas. Parece claro que hay algún problema. Aquí es donde entran los sostenedores.

Por ejemplo, un resort de Las Vegas utiliza IA para cambiar y optimizar constantemente sus procesos de inventario y precios en tiendas, casinos y hoteles. Las personas colaboran con los sistemas de IA para fijar límites a los cambios de precio y evitar la especulación. De este modo, las personas actúan como supervisores para que hacer respetar valores sociales y organizativos, interviniendo si los sistemas de IA no se comportan de manera adecuada.



## 4. AMPLIFIERS

### Las máquinas mejoran con buenos datos.

---

Las máquinas inteligentes amplifican las capacidades humanas con decisiones basadas en datos. Para ello seleccionan datos de procesos en tiempo real y refuerzan la creatividad y el discernimiento de los empleados para comparar, recomendar y detectar patrones. Por lo general, las interacciones tienen lugar en la pantalla de un ordenador o una tableta.

Tomemos el ejemplo de Autodesk. Su software de IA, "Dreamcatcher," utiliza algoritmos genéticos para iterar posibles diseños. A diferencia de lo que ocurre con el diseño tradicional (un largo proceso en el que las personas realizan estudios y plantean ideas antes de pasar a modelos por ordenador y prototipos físicos), Dreamcatcher deja los cálculos mentales a la IA. Esto cambia mucho el trabajo de un diseñador humano, que se dedica a definir y refinar parámetros para que la máquina realice rápidas iteraciones. En esta nueva relación, las personas y la IA colaboran en el proceso de diseño hasta que una persona selecciona un diseño que cumple los requisitos técnicos y estéticos del proyecto.

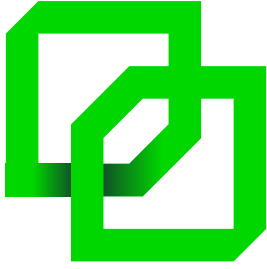
Además de complementar las capacidades humanas, las máquinas inteligentes también necesitan personas para que les enseñen a reaccionar ante situaciones imprevistas. En nuestro estudio, el 36 % de los encuestados está totalmente de acuerdo (y otro 50 % está de acuerdo) con que el aprendizaje automático no solo hará que los empleados trabajen más y mejor, sino que también permitirá gestionar niveles más altos de variabilidad e impredecibilidad de procesos.

---

# 78%

están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el aprendizaje automático mejorará los índices de satisfacción y retención de empleados

---



## 5. INTERACTORS

### Las máquinas dan personalidad a la IA.

---

El quinto tipo de alianza aporta personalidad a las interacciones hombre-máquina mediante la voz y el lenguaje natural. Eso permite a los empleados administrar, analizar y adaptarse de forma más eficiente y natural a cambios en la carga de trabajo. En esta relación hombre-máquina, la IA tiende a actuar como un asesor, ya sea analizando comentarios de clientes, haciendo previsiones de víctimas entre eventos (efectos de medicamentos sobre pacientes, por ejemplo) o procesando operaciones de negociación financiera.

En cualquier caso, la IA complementa la capacidad del empleado, permitiendo que se dedique a tareas de más alto nivel o ayudándole a trabajar más rápido (o ambas cosas). Las alianzas interactivas están transformando los procesos de negocio en muchas profesiones administrativas, pero también en las técnicas o de otro tipo. Por ejemplo, las tareas de mantenimiento y la formación práctica están cambiando con la incorporación de IA a gafas de realidad aumentada (que muestran información visual e instrucciones de trabajo en el campo de visión del trabajador).

El gemelo digital de GE constituye uno de los ejemplos más avanzados. En este caso, el asesoramiento y la personalidad del agente de IA se basa en simulaciones de maquinaria industrial con datos en tiempo real. Imaginemos un proceso de mantenimiento en una central eléctrica. Cuando llega a la central, el trabajador consulta al gemelo digital, que le informa de una avería en el rotor de una turbina. A través de una conversación entre el hombre y máquina, la IA puede explicar cómo ha funcionado la turbina durante los seis meses anteriores, cómo ha evolucionado la avería durante ese tiempo, y cuánto tiempo puede seguir funcionando la turbina si no se repara. El trabajador lleva puesto un casco de IA, de modo que el sistema también puede mostrar el punto exacto de la avería y sugerir las acciones más convenientes para resolver el problema en tiempo real.



## 6. **EMBODIERS**

### **Las máquinas materializan ayuda física.**

---

La colaboración entre personas y robots fabricados con acero y plástico es ya muy frecuente; por ejemplo, se utilizan en los almacenes de Amazon o en la fábrica de Mercedes que Daimler Benz tiene en las afueras de Stuttgart, donde los procesos de la cadena de montaje y los inflexibles robots industriales han sido sustituidos por equipos de personas y robots colaborativos que reciben el nombre de “cobots”.

Ante la creciente demanda de vehículos personalizados, Mercedes comprendió que la automatización no bastaba para hacer frente a tanta variedad, por lo que recurrió a la colaboración entre personas y máquinas. Los robots dan a los trabajadores fuerza y precisión sobrehumanas, mientras que las personas aportan la necesaria flexibilidad. Lo que se consigue con esta combinación es, literalmente, extender las capacidades físicas del proceso de montaje.

La alianza hombre-máquina aumenta la capacidad de trabajo de las personas y reduce el riesgo de fatiga o lesión. De este modo, el trabajo en la fábrica ya no es solo para operarios en plena forma física, sino que se abre también a personas de cualquier edad y nivel de capacidad. Esta misma alianza se extiende también a carreras y conocimientos en otros campos de actividad profesional.

---

**De este modo, el trabajo en la fábrica ya no es solo para operarios en plena forma física, sino que se abre también a personas de cualquier edad y nivel de capacidad**

---



# LLEGA LA TERCERA ERA DEL CAMBIO DE PROCESOS

---

**Desde que Henry Ford introdujo la cadena de montaje y cambió para siempre el modelo de producción, las empresas han utilizado la tecnología para revolucionar sus procesos de negocio. Tras el movimiento de reingeniería de procesos de negocio (BPR) en la década de 1990, cuando se utilizaron los ordenadores personales para generar eficiencias, este esfuerzo ha sido constante y ha cosechado numerosos éxitos.**

Nos encontramos en la primera línea de la tercera era de cambio de procesos, que ofrece a los líderes empresariales la oportunidad de usar la IA para introducir cambios sistemáticos que afectarán a todo tipo de procesos, datos y empleados. Sin embargo, no se trata solo de una transformación tecnológica. Es una nueva forma de ver las cosas que abarca estrategia, tecnología y el futuro del trabajo, y que no tiene nada que ver con la idea de generar valor cambiando a trabajadores humanos por máquinas. Este nuevo planteamiento requiere

innovación rápida y a escala, además de líderes dispuestos a introducir cambios en procesos, datos y puestos de trabajo. Los ejecutivos y directivos deben fomentar culturas de creatividad, colaboración y uso de datos en sus organizaciones para aprovechar el impulso exponencial de la IA. Pero tal vez lo más importante sea fortalecer las alianzas entre personas y máquinas que harán posible el crecimiento en el futuro.

## Acerca de los autores:



**Paul Daugherty**  
Chief Technology y  
Innovation Officer, Accenture

Paul Daugherty es chief technology & innovation officer de Accenture. Dirige la estrategia tecnológica, las actividades de investigación y desarrollo y las relaciones de ecosistema de Accenture, y es responsable del desarrollo de negocio de Accenture en tecnologías emergentes como inteligencia artificial, cloud y blockchain.

También es presidente del consejo de administración de Avanade, proveedor global de servicios de TI. Forma parte del consejo de administración de GirlsWhoCode y el Museo Histórico de Ordenadores, y es miembro del consejo asesor de informática e ingeniería de la Universidad de Michigan.

Recientemente ha sido elegido por Computerworld como uno de los 100 líderes tecnológicos más influyentes de 2017 por su extraordinario liderazgo en tecnología. El Instituto por el Liderazgo de la Mujer también ha reconocido su labor con el premio "Guys Who Get It", que distingue a los líderes empresariales que apoyan la diversidad en el trabajo y la promoción de las mujeres, especialmente en tecnología y otros campos de las ciencias y la ingeniería.

Paul es uno de los autores de *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, una guía a la inteligencia artificial para directivos publicada por Harvard Business Review Press.



**H. James Wilson**  
Managing Director, Information  
Technology y Business Research,  
Accenture

James Wilson es Managing Director of Information Technology and Business Research en Accenture Research. Antes de trabajar en Accenture, dirigió programas de investigación e innovación en Babson Executive Education y en Bain & Company. Autor de *The New Entrepreneurial Leader* y colaborador de *Harvard Business Review* y *The Wall Street Journal* desde hace años, Wilson investiga el impacto de las nuevas tecnologías sobre el rendimiento de trabajadores y organizaciones. Se graduó en el College of the Holy Cross y obtuvo un título de posgrado en el Boston College. Reside y trabaja en San Francisco.

James es uno de los autores de *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, una guía a la inteligencia artificial para directivos publicada por Harvard Business Review Press.

### Agradecimientos:

Damos las gracias a **Prashant P. Shukla** y **David Lavieri** por sus contribuciones a este estudio.

**Si desea más información sobre *Human + Machine* o quiere comprar un ejemplar, visite [www.accenture.com/hplum](http://www.accenture.com/hplum).**

## Acerca del estudio

Accenture Research investigó dónde y cómo utilizan las empresas la inteligencia artificial para gestionar y modificar procesos de negocio. Entre finales de 2016 y principios de 2017, el equipo del estudio realizó una encuesta entre 1075 profesionales de procesos en grandes empresas que utilizan aprendizaje automático en al menos un proceso de negocio. La muestra incluyó a 156 CXO, 420 ejecutivos, 382 managers y 117 analistas/ingenieros de 14 industrias en 15 países diferentes. Los profesionales de TI representan alrededor del 17 % de la muestra.

Este estudio fue muy importante en la redacción del libro *Human+Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, publicado en marzo de 2018 por Harvard Business Review Press y escrito conjuntamente por Paul Daugherty y Jim Wilson de Accenture.

## Acerca de Accenture

Accenture es una empresa líder en servicios profesionales a nivel global, con una amplia gama de servicios y soluciones de estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Combinando su gran experiencia y conocimientos especializados en más de 40 industrias y en todas las áreas de negocio – reforzada con la red de centros de desarrollo más extensa del mundo, Accenture trabaja en la intersección del negocio y tecnología con el fin de ayudar a sus clientes a mejorar su rendimiento y crear un valor sostenible para sus accionistas. Con unos 442 000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países, Accenture impulsa la innovación para mejorar la forma en la que el mundo vive y trabaja. Visítenos en [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

## Acerca de Accenture Research

Accenture Research forja tendencias y propone soluciones basadas en datos para los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones globales. Combinando el poder de innovadoras técnicas de investigación con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de 250 investigadores y analistas está presente en 23 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 Singularity, guía nuestras innovaciones y nos permite transformar teorías y nuevas ideas en soluciones reales y prácticas para nuestros clientes. Visítenos en [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research).