



La Reinención total de la empresa

La estrategia para alcanzar
una nueva frontera del rendimiento

Autores



Julie Sweet

Presidenta y Chief Executive Officer de Accenture



Jack Azagury

Group Chief Executive – Strategy & Consulting



Bhaskar Ghosh

Chief Strategy Officer



Trevor Gruzin

Growth Markets
Growth & Strategy Lead



Oliver Wright

Senior Managing Director – Consumer Goods & Services, Global Lead



Mike Moore

Senior Principal,
Accenture Research



Índice

4 Resumen ejecutivo

13 El nuevo imperativo

25 Análisis de las seis características de la Reinvención total de la empresa

49 Resultados de la Reinvención total de la empresa

55 El camino para llegar a ser Reinventor

56 Acerca del estudio

Resumen ejecutivo

**¿Eres Reinventor,
Transformador
u Optimizador?**

**¿Vas a definir
el cuartil superior
en tu industria
o te contentas
con simplemente
estar ahí?**

La pandemia y los desafíos sin precedentes de los tres últimos años han puesto a prueba a los CEO y sus equipos directivos. Una vez superada la pandemia, muchas grandes empresas se están transformando más a fondo y en menos tiempo que nunca (lo que llamamos “transformación comprimida”), asumiendo que todas las estrategias exigen más tecnología. Estas empresas constituyen el grupo de los “Transformadores”. Hacen un buen trabajo, aunque distinto al de antes de la pandemia y deben estar satisfechos porque siguen adelante. Pero les falta algo.

Surgiendo un nuevo imperativo, impulsado por unas pocas empresas que, lenta e inexorablemente, están cambiando las reglas del juego y sus industrias. Son los “Reinventores”, que aprovechan su experiencia como Transformadores para iniciar lo que llamamos “la Reinversión total de la empresa”.

Su objetivo es ir reinventando poco a poco todas y cada una de las partes de la empresa, partiendo de una sólida base digital y nuevas formas de trabajar para crear una cultura y una capacidad de reinversión continua. Eso les permitirá marcar una nueva frontera del rendimiento para sus empresas, no dejar nunca de innovar, ser más resilientes ante la disrupción y tener más capacidad de generar valor para todos los interesados. Esta estrategia de reinversión empieza con la creación de una sólida base digital, pero va mucho más allá de la tecnología. Se trata de definir cómo será el cuartil superior en la industria.

Nuestra predicción es que el efecto de estas empresas pioneras en la Reinversión total de la empresa se empezará a notar dentro de unos tres años. Este informe habla del futuro, no de lo que ya está pasando. Pone sobre la mesa la oportunidad de liderar este nuevo panorama empresarial. Sigue leyendo para saber lo que puedes hacer para llegar a Reinventor.



Este informe se basa en nuestra investigación y en la experiencia adquirida por Accenture en su trabajo con clientes y partners para obtener los mejores resultados.

Nuestros 738.000 profesionales dan servicio a más de 9.000 clientes de más de 40 industrias en todo el mundo, incluyendo 89 empresas de la lista Fortune 100 y el 60 % de las 2.000 empresas más importantes del mundo, así como destacados gobiernos. Colaboramos con la mayor parte de las mayores empresas tecnológicas del mundo. Nuestros profesionales tienen el privilegio de ayudar a gobiernos y empresas líderes a transformarse hoy sabiendo lo que necesitarán mañana.

En 2022 predijimos que, para tener éxito durante la próxima década, las empresas tendrán que dominar cinco importantes fuerzas de cambio:

1. Adoptar y ejecutar una estrategia de la Reinención total de la empresa
2. Liderar en adquisición, creación y desarrollo de talento.
3. Liderar en la sostenibilidad de sus operaciones y los productos que venden.
4. Comprender el poder del metaverso.
5. Aprovechar en todo momento la revolución tecnológica actual.

Estas fuerzas del cambio se solapan y dependen unas de otras. Por ejemplo, es imposible dominar las tres últimas si no se tiene éxito con las dos primeras. Pero cada una de ellas es importante por sí misma, ya que todas reflejan cambios profundos que se han podido observar incluso en los tres últimos años. Desde la tecnología hasta las necesidades de empleados, consumidores, clientes de empresa y partners, todo lleva a las empresas a cambiar drásticamente la forma en que trabajan, se relacionan y operan, así como los modelos de liderazgo y las habilidades de ejecutivos y nuevos empleados por igual.

Estas cinco fuerzas de cambio tienen su base en la tecnología. Hemos atravesado una década de profundo cambio tecnológico. En 2013, nuestro informe Technology Vision aseguraba que “todas las empresas son digitales”. Antes de la pandemia, muchas empresas dudaban del impacto real de la tecnología sobre su estrategia y su ventaja competitiva. Eso se debía en parte a que, aunque el cambio tecnológico había sido exponencial, algunas partes importantes de las empresas apenas se habían visto afectadas por los avances en tecnología.

Entre ellas estaban la fabricación y la cadena de suministro, que son lo que llamamos la nueva frontera digital.

La fusión de las tecnologías de información y operaciones continúa siendo incipiente todavía hoy, con tecnologías como los gemelos digitales que solo se han empezado a generalizar en los dos últimos años.

Cuando en 2019 publicamos nuestro [importante estudio](#) sobre estrategias tecnológicas de las empresas, una de las conclusiones a las que llegamos fue que las organizaciones líderes en innovación y adopción de tecnologías aumentaban sus ingresos al doble de velocidad que las rezagadas¹. Luego llegó la pandemia y lo cambió todo, dejando claro ante el mundo cuáles eran las empresas líderes y cuáles las rezagadas. Solo 12 meses después de la pandemia, un [nuevo estudio](#) mostró que la distancia entre líderes y rezagadas había aumentado hasta un factor 5 en crecimiento de ingresos, con las empresas líderes invirtiendo más que nunca².

Estudiar esta evolución nos llevó a identificar un grupo totalmente nuevo:

el de las empresas liebres, que han comprimido su transformación digital para convertir los retos de la pandemia en nuevas oportunidades. Eso les ha permitido superar a otras empresas y alcanzar a los líderes.

Líderes y liebres tienen tres características en común: trasladarse al cloud y adoptar nuevas tecnologías como IA; dar más importancia a la innovación que al mantenimiento en sus presupuestos de TI y centrarse en la generación de valor en sentido amplio; y transformar el doble de procesos y dar prioridad a áreas como la formación.

Ayudar a las empresas a comprimir su transformación ha sido nuestro objetivo desde la pandemia. De hecho, el número de empresas que se han convertido en Transformadores ha crecido de manera considerable en los tres últimos años. Las empresas que facturan 100 millones de dólares en un solo trimestre (que tomamos como indicador de transformación comprimida) han pasado de 53 en el ejercicio fiscal 2020 a 72 en 2021³ y a 100 en 2022⁴.



El nuevo imperativo

Nuestra investigación y la experiencia que hemos adquirido con las empresas y gobiernos más importantes del mundo indican que ha llegado el momento de adoptar la Reinención total de la empresa. Eso supone pasar de medir el liderazgo y la innovación digitales (líderes, liebres y rezagados) a evaluar a las empresas como Reinventores, Transformadores y Optimizadores.

La convergencia de tres factores está haciendo que unas pocas empresas (aunque cada vez más) se conviertan en Reinventores.

La situación

Un entorno con un nivel nunca visto de inestabilidad ha generado una gran presión y la necesidad de encontrar nuevas oportunidades. Nuestro Índice de Disrupción Global (una medida que engloba disrupción económica, social, geopolítica, climática, de consumo y tecnológica) apunta a un aumento del 200 % en la inestabilidad macroeconómica desde 2017, frente a solo un 4 % entre 2011 y 2016.

Technology

Los avances tecnológicos han hecho de la tecnología un factor crítico para la reinención empresarial desde casi todos los puntos de vista. En otras palabras: todas las estrategias exigen más tecnología y obligan a reconocer que la tecnología seguirá definiendo los límites de lo posible.

La transformación tras la pandemia

Los equipos directivos de todas las industrias tienen motivos para estar orgullosos. La mayor parte de las grandes empresas no solo superaron con nota el examen de la pandemia, sino que también supieron adaptarse con rapidez y cambiar su modelo de tecnología y transformación. La ambición de los Reinventores se basa en la experiencia de los tres últimos años, con empresas que han avanzado mucho en su traslado al cloud y han comprimido su transformación usando la tecnología. Eso les ha permitido transformar varias partes de su organización a la vez, en lugar de una tras otra, o bien realizar transformaciones a gran escala más rápido que nunca, cuando no ambas cosas.

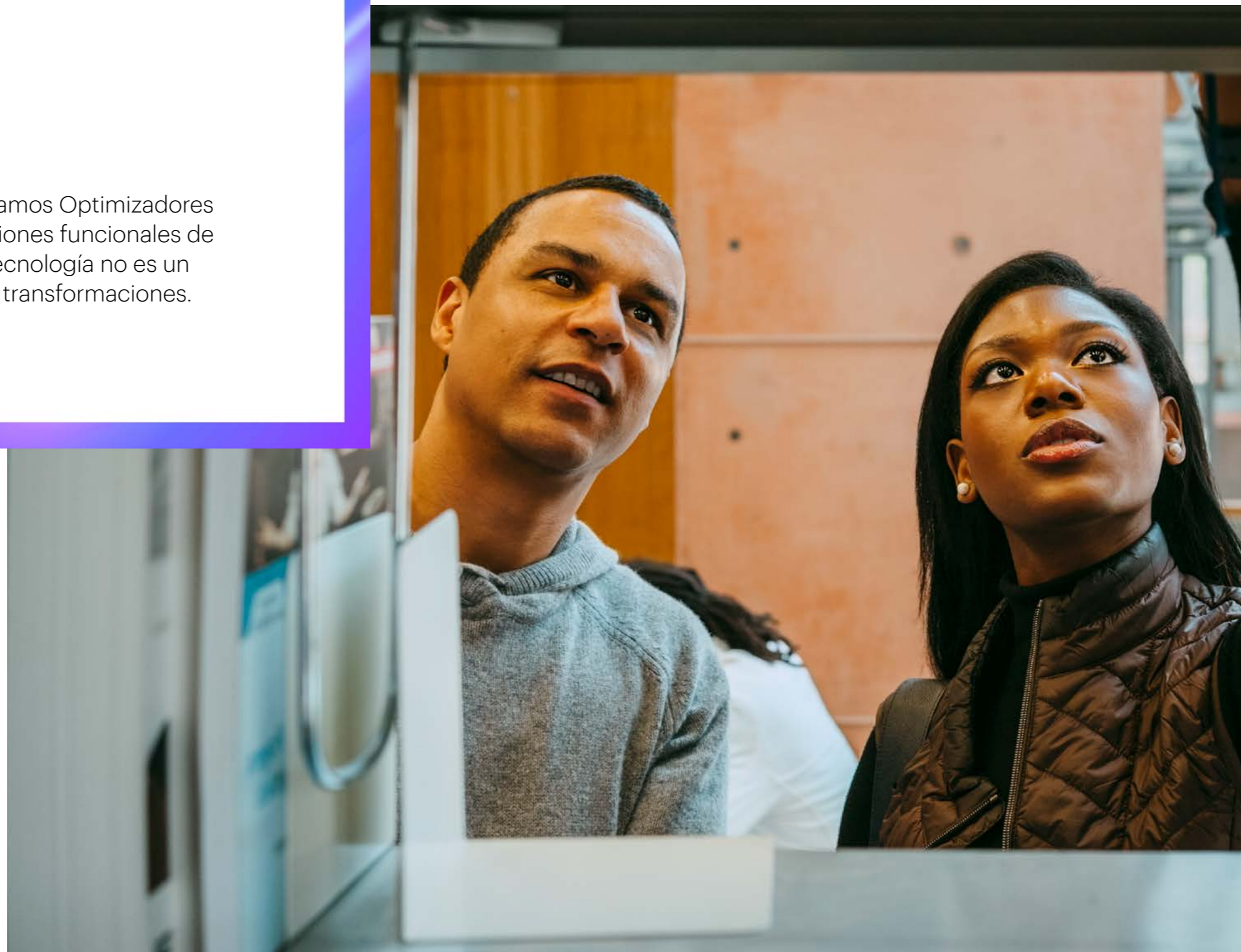
Cuanto más se han transformado las empresas, más conscientes son de las oportunidades de conectar transformaciones y trabajo en distintas funciones para cambiar por completo todos los aspectos de su actividad. Solo es cuestión de tiempo. Pero también son conscientes de las dificultades. Según un estudio que realizamos en 2022, siete de cada 10 iniciativas de transformación no cubren todas las expectativas de los líderes de negocio⁵.

Es momento de actuar

Nuestro estudio indica que solo el 8 % de las empresas tiene previsto adoptar una estrategia de reinversión integral. La mayor parte (el 86 %) están entre los Transformadores, que intentan transformar partes de sus operaciones, en lugar de la totalidad, y tienden a tratar la transformación como un programa con principio y fin, en lugar de como un proceso continuo.

Pero muchas de ellas (algo menos de la mitad, el 43 %) están empezando a comprender la importancia de marcar una nueva frontera del rendimiento. De hecho, este grupo ambiciona alcanzar un nuevo nivel de rendimiento en su industria a través de sus programas de transformación. Estos "Transformadores Ambiciosos" son los mejor situados para convertirse en Reinventores.

El 6 % son lo que llamamos Optimizadores y buscan transformaciones funcionales de alcance limitado. La tecnología no es un factor decisivo en sus transformaciones.



Definición de la Reinvencción total de la empresa

La Reinvencción total de la empresa es una estrategia deliberada que pretende marcar una **nueva frontera del rendimiento** para las empresas y, en muchos casos, también para sus industrias. Necesita una sólida base digital para impulsar el crecimiento y optimizar las operaciones.

La Reinvencción total de la empresa no es tanto una forma de actuar, sino una forma de ser. Exige una reinvencción dinámica y continua. Es una fuerza que une a los ejecutivos y a todas las funciones y áreas de negocio, puesto que, por definición, su éxito depende de todos ellos. Obliga a ver las cosas desde fuera para relacionar lo que ocurre en la empresa con lo que ocurre en el resto del mundo. También requiere nuevas capacidades y una comprensión más profunda de la tecnología, la gestión del cambio, la comunicación y la colaboración para obtener resultados en menos tiempo.

1.
La reinvencción es la estrategia.
Ya no es solo algo que se hace de vez en cuando.

2.
La base digital es una de las principales fuentes de ventaja competitiva.
Aprovecha el poder del cloud, los datos y la IA como un conjunto interoperativo de sistemas en toda la empresa que permite el rápido desarrollo de nuevas capacidades.

3.
La reinvencción va más allá de análisis comparativos para explorar el límite de lo posible. La tecnología y las nuevas formas de trabajar crean una nueva frontera del rendimiento.

4.
La estrategia de talento y el personal son una parte básica de la reinvencción, no algo que se deja para más adelante. Estas empresas ven la gestión del cambio como una competencia básica.

5.
La reinvencción no tiene límites y elimina barreras internas en la organización. Adopta una visión integral de las capacidades.

6.
La reinvencción es continua. Ya no es algo que se hace durante un tiempo, sino una capacidad a la que la organización recurre en todo momento



Una nueva frontera del rendimiento

La Reinención total de la empresa lleva a crear una nueva frontera del rendimiento para superar a las demás empresas desde el punto de vista de la economía, la tecnología y el valor en 360°.

Nuestro estudio indica que los Reinventores obtienen resultados claros y significativos.

El Impacto financiero:

Los Reinventores aumentan los ingresos un 10 %, reducen los costes un 13 % y mejoran la cuenta de resultados un 17 % más que los Transformadores. Estos porcentajes son bastante más altos en comparación con los Optimizadores (22 %, 21 % y 20 %, respectivamente).

Resultados más rápidos con tecnología:

Los Reinventores generan 1,3 veces más valor financiero en los primeros seis meses que los Transformadores (1,6 veces más que los Optimizadores), lo que refleja la velocidad a la que pueden incrementar el valor.

De hecho, el 66 % de los Reinventores asegura que la ejecución de su estrategia de reinención está siendo bastante más rápida que transformaciones anteriores, frente a solo el 27 % de los Transformadores y el 10 % de los Optimizadores.

Valor en 360°: Los Reinventores son más activos a la hora de generar lo que llamamos “valor en 360°”, un concepto que va más allá de lo financiero e incluye valor sostenible a largo plazo para todos los interesados.

El 76 % de las empresas que adoptan la Reinención total de la empresa cree que marcarse objetivos no financieros es muy importante, frente al 32 % de los Transformadores y el 10 % de los Optimizadores.

En comparación con las demás empresas de su industria, los Reinventores obtienen resultados un 32 % mejores en sostenibilidad y un 31 % en experiencia de clientes, proveedores y empleados. También las superan un 11 % en innovación, un 11 % en talento (“Net Better Off”) y un 7 % en inclusión y diversidad.

El camino para llegar a Reinventor

Estamos convencidos de que todas las empresas tendrán que adoptar una estrategia de la Reinención total de la empresa los próximos años. Estos cuatro grupos de preguntas les ayudarán a trazar el camino a seguir.

Ambición y estrategia

- ¿Cuál es tu situación actual? ¿Eres Reinventor, Transformador u Optimizador?
- ¿Has definido la frontera de rendimiento para tu empresa? ¿Cómo es esa frontera en relación con los mejores de tu industria y de otras industrias relevantes? ¿Estás a la altura de los líderes o los superas?
- ¿Se hacen responsables todos los ejecutivos del éxito de tus actuales programas de transformación, o es el director de cada función o área de negocio quien asume la máxima responsabilidad?

Talento

- ¿Tienen los líderes suficientes conocimientos de tecnología para saber hasta dónde puede llegar y qué puede hacer para impulsar la reinención?
- ¿Tienes capacidades de gestión del cambio que favorezcan la transformación continua, o las desarrollas para cada proyecto de transformación?
- ¿Utilizas datos para medir tu transformación?
¿Mides todos los programas de la misma forma?

Base Digital

- ¿Cómo evaluarías tu base digital? ¿Cuál es su nivel de madurez y qué carencias presenta?
- A la hora de invertir en tecnología, ¿tienes en cuenta la posibilidad de usar esas inversiones para alcanzar la sostenibilidad y otros objetivos de valor en 360°, así como las posibles consecuencias negativas?

Iniciativas de transformación en curso

- ¿Los líderes de tus actuales iniciativas de transformación pueden describir los cambios que tendrán lugar en toda la empresa y utilizan métricas que incluyen a todas las funciones?
- ¿Pueden tus líderes explicar la estrategia de colaboración para cada programa de transformación, cómo contribuye esa estrategia a conseguir resultados en menos tiempo y con menos incertidumbre, y cómo encaja cada colaborador en tu estrategia de talento?

El nuevo imperativo

La situación: disrupción, disrupción, disrupción

Los ejecutivos se enfrentan hoy a un entorno empresarial complejo y dinámico al que no están acostumbrados.

Nuestro Índice de Disrupción Global (una medida que engloba disrupción económica, social, geopolítica, climática, de consumo y tecnológica) apunta a que los niveles de disrupción aumentaron un 200 % entre 2017 y 2022 (más información en la Figura 1 y en “Acerca del estudio”), frente a solo un 4 % entre 2011 y 2016.

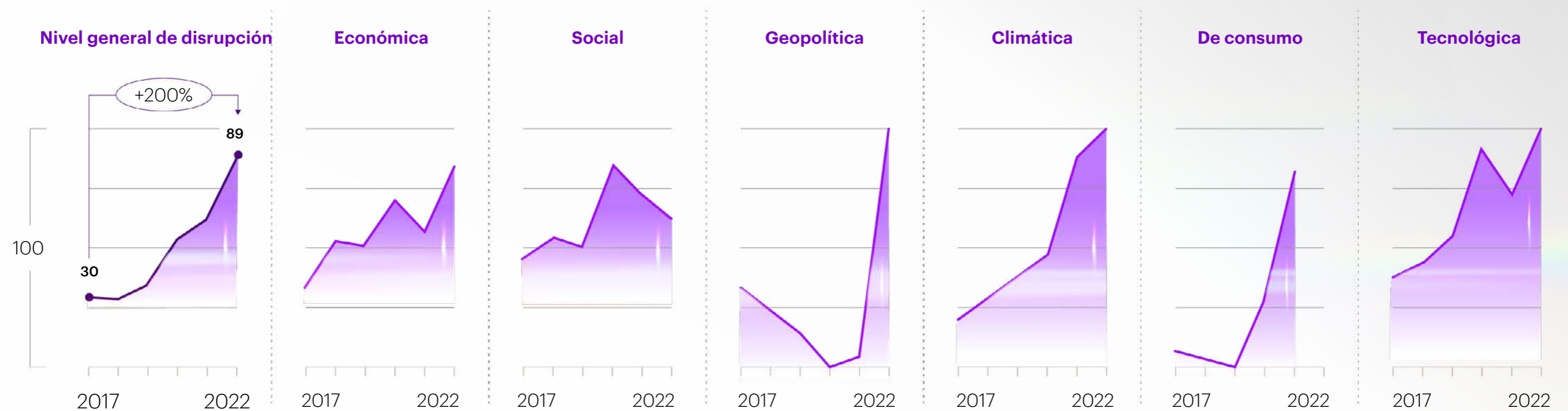
Las empresas se encuentran ante una situación que cambia a un ritmo nunca antes visto. En particular, nuestro mundo está expuesto a profundas alteraciones debidas a la tecnología, las preferencias de los consumidores y el cambio climático.



Figura 1: Una convergencia de fuerzas está aumentando la disrupción

Índice de Disrupción Global de Accenture

Medida general de disrupción basada en la media de seis componentes, cada uno de ellos evaluado a partir de una serie de indicadores



La sección "Acerca del estudio" contiene una descripción más detallada del método.

La mentalidad de los consumidores ha evolucionado

Ante la presión de todas estas fuerzas externas, las decisiones de los consumidores son cada vez más difíciles de predecir. Tratan de adaptar sus necesidades a estas presiones, lo que les lleva a exigir más variedad, más calidad y más rapidez a las empresas con las que interactúan. Según una encuesta realizada en dos fases a 1700 altos ejecutivos, más del 95 % de los ejecutivos B2B y B2C cree que sus clientes están cambiando más rápido que sus empresas, frente al 88 % solo unos meses antes⁶.

La respuesta al cambio climático abrirá la puerta a nuevas oportunidades

Según un estudio de próxima publicación, la transición a productos y servicios descarbonizados y sostenibles podría generar 3 billones de dólares de aquí a 2030, y eso solo en ocho mercados: movilidad, energía doméstica, alimentación, moda, viajes en avión, navegación, construcción y comunicación. De hecho, eso ya está pasando. Los productos y las prácticas sostenibles ganan

cuota de mercado con rapidez y están abriendo nuevos ecosistemas industriales convergentes, algo muy necesario para cubrir las necesidades de la humanidad en un mundo que cada vez tiene más en cuenta el coste real del carbón.

Las empresas saben que transformarse es más necesario que nunca

Momentos tan extraordinarios como los actuales exigen nuevas respuestas y una reinención de la empresa. Así piensan los 1516 ejecutivos encuestados, quienes aseguran que una combinación de fuerzas externas (y sobre todo el ritmo de innovación tecnológica, los cambios en las preferencias de los consumidores y el cambio climático) ha acelerado sus estrategias de reinención. Lo cierto es que, incluso con el riesgo de crisis en 2023, el 75 % de los ejecutivos cree que el ritmo de reinención de sus organizaciones se va a acelerar (Figura 2).

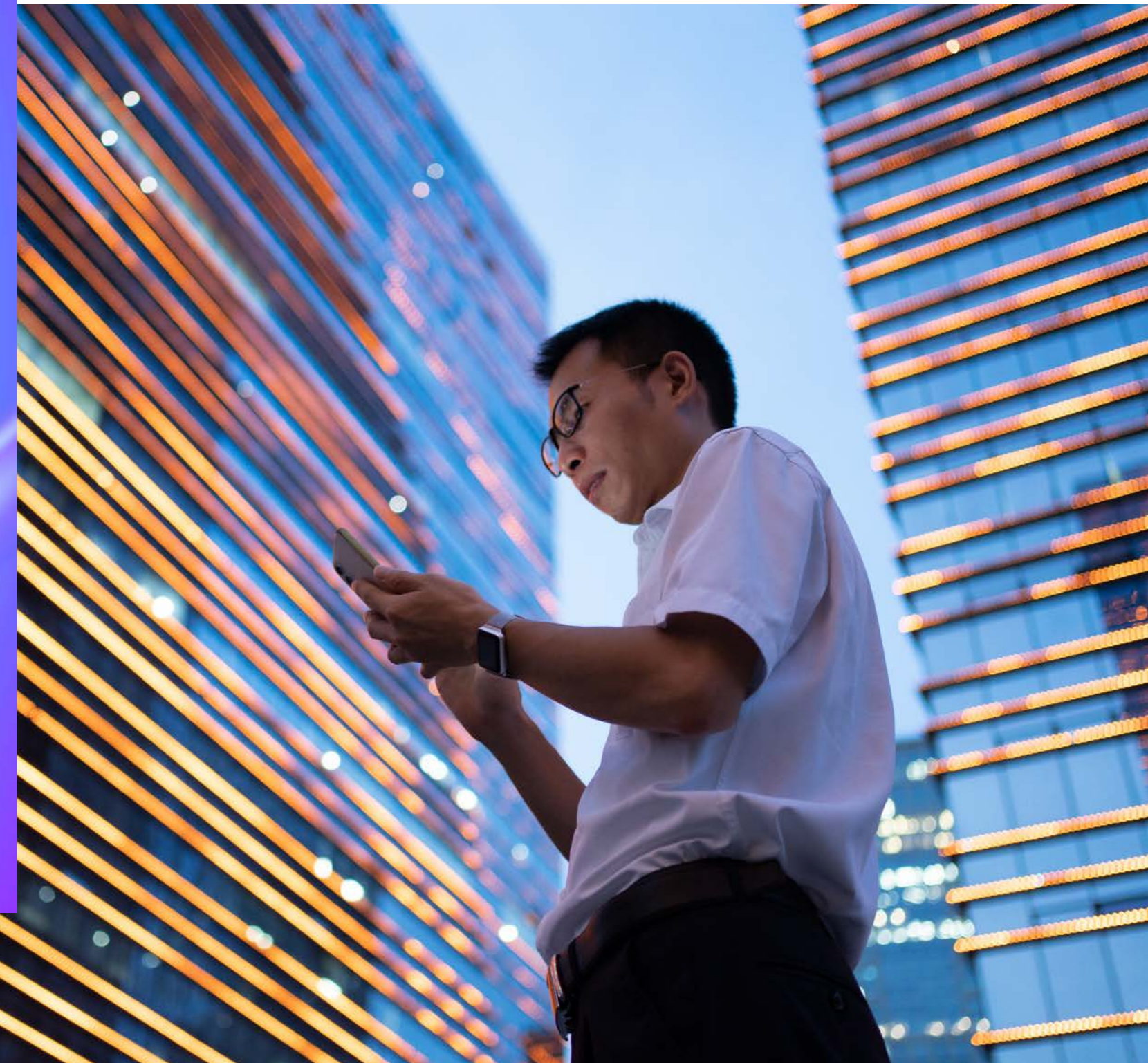
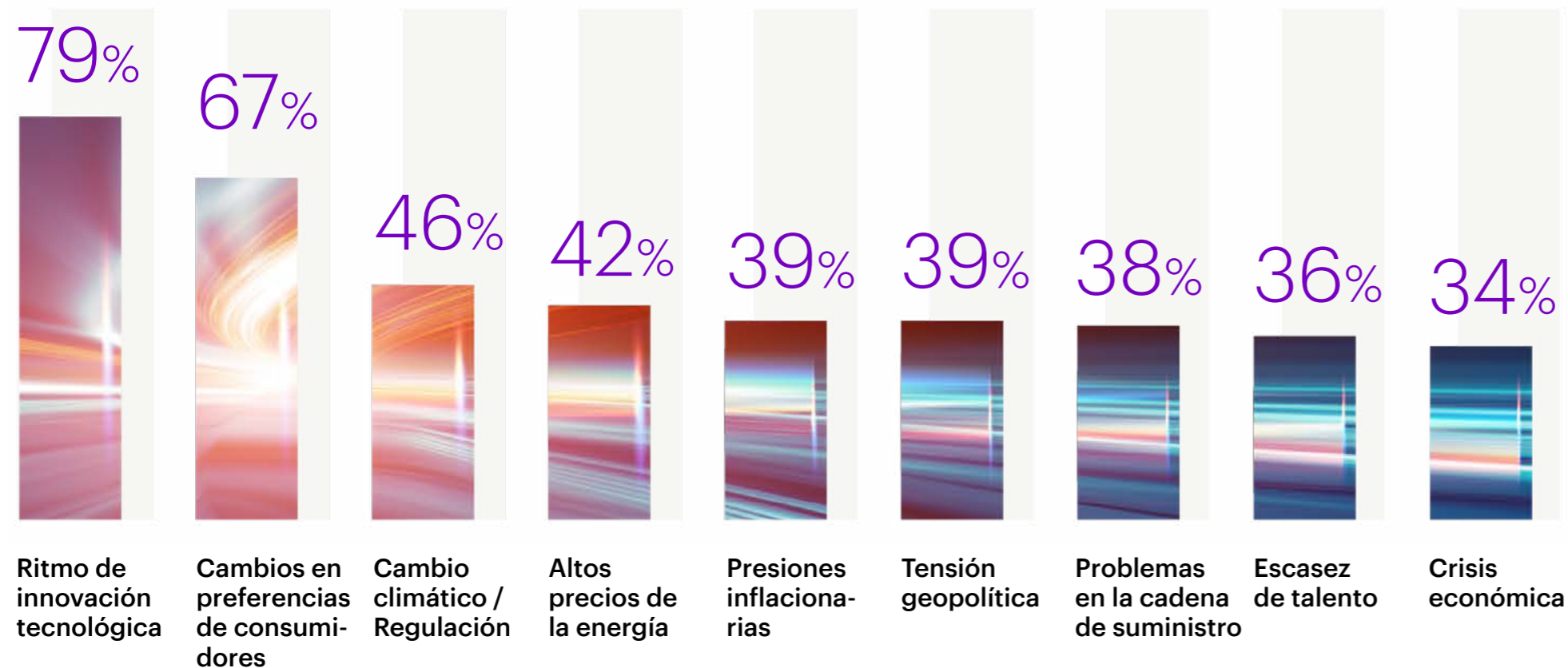


Figura 2:

Las empresas están acelerando su reinversión en respuesta a fuerzas externas

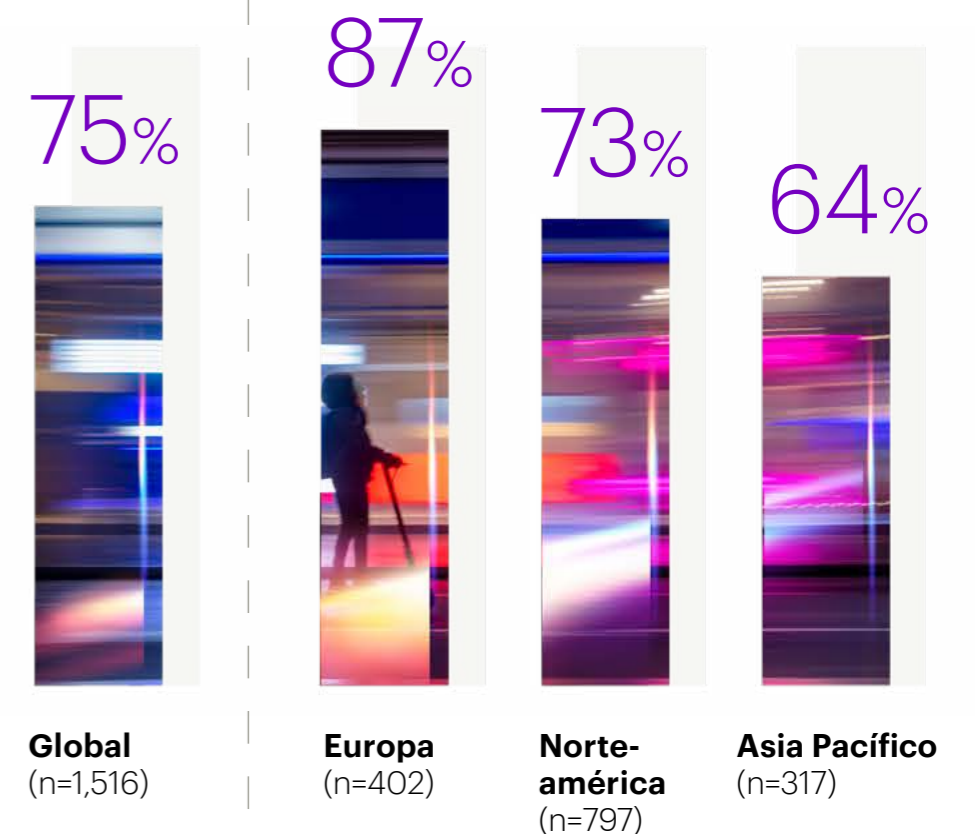
“¿Hasta qué punto se ha acelerado la estrategia de reinversión de su organización a causa de estas fuerzas externas?”

% de encuestados que dicen que la fuerza ha acelerado su estrategia de reinversión (n = 1516)



“¿Cree que su organización acelerará su estrategia de reinversión si sus principales mercados sufren una crisis en 2023?”

% de encuestados que dicen que acelerarán su estrategia de reinversión



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinversión total de la empresa (noviembre 2022). Asia-Pacífico incluye encuestados en Australia, China, India y Japón.

“No puedes adelantar 15 coches cuando hace sol... pero sí cuando llueve.”

—Ayrton Senna

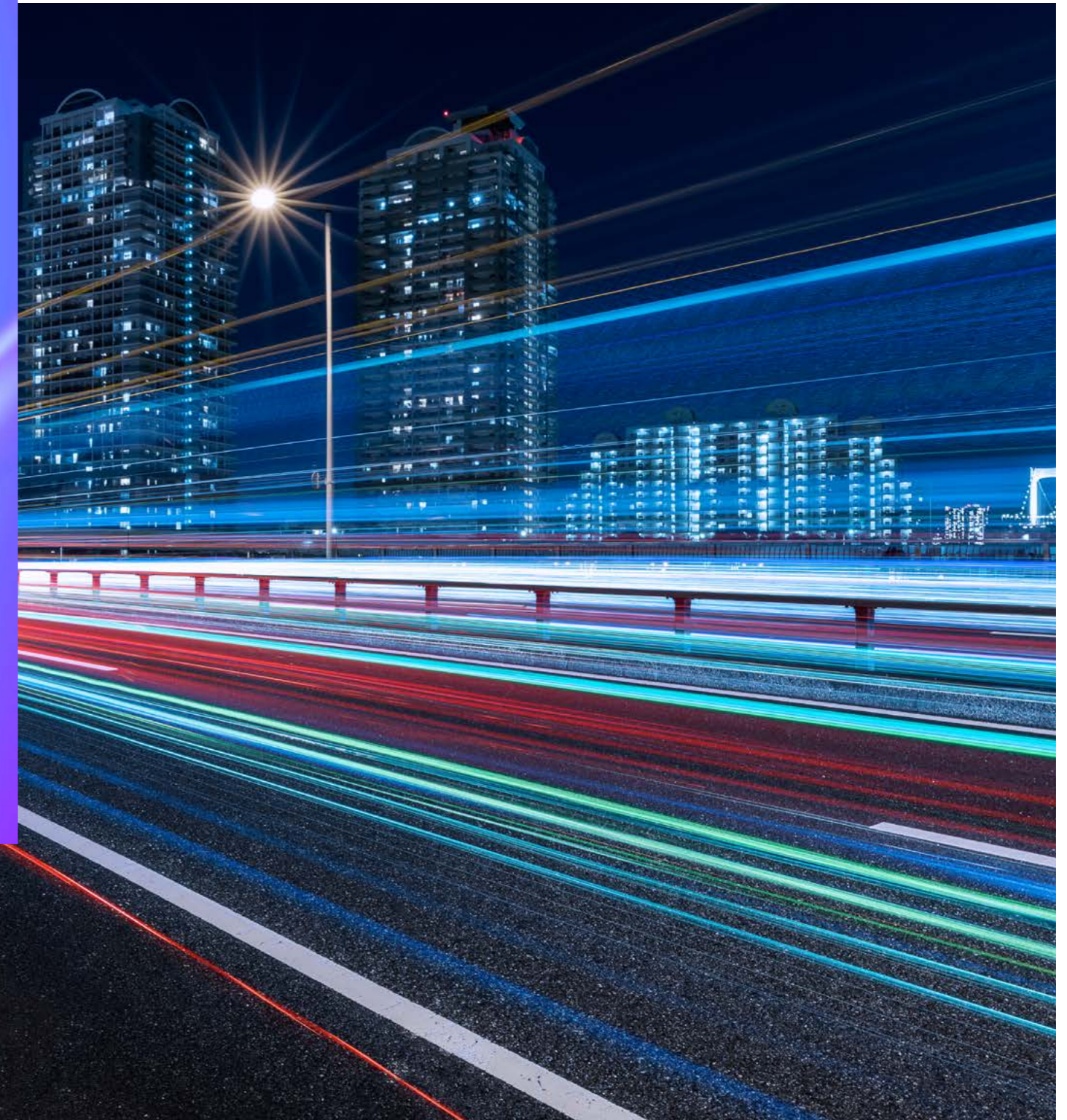
Centrarse en los beneficios a largo plazo de la reinversión en la difícil situación económica actual puede parecer paradójico, pero la inestabilidad competitiva que caracteriza a las crisis ofrece excelentes oportunidades a las empresas capaces de reinventarse⁷.

Tal vez por eso Doug Leone, antiguo socio directivo de Sequoia Capital, citó a la leyenda de la Fórmula 1 Ayrton Senna en mayo de 2022 durante una reunión con fundadores de startups para hablar de cambios en los mercados, diciendo: “No puedes adelantar 15 coches cuando hace sol... pero sí cuando llueve.”⁸

Tomemos el ejemplo de American Express. La empresa de pagos se enfrentó a la amenaza del aumento de la tasa de morosidad y el descenso de la demanda durante la crisis financiera de 2008. Tras recortar costes y desprenderse de negocios no esenciales, American Express se reorientó hacia nuevas formas de colaboración y adoptó la tecnología digital.

La empresa siguió siendo rentable durante la crisis, aumentó sus ingresos y reforzó su posición de capital sin dejar de invertir en capacidades clave. El precio de sus acciones se incrementó más del 700 % en la siguiente década⁹.

Este nivel de disrupción exige la transformación de todas las empresas. La Reinversión total de la empresa será imprescindible para tener éxito en la próxima década.



La tecnología: base digital, potencial de reinversión e innovación radical

Una base digital sólida es fundamental para todas las demás necesidades estratégicas de una empresa.

Aumentar el peso de la tecnología en la reinversión supone pasar de un entorno tecnológico con partes estáticas y separadas a otro con piezas integradas que aprovecha las posibilidades del cloud. La base digital consta de tres capas:

1.

Una capa de infraestructura y seguridad:

Una estructura moderna y en el cloud que esté automatizada, sea ágil y tenga seguridad por diseño.

2.

Una capa de datos e IA:

Donde se pueda acceder con facilidad a datos de empresa, con plataformas y aplicaciones de IA que generen información para tomar decisiones. Esta capa conecta y libera datos inaccesibles, ayudando a las empresas a hacerse nuevas preguntas y encontrar respuestas que faciliten la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos productos.

3.

Una capa de aplicaciones y plataformas:

Donde nuevas experiencias y formas de trabajar cobren vida con nuevas aplicaciones y plataformas o con SaaS.

Una característica importante de una moderna base digital es la “interoperabilidad” de todas estas capas para conectar tecnologías, datos y aplicaciones, eliminando barreras internas y haciendo posible la reinversión. Las empresas con un alto nivel de interoperabilidad incrementaron sus ingresos seis veces más rápido que las demás y sumaron cinco puntos porcentuales al crecimiento de ingresos anuales¹⁰.

La creación de una base digital no es un proyecto aislado, sino que debe ser continua para incorporar nuevas tecnologías y capacidades de negocio. Los Reinventores invierten en su base digital antes que las demás empresas, aumentando sus capacidades en tecnologías básicas e integrando nuevas tecnologías.

Por ejemplo, el 61 % de los Reinventores tiene previsto incrementar su inversión en servicios cloud el próximo año, frente al 49 % de los Transformadores y el 45 % de los Optimizadores. Y mientras que el 65 % de los Reinventores sigue la evolución de tecnologías de computación de próxima generación, solo el 52 % de los Transformadores y el 48 % de los Optimizadores hacen lo mismo (Figura 3).

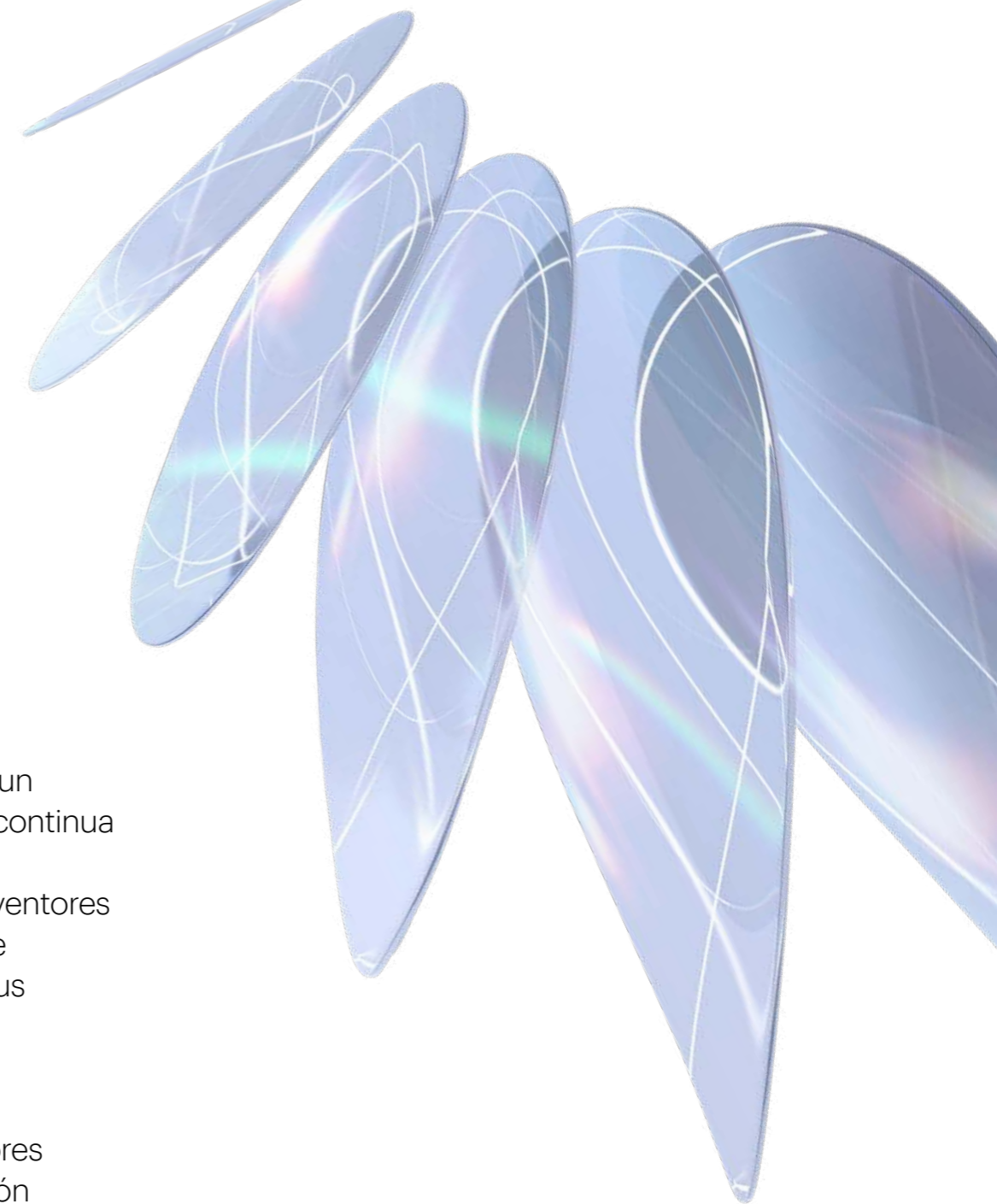
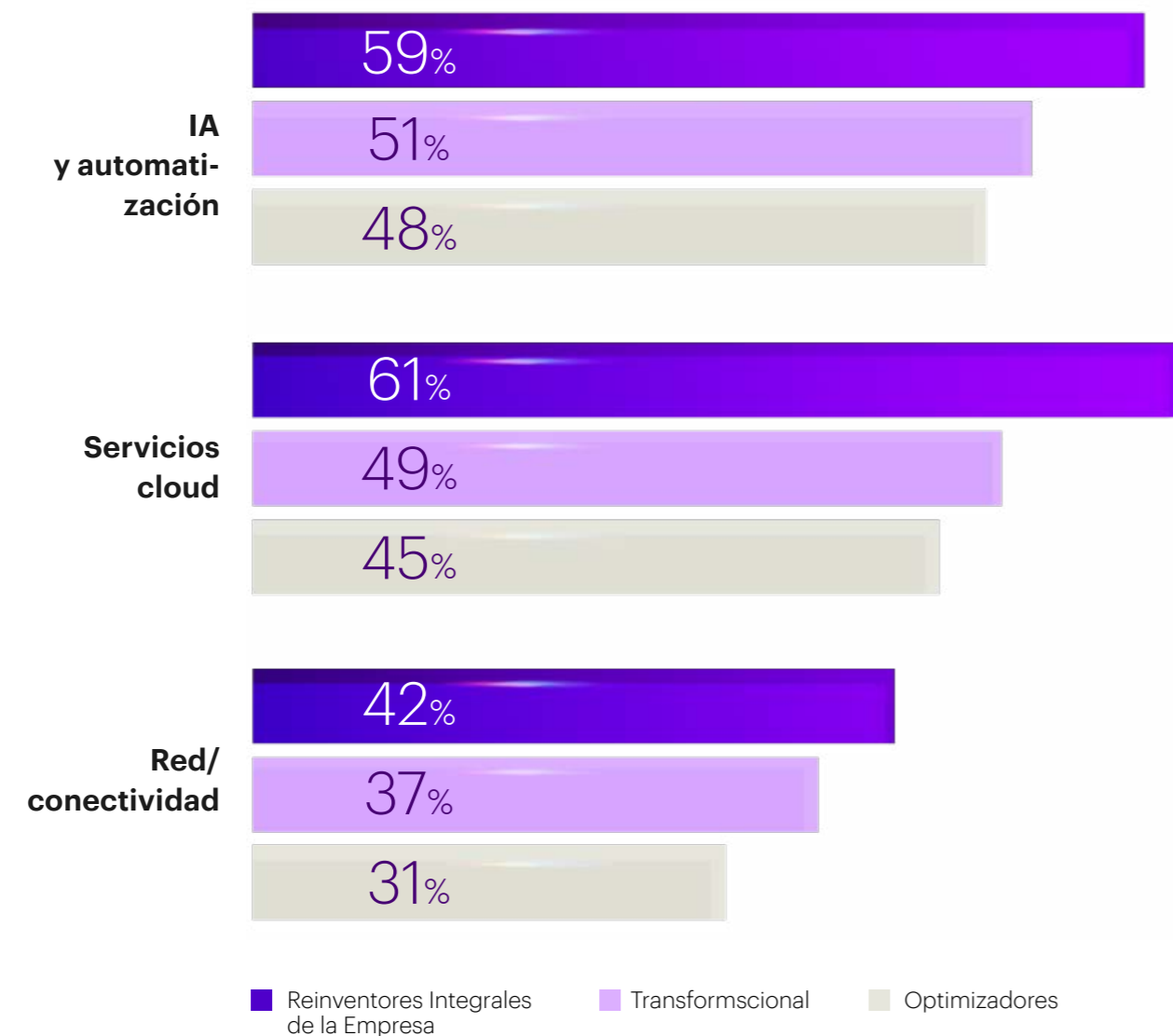


Figura 3:

Los Reinventores invierten constantemente en su base digital

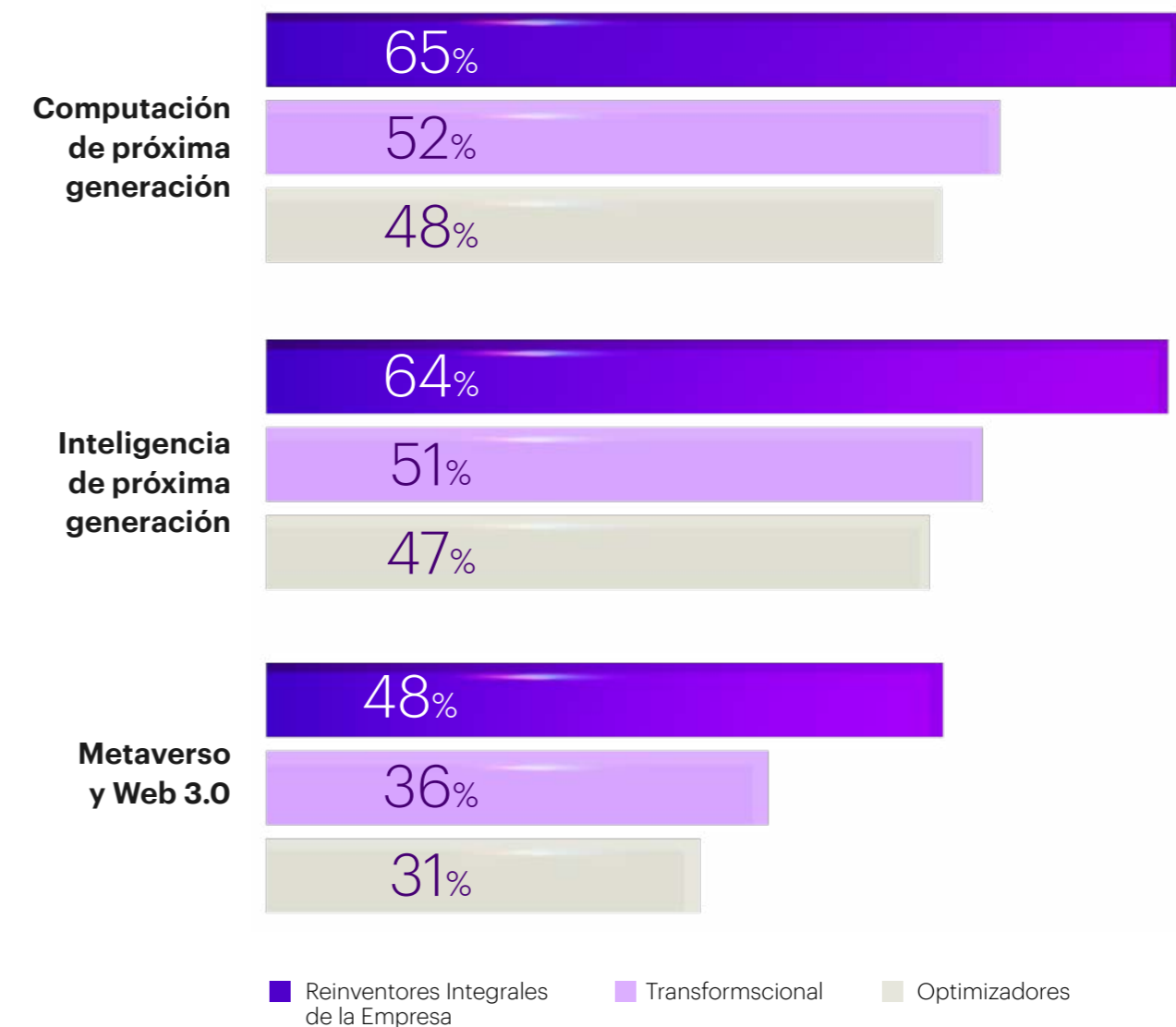
“¿Tiene previsto aumentar su inversión en las siguientes tecnologías durante el próximo año?”

% de encuestados



“¿De cuáles de las siguientes nuevas tecnologías está siguiendo la evolución?”

% de encuestados



Source: Accenture la Reinención total de la empresa CxO Survey fielded in November 2022. Sample size: Total, 1,516; Total Enterprise Reinventors, 119; Transformers, 1,303; Optimizers, 94.

Existe un inmenso potencial de reinención.

Estimamos que, en promedio, el 76 % de las tareas que realiza un trabajador estadounidense se podría reinventar combinando nuevas tecnologías y formas de trabajar para automatizar actividades repetitivas y potenciar actividades de alto valor (más información en la Figura 4 y en “Acerca del estudio”). A su vez, eso aumentará la productividad y permitirá a las personas dar lo mejor de ellas mismas. En teoría, un trabajador estadounidense medio podría producir más en cuatro días que en una semana laboral de cinco días.

La combinación de tecnología e ingenio humano permitirá a las empresas reinventar sus modelos de comercialización, sus operaciones, sus formas de colaboración y sus procesos para generar valor, creando así una nueva frontera del rendimiento. Por ejemplo, nuestro estudio indica que las empresas que tienen previsto adoptar IA de próxima generación y métodos computacionales avanzados, además de aprovechar redes y partners de ecosistema, tienen 2,6 veces más probabilidades que otras empresas de aumentar los ingresos un 10 % o más¹¹.

Las organizaciones son muy conscientes de este potencial, como demuestra el aumento del 71 % en las menciones de cloud, IA y otras nuevas tecnologías en los informes de resultados de los cinco últimos años¹².

La nueva frontera del rendimiento puede incluir innovación radical.

Con una sólida base digital, cualquier empresa puede aspirar a crear innovaciones radicales en su industria y mercados relacionados, algo que hasta ahora estaba reservado para empresas nativas digitales.

¿Qué es la innovación radical?

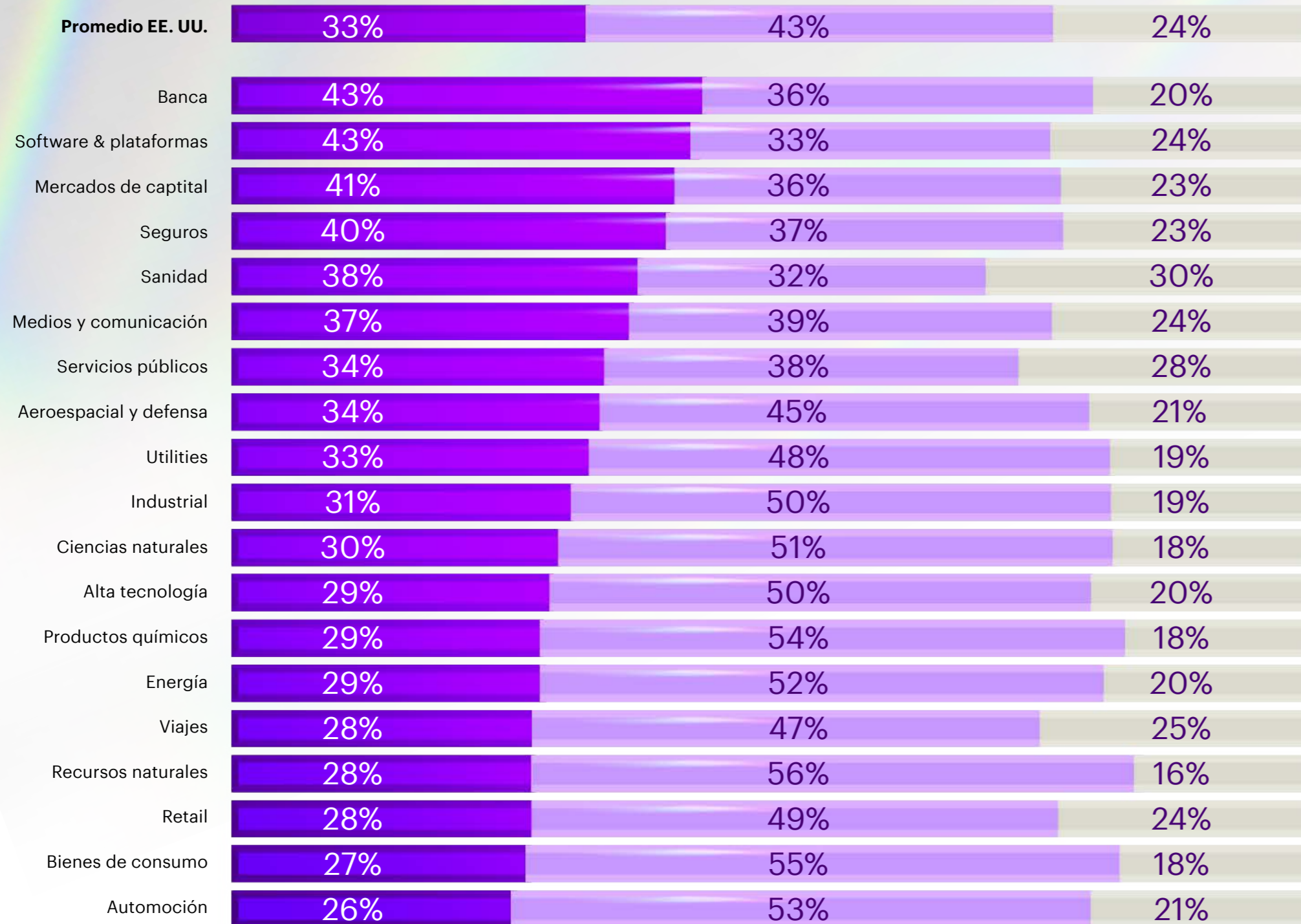
La innovación radical exige conocer el potencial de las tecnologías de próxima generación y aplicar esas tecnologías de formas nuevas para definir y aprovechar oportunidades y cubrir las necesidades más acuciantes de la empresa o industria.



Figura 4: Casi todas las tareas de un trabajador estadounidense medio se pueden reinventar

Porcentaje de las tareas de un trabajador estadounidense que se podrían reinventar con potenciación tecnológica o automatización (por industria)

Porcentaje de horas trabajadas 2021



Potenciación
Automatización
Ningún impacto

Fuente: Análisis de Accenture Research basado en BLS y O*Net. Las tareas de O*Net se clasificaron en cuatro categorías a partir de una lista de 2000 ejemplos detallados de más de 300 tareas. El promedio para EE. UU. corresponde a la media ponderada por porcentajes de ocupación en las industrias.

El redondeo hace que no todos los porcentajes sumen 100 %.

Mayor potencial de **potenciación** por una combinación de nuevas tecnologías y formas de trabajar

La transformación tras la pandemia: éxitos y retos

Muchos ejecutivos ya están trabajando en la reinvención de los procesos de sus empresas con nuevas tecnologías y formas de trabajar. De las 11 áreas funcionales analizadas, los ejecutivos aseguran que sus organizaciones ya han reinventado procesos en una media de seis funciones. El blanco de reinvención más frecuente es la atención al cliente (63 % de los encuestados), mientras que los menos habituales son la investigación y desarrollo (I+D) y los recursos humanos (RR. HH.) (48 %). Los ejecutivos esperan reinventar procesos en nueve funciones de sus empresas en los próximos dos años (Figura 5).

Aunque muchas empresas se están transformando en diversos campos, nuestra experiencia indica que se trata de iniciativas aisladas que no generan todo el valor de negocio posible. Otros problemas comunes son el coste, la ineficiencia de los programas, la mala comprensión de las interdependencias, la falta de conocimientos tecnológicos y una mala gestión del cambio. Una estrategia de Reinvención total de la empresa supera estas dificultades con un enfoque integral e integrado basado en la tecnología y el talento.



Figura 5:

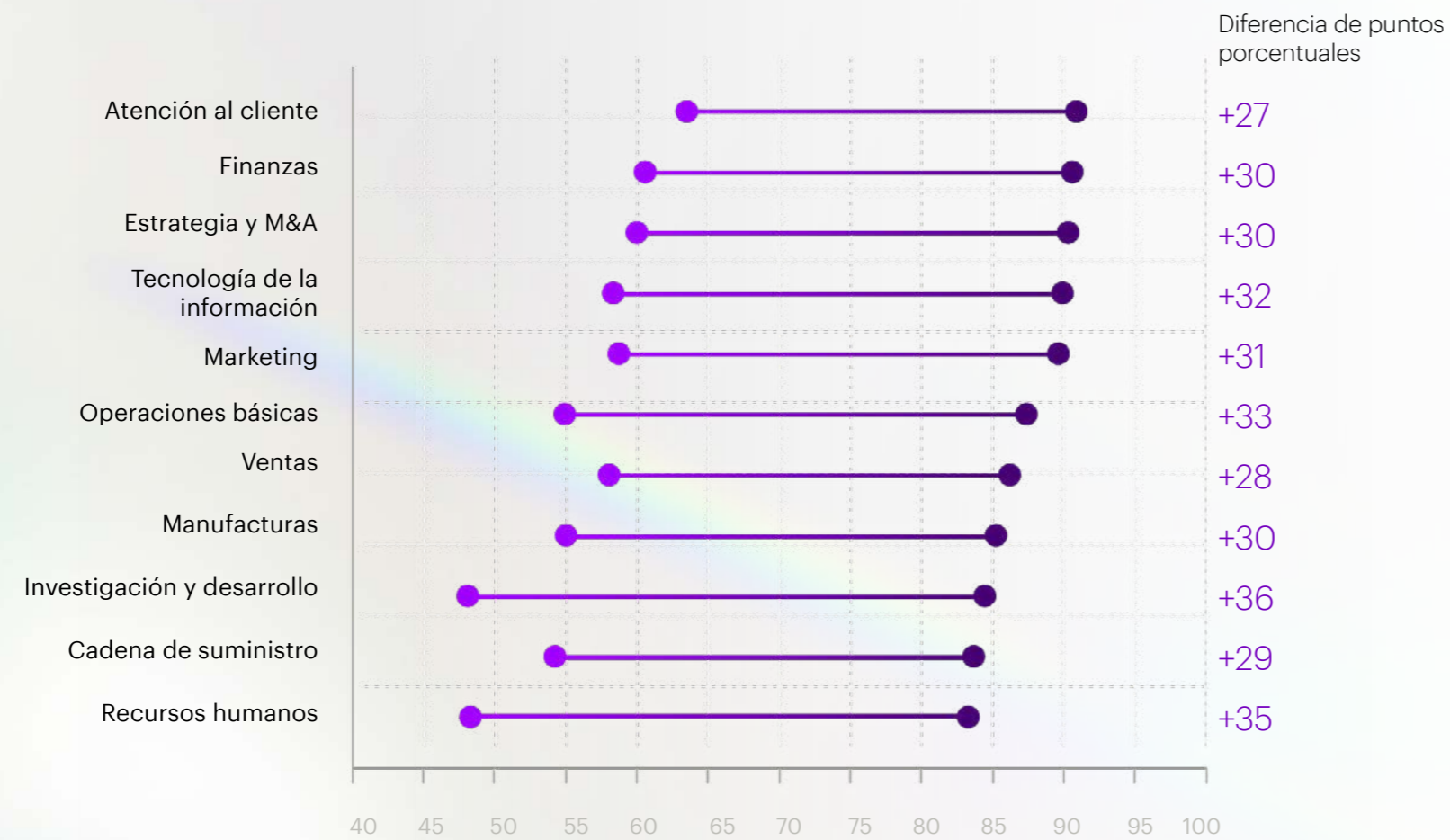
Se está reinventando la mayor parte de los procesos en áreas funcionales

“¿En cuáles de las siguientes funciones se están reinventando procesos con nuevas tecnologías y formas de trabajar?”

% de encuestados,
n = 1516

● Últimos 2 años

● Próximos 2 años



Número medio de áreas de una organización en proceso de reinención (de 11 posibles)



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre Reinención Integral de la Empresa (noviembre 2022)



Análisis de las seis características de la Reinvención total de la empresa

Ya hemos mencionado las seis características básicas para tener éxito en la reinvención. Ahora las analizaremos más a fondo.



1. La reinvencción es la estrategia

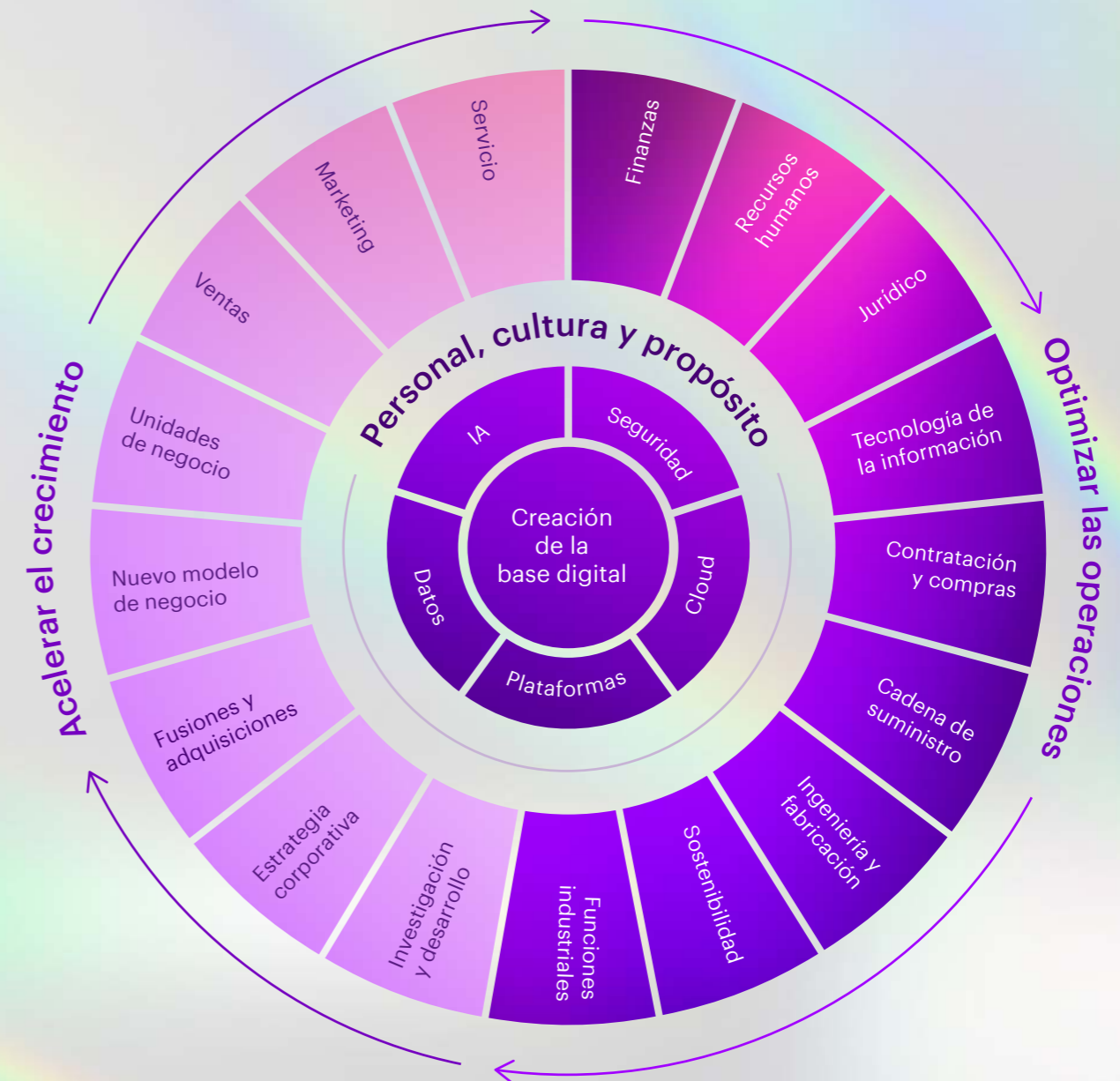
Podemos pensar en las funciones de una empresa como si fueran una ruleta (Figura 6), partiendo de la base de que, en cada una de ellas, la tecnología y las nuevas formas de trabajar pueden generar valor y, muy probablemente, los avances tecnológicos harán que ese valor evolucione.

Reflexionemos ahora sobre cómo decidimos en qué tecnología invertir y qué partes de la empresa queremos transformar. ¿Colaboran los directivos para crear business cases teniendo en cuenta que ninguna función puede existir por sí sola? ¿Se ponen a prueba en todas las funciones las inversiones en tecnología, o es el líder de una sola función el que dirige el análisis? ¿Hasta qué punto comprenden los líderes lo que ya se puede hacer hoy y lo que será posible en el futuro? ¿Pueden los directivos explicar cómo afectará cada inversión en tecnología a la forma de trabajar, relacionarse o comercializar productos? Cuando alguien habla de la necesidad de un cambio cultural o de nuevas habilidades, ¿lo hace con precisión y sabiendo cuál es el plan a seguir? ¿Y cómo se usan los análisis comparativos para definir objetivos? ¿Indican lo que se quiere lograr o son el nivel que hay que superar? En otras palabras: ¿se quiere marcar una nueva frontera del rendimiento para la empresa y/o su industria?

La Reinención total de la empresa es una estrategia deliberada que pretende marcar una nueva frontera de rendimiento para las empresas y, en muchos casos, también para sus industrias. Necesita una sólida base digital para impulsar el crecimiento y optimizar las operaciones. Parte de la base de que hay que reinventar todas y cada una de las partes de la empresa y de que los análisis comparativos no reflejan todo lo que se puede hacer con una mentalidad basada en la tecnología. Los avances tecnológicos hacen que sea una necesidad dinámica y continua. Implica pasar de programas aislados (“¿estaremos cambiando demasiado?”) a buscar el cambio por encima de todo. Supone aplicar conocimientos de negocio y tecnología para establecer las prioridades adecuadas, crear una cultura resiliente ante el cambio, y centrarse en el futuro y acontecimientos externos.

Este aspecto cultural es crítico y en Accenture lo sabemos porque lo hemos vivido. Accenture ha cambiado drásticamente sus capacidades y su cultura en la última década, pasando de ser “fast follower” a una empresa “guiada por la innovación”. La parte de nuestra cultura que se ha mantenido durante décadas es que “el cambio lo es todo”, lo que nos ha permitido fijar objetivos ambiciosos y reinventarnos en un proceso que nunca se detiene.

Figura 6: La Reinención total de la empresa



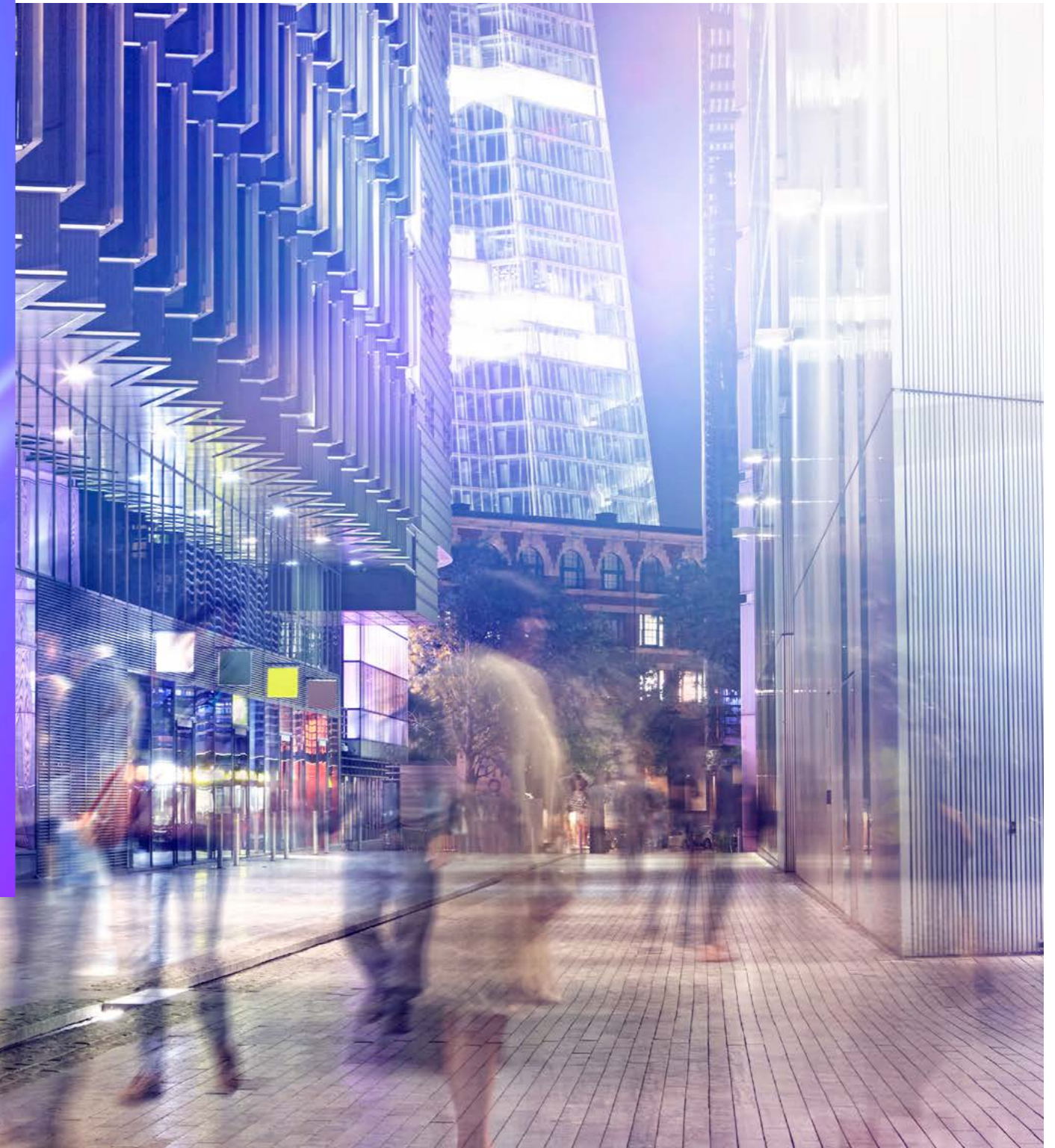
Fuente: Accenture

Hay multitud de empresas que están cambiando mucho, pero la Reinención total de la empresa es mucho más que alcance y velocidad. **Es una estrategia básica de la empresa que consiste en reinventarse de manera constante y sistemática para marcar una nueva frontera del rendimiento. No se trata de reaccionar a la situación, sino de comprender las verdaderas posibilidades de una transformación basada en la tecnología, como ha quedado claro en los tres últimos años.**

Las transformaciones comprimidas comenzaron en los primeros momentos de la pandemia, cuando las empresas experimentaron rápidos cambios en su entorno que pusieron de manifiesto las carencias de su base digital. Por ejemplo, el uso masivo de Internet durante la pandemia hizo que muchas

empresas de bienes de consumo aceleraran su capacidad de conectarse directamente con los consumidores, pero la falta de una infraestructura moderna con ERP en cloud les impidió hacer cambios rápidos en los pagos, conectar cadenas de suministro y hacer ventas en áreas como el comercio social. El resultado es que muchas de esas empresas han acelerado el traslado de sus ERP a la cloud, una medida que afecta a múltiples funciones.

Adoptar la Reinención total de la empresa como estrategia básica es un paso natural para empresas que son Transformadores, pero también el camino a seguir para empresas que son Optimizadores y quieren convertirse en Reinventores.



Si adquieren las seis características que distinguen a los Reinventores, las empresas también aplicarán gran parte de lo aprendido durante estos últimos tres años de transformaciones comprimidas.

El deseo de acelerar la transformación era el principal motivo de orgullo para los CEO en los primeros momentos de la pandemia. La ausencia de las capacidades necesarias para ello (desde cómo se toman decisiones sobre tecnología hasta la forma de gestionar el cambio, pasando por los conocimientos tecnológicos que deben tener los líderes o una estrategia "única" que elimine barreras internas, en muchos casos reforzadas por métricas y compensación) ha sido un problema para hacer realidad el potencial de una transformación basada en la tecnología, poniendo freno a las ambiciones de las empresas.

La gestión del cambio, las habilidades y el cambio cultural, por ejemplo, se suelen citar como barreras o debilidades,

pero pocas empresas tienen capacidades centralizadas, claras y mensurables de gestión del cambio y, en muchos casos, usan distintas técnicas dependiendo del caso. Una estrategia de Reinención total de la empresa convierte la gestión del cambio en una capacidad básica que está conectada y utiliza los mismos métodos, como herramientas de medida, en todos los casos y para todas las funciones.

Encontramos otro ejemplo en muchas empresas que no consiguen crear plataformas tecnológicas a las que tenga acceso toda la organización, lo que haría que la innovación fuera más rentable, resiliente y rápida. Así, empresas que han acelerado el traslado al cloud tienen problemas para controlar los costes, usar servicios cloud y cambiar realmente sus operaciones, ya que cada función o unidad de negocio se ha trasladado al cloud por separado para lograr resultados rápidos, pero sin aprovechar todo el potencial de la tecnología.

Cada industria tiene que hacer frente a sus propios retos. En sanidad, por ejemplo, muchos líderes han invertido en la creación de una interfaz inteligente que ofrezca una experiencia personalizada a los pacientes, casi como si fueran consumidores. Al mismo tiempo, y dependiendo de la posición que ocupen en la cadena de valor de la sanidad, esas mismas empresas se están digitalizando para aprovechar eficiencias en una industria que está por detrás de otras en transformación digital y padece graves problemas de falta de talento que dificultan el acceso a la atención sanitaria. Algunas iniciativas que tratan de personalizar la experiencia y crear eficiencias y capacidad son demasiado específicas, por lo que pierden la oportunidad de conectar para generar más valor.

La Reinención total de la empresa también permitirá aprovechar los conocimientos de otras empresas en la industria y, por supuesto, en otras industrias. Muchos CEO se quejan de que su industria está rezagada, pero recuperar el terreno perdido no es tarea fácil.

Se necesita un liderazgo fuerte y, con frecuencia, los niveles de referencia en la industria se usan solo como objetivos y medida del rendimiento. Por definición, la reinención es imposible solo con liderazgo interno. Como mínimo, hay que mirar también al resto de la industria para marcar una nueva frontera del rendimiento. Dedicamos mucho tiempo a analizar industrias para crear las soluciones que ofrecemos a nuestros clientes y estamos convencidos de que, si las empresas adquieren las seis características de los Reinventores, utilizar los conocimientos de su industria y de otras industrias se convertirá en algo natural para ellas.



2. La base digital es una de las principales fuentes de ventaja competitiva

La tecnología solía ser causa de disrupción, pero ahora es una fuente de certidumbre en tiempos revueltos.

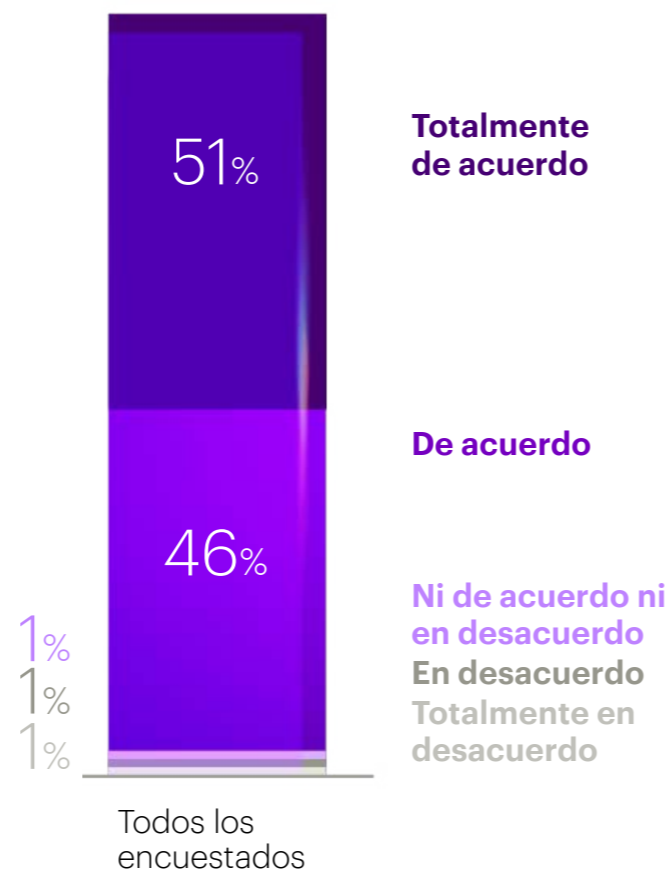
Una vez aceptado que todas las empresas son digitales, la tecnología genera una importante ventaja competitiva que permite a las empresas crear experiencias excepcionales y lograr innovaciones radicales. Puede abrir la puerta a nuevas oportunidades de acelerar el crecimiento y optimizar las operaciones.

Para tener éxito en este mundo, las empresas necesitan una sólida base digital que funcione como plataforma de reinversión.

El 97 % de los ejecutivos encuestados cree que la tecnología en general tiene y seguirá teniendo un papel fundamental en su estrategia de reinversión y en los programas de transformación de su organización. De hecho, una media del 40 % de los ejecutivos en los tres grupos opina que la tecnología ha crecido en importancia hasta convertirse en la máxima prioridad de los programas de transformación en los dos últimos años (Figura 7).

Figura 7: La tecnología es fundamental

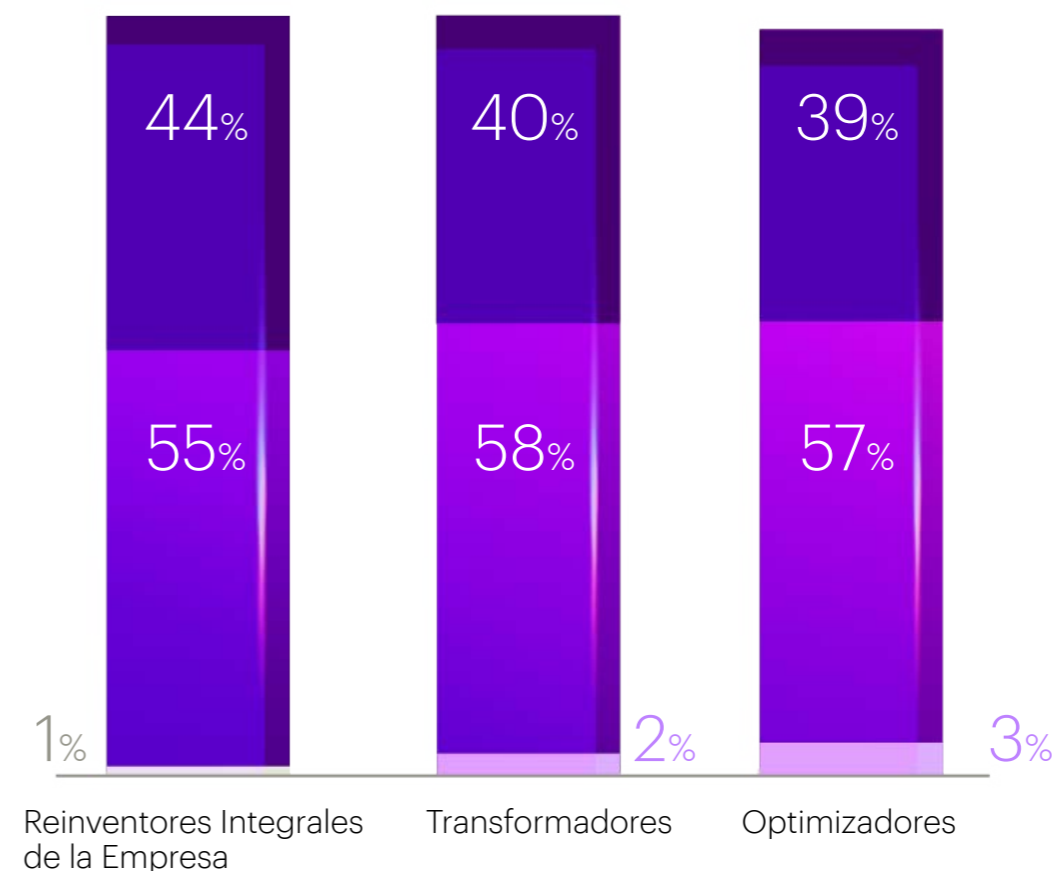
“¿Cree que la tecnología en general tiene un papel fundamental en todas las estrategias actuales y futuras de reinversión, así como en los programas de transformación de su organización?”



“¿Ha aumentado la importancia de la tecnología en los programas de transformación en los dos últimos años?”

Puntuación de 1 a 5, donde:

Máxima prioridad 5 4 3 2 1 No ha aumentado



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre Reinversión Integral de la Empresa (noviembre 2022). Muestra: total, 1516; Reinventores Integrales de la Empresa, 119; Transformadores, 1303; Optimizadores, 94

Veamos el ejemplo de Siam Commercial Bank (SCB), cuyo programa de transformación se centró en desarrollar la infraestructura y las capacidades tecnológicas necesarias para convertir a SCB en un banco digital. La empresa sustituyó aplicaciones legacy y migró a un nuevo data lake en cloud¹³, creando una fábrica digital para desarrollar la app del banco y nuevos productos digitales. Eso le permitió aumentar el número de usuarios de la app digital hasta más de 13 millones de usuarios en 2022, frente a 2,5 millones antes del programa de transformación¹⁴.

La siguiente fase en la estrategia de reinversión de SCB es convertirse en un “grupo empresarial de fintech”, una empresa tecnológica que ofrezca servicios centrados en el cliente, incluidos los de banca.

Reestructurada en una nueva entidad, SCBx, la empresa pretende aprovechar su base de clientes en plataformas para llegar a 200 millones de personas¹⁵ y está invirtiendo en nuevas tecnologías como blockchain, metaverso y Web 3.0¹⁶.

Los Reinventores rentabilizan sus inversiones en la base digital.

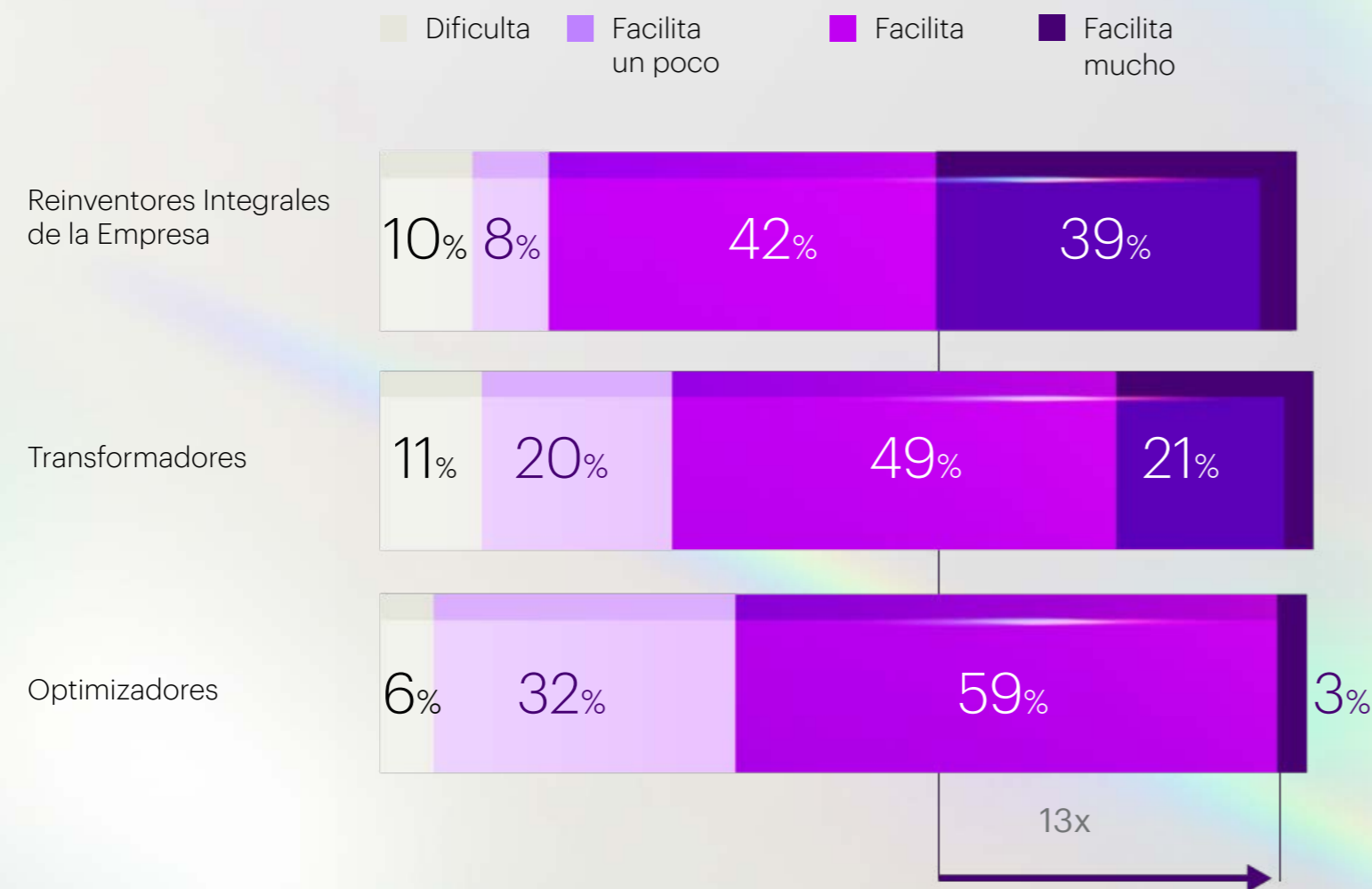
Los Reinventores rentabilizan sus inversiones en la base digital. Muchos ejecutivos comprenden la importancia de la tecnología para la reinversión, pero es el uso que hacen de ella lo que caracteriza a los Reinventores. Según nuestra encuesta, el 39 % de los Reinventores cree que la tecnología es importante para reinventarse, frente al 21 % de los Transformadores y solo el 3 % de los Optimizadores (Figura 8).



Figura 8:

Los Reinventores rentabilizan sus inversiones en la base digital

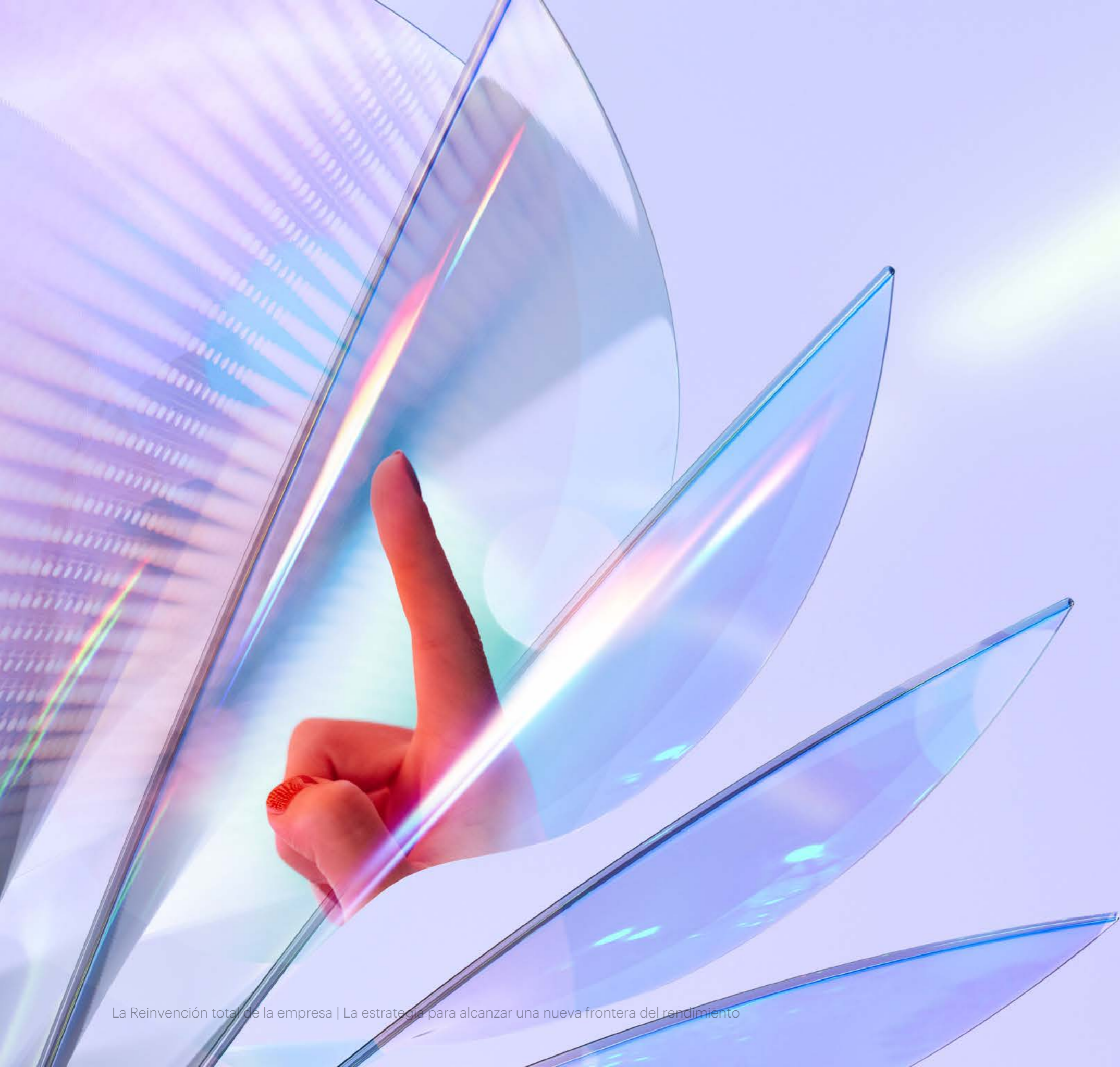
“¿Facilita o dificulta la tecnología el programa de transformación de su organización?”



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre Reinversión Integral de la Empresa (noviembre 2022). Muestra: total, 1516; Reinventores Integrales de la Empresa, 119; Transformadores, 1303; Optimizadores, 94

Un buen ejemplo es el de BP, que con su estrategia de reinversión pretende dejar de ser una petrolera internacional dedicada a producir recursos para convertirse en una empresa internacional de energía que ofrece soluciones¹⁷. La empresa aspira a generar entre 9.000 y 10.000 millones de dólares con cinco “motores de crecimiento en transición” (bioenergía, conveniencia, carga de vehículos eléctricos, hidrógeno y renovables) en 2030¹⁸.

La innovación digital es una de las tres fuentes de diferenciación en la estrategia de reinversión de BP19. Las capacidades digitales de la empresa se suman a sus capacidades científicas y técnicas en un equipo integrado de “innovación e ingeniería”. BP adopta un modelo centrado en el cliente para desarrollar productos digitales y compara sus capacidades digitales con las de los líderes del sector tecnológico (y no con las de sus competidores directos)²⁰.



3. La reinvencción va más allá de análisis comparativos para explorar el límite de lo posible

En el pasado, muchas empresas determinaban el potencial de su transformación comparando su rendimiento con el de otras empresas y adoptando prácticas recomendadas en su industria. Si estaban retrasadas, estas métricas podían justificar la necesidad de un cambio. Sin embargo, también pueden poner límites a la ambición de los líderes, ya que no reflejan todo lo que se puede hacer con la tecnología y las nuevas formas de trabajar. En otras palabras: las comparaciones se convierten en un obstáculo para alcanzar los límites de lo posible.

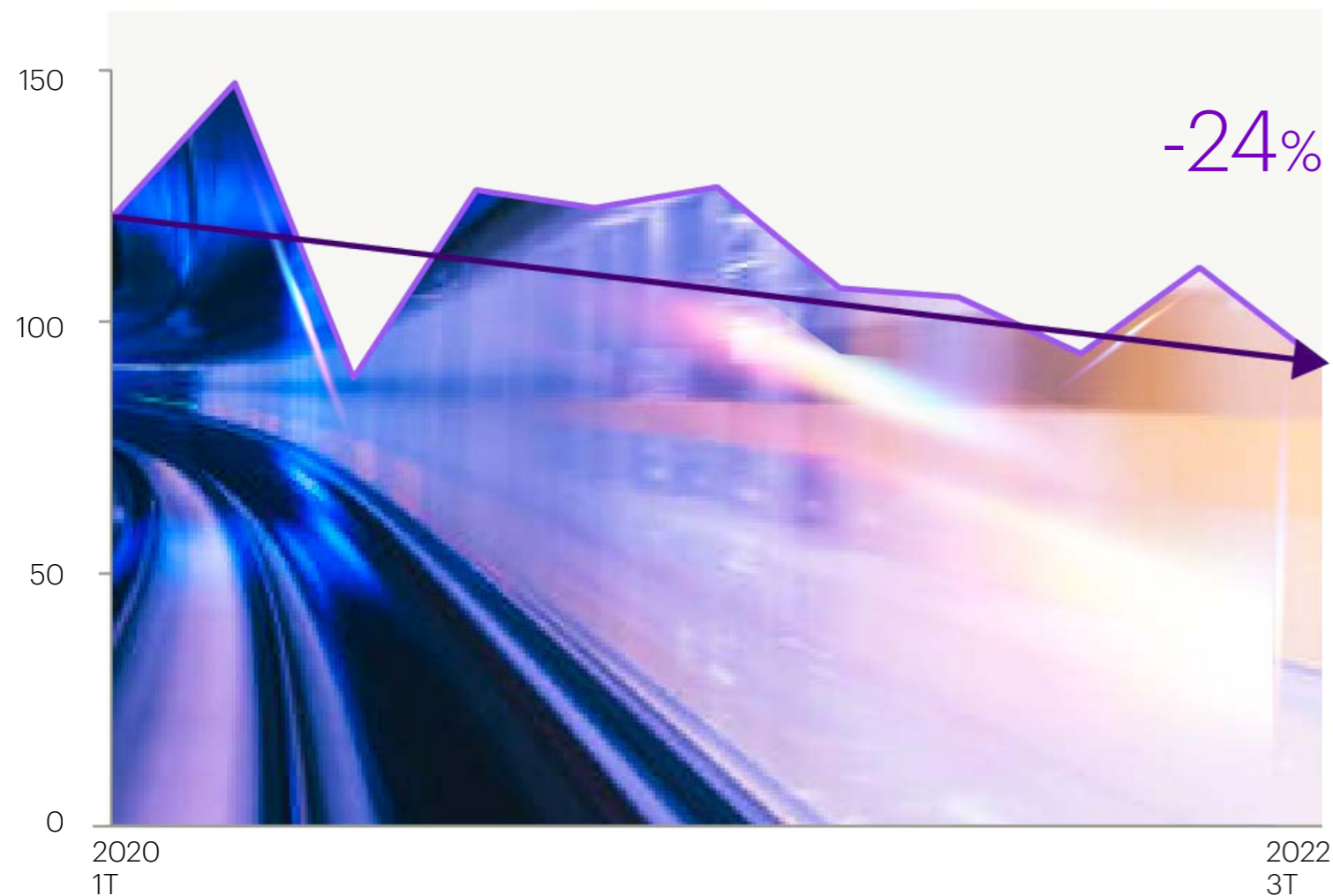
Teniendo en cuenta la rapidez con la que evolucionan la tecnología y los hábitos de consumo, lo que hoy es lo mejor puede estar ya anticuado mañana. De hecho, cada vez es más difícil mantener un buen rendimiento. Nuestro análisis indica que, en promedio, la diferencia entre los líderes y la media en dividendos totales a los accionistas se redujo 15 puntos porcentuales entre 2011 y 2022 en todas las industrias²¹.

Las menciones de la expresión “práctica recomendada” en los informes de resultados de las 2000 empresas más importantes del mundo por ingresos se han reducido un 24 % desde el primer trimestre de 2020. Pese a ello, más de la mitad (55 %) de los ejecutivos encuestados se sigue centrando en adoptar las prácticas recomendadas en su industria y consideran que ese objetivo refleja el máximo de lo que pueden conseguir (Figura 9).



Figura 9: Las prácticas recomendadas pierden atractivo, pero no para todos

Menciones de “práctica recomendada” por cada 1000 informes de resultados de las 2000 empresas más importantes del mundo por ingresos



Fuente: Procesamiento del lenguaje natural de los informes de resultados trimestrales de las 2000 empresas más importantes del mundo por ingresos entre el primer trimestre de 2020 y el tercer trimestre de 2022. Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinención total de la empresa (noviembre 2022).

“¿Cuál de las siguientes descripciones refleja mejor el nivel de rendimiento que desea alcanzar con su estrategia de reinención?”

% de encuestados, n = 1516



45%

Un cambio drástico que marque un **nuevo nivel de rendimiento en nuestra industria**

48%

Un cambio drástico que **iguale** el nivel de rendimiento actual de nuestro **principal competidor en la industria**

7%

Cuartil superior o incremento gradual

4. La estrategia de talento y el personal son una parte básica de la reinvencción

Muchos factores humanos pueden poner en peligro estrategias de reinvencción y programas de transformación que parecen prometedores. Los problemas pueden incluir una escasa disposición cultural al cambio, la falta de capacidades y coordinación en la dirección, y las barreras internas (Figura 10).

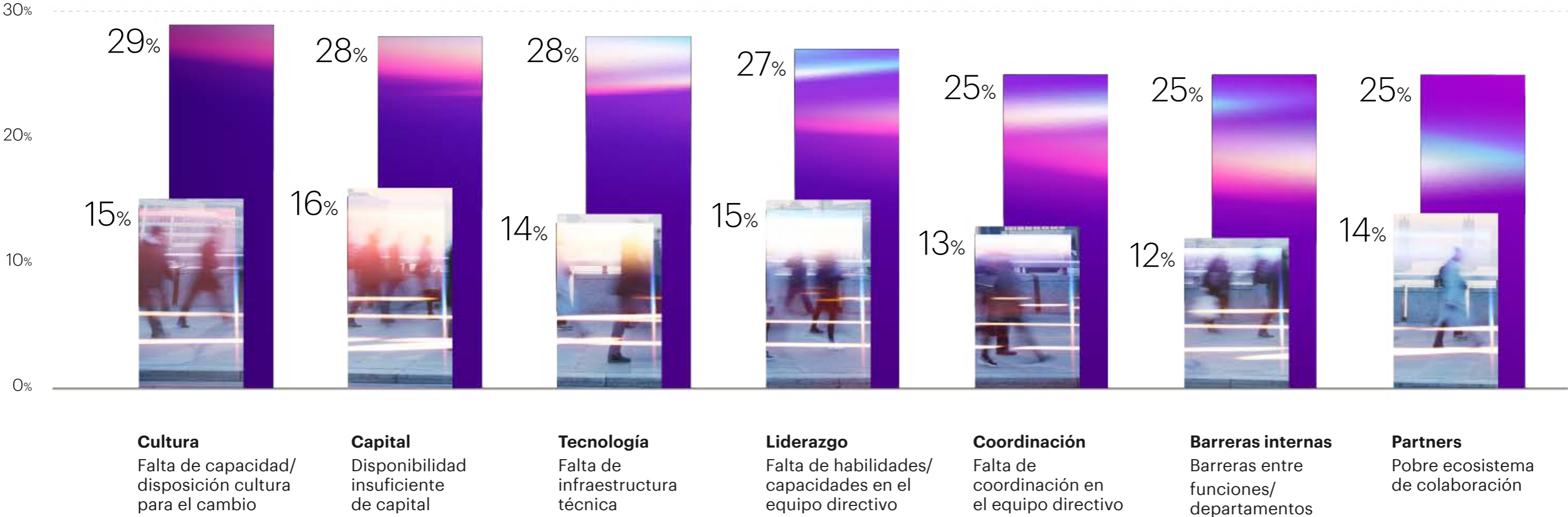
The Sin embargo, quienes más se reinventan son también los mejor preparados para superar estas dificultades.

Figura 10:

Los factores humanos plantean algunos de los principales obstáculos a las estrategias de reinversión

“¿Qué obstáculos ha debido superar para ejecutar su estrategia de reinversión?”
% de encuestados, n = 1516

■ Citado como uno de los tres obstáculos principales
■ Citado como el principal obstáculo



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinversión total de la empresa (noviembre 2022)

Los ejecutivos deben ser portavoces del cambio.

El éxito de una reinvención depende de que el equipo directivo convenza al personal de que todos deben contribuir al cambio. El CEO debe liderar la estrategia de Reinvención Integral de la Empresa, secundado por todos los ejecutivos. Un vez adoptada una estrategia, el CEO y el equipo directivo tienen que participar activamente, transmitiendo un mensaje claro y explicando los motivos de la reinvención para implicar a los empleados.

Muchas organizaciones subestiman la importancia de comunicar el “porqué” de una reinvención. Se necesita visión e iniciativa para convencer a todos, relacionando los objetivos de cada persona con la meta final del cambio. Esto es algo que dominan los Reinventores.

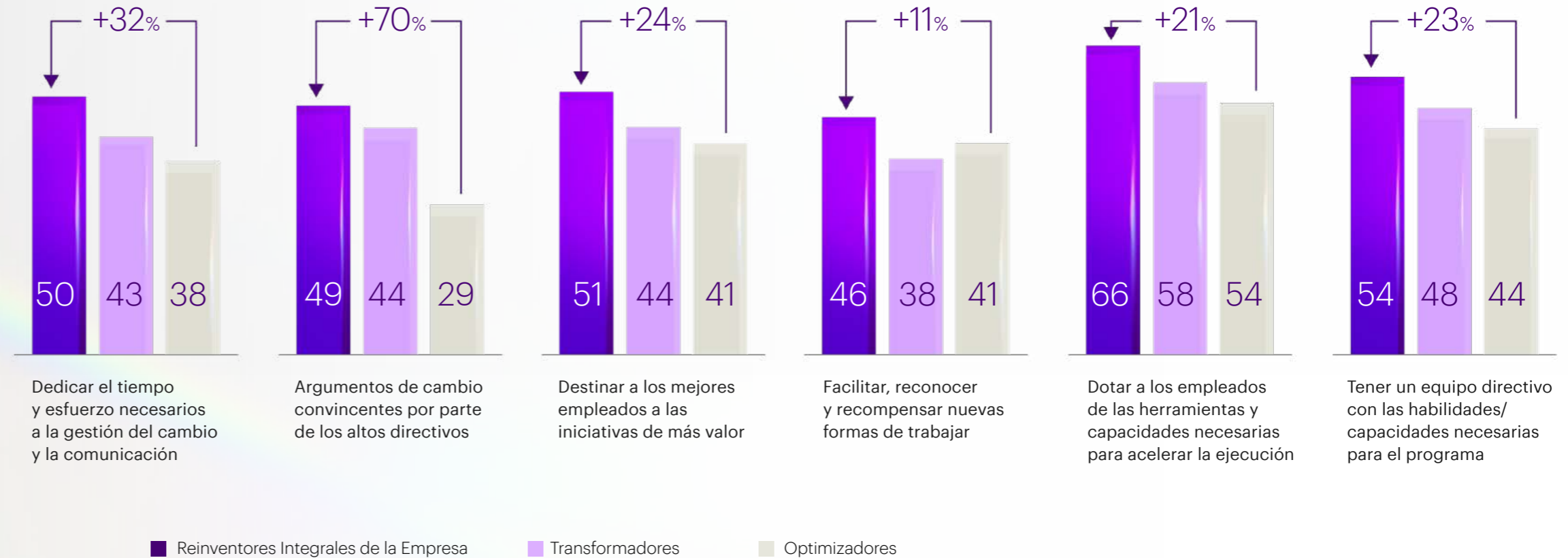
Como se observa en la Figura 11, los Reinventores tienden a dedicar más tiempo y esfuerzo a la gestión del cambio y la comunicación, incluyendo argumentos convincentes por parte de los altos directivos.

Figura 11:

Es importante comunicar el cambio y facultar al personal en todos los niveles

“¿Cuáles de las siguientes prácticas fueron más importantes para el éxito de su estrategia de reinvención?”

% de encuestados

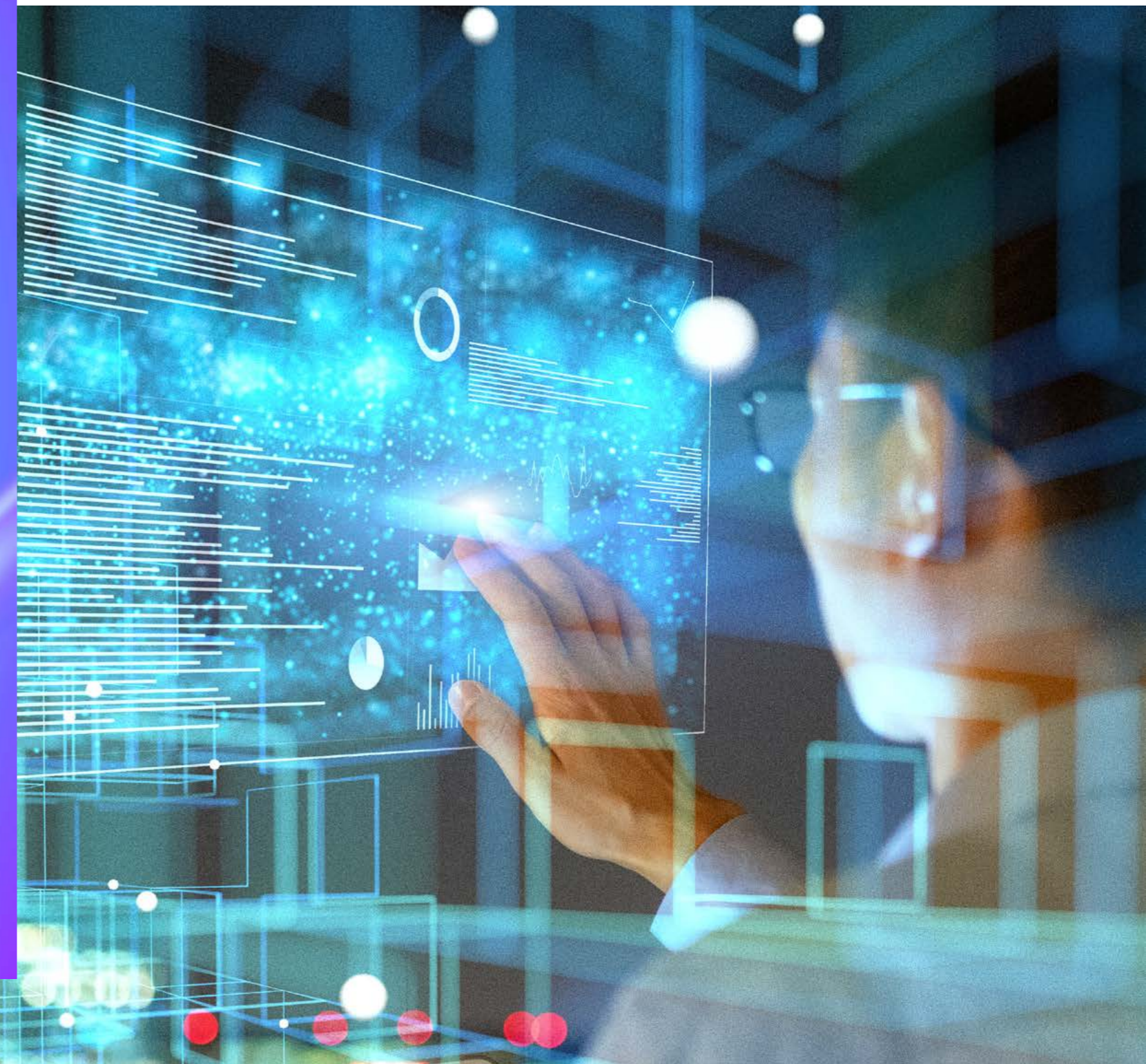


Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinvención total de la empresa (noviembre 2022). Muestra: total, 1516; Reinventores Integrales de la Empresa, 119; Transformadores, 1303; Optimizadores, 94

Roche se está reinventando para ser una empresa más ágil y digital. Este esfuerzo surge en parte de una iniciativa de liderazgo global orientada a ayudar a los altos ejecutivos a adquirir la mentalidad necesaria para la reinvención personal y organizativa. El modelo de liderazgo ha pasado de estar diseñado para mando y control a basarse en el fomento de la colaboración y la creatividad²².

Cociente tecnológico (CT) en toda la empresa

Desde los ejecutivos hasta los empleados de primera línea, todos los niveles del personal deben tener CT para facilitar la reinvención. El CT refleja la capacidad de comprender y explicar tecnologías transformadoras y la forma en que esas tecnologías hacen realidad lo que promete la tecnología y el ingenio humano. En Accenture invertimos en formación continua para toda la empresa, de manera que todos los empleados (incluidos los ejecutivos) tengan un CT individual. Los cursos de CT de Accenture son una forma simple y eficaz de conseguir que todos los miembros del equipo conozcan una tecnología y sepan cómo se aplica, por qué es importante y cómo funciona con otras tecnologías. Todos los empleados de Accenture estudian estos cursos, sea cual sea su área de especialización.



5. La reinvencción no tiene límites y elimina barreras internas en la organización

Hacer realidad la Reinvencción total de la empresa exige conectar personas, procesos y datos en toda la empresa y más allá para crear una organización sin fronteras.

Las organizaciones están cada vez más interconectadas. El 99 % de los ejecutivos espera que en los próximos dos años se preste más atención a la interconexión en su organización.

Para adquirir capacidades en la frontera del rendimiento se necesita un modelo que abarque todas las funciones y unidades de negocio, en lugar de funciones y unidades aisladas.

Pensemos en las capacidades de planificación de cadena de valor y de fabricación y logística inteligentes, que son tan importantes para las empresas de retail y bienes de consumo. Para adquirir estas capacidades se necesita un enfoque integral que cubra prácticamente toda la organización (Figura 12).



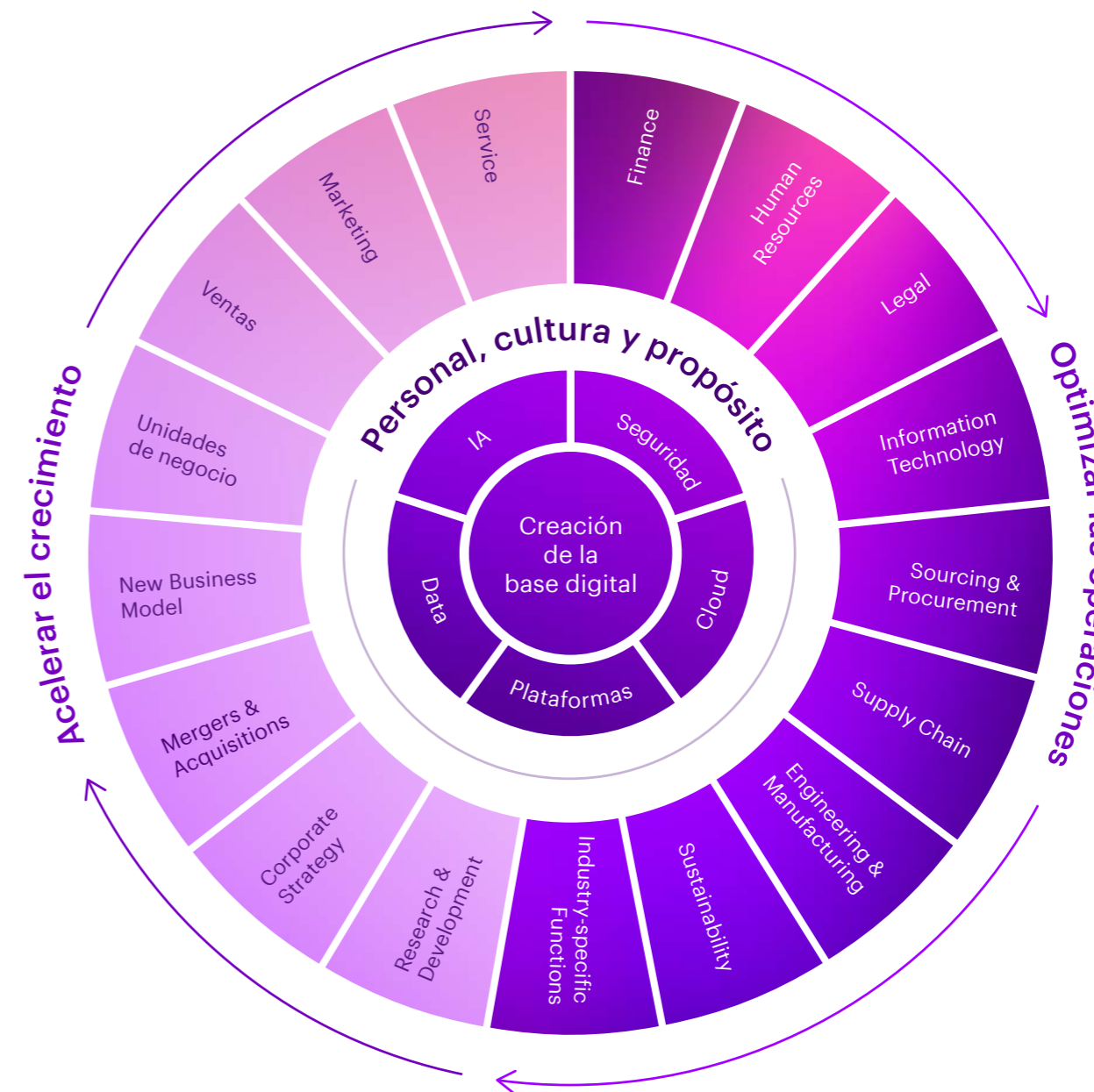
Figura 12:

Para adquirir capacidades de planificación de cadena de valor y de fabricación y logística inteligentes en la frontera del rendimiento se necesita un modelo integral

Intervenciones en la cadena de valor



Nivel de impacto



Fuente: Análisis de Accenture


Nivel de impacto

■ Grande

■ Medio

■ Pequeño

■ N. p.



Los Reinventores refuerzan conexiones en sus organizaciones

Los cambios en el modelo operativo van acompañados por importantes cambios en la forma de trabajar. Adoptar principios Agile en el negocio (y no solo en TI) refuerza a los empleados y hace posible la colaboración entre funciones. La creación de equipos multidisciplinares permite que los empleados asuman funciones más complejas con tareas que antes debían realizar dos o más personas. Eso se refleja en las tendencias de contratación: según nuestro análisis, el número medio de habilidades exigidas en ofertas de empleo aumentó un 18 % entre 2020 y 2022²³.

El modelo operativo integrado y las nuevas formas de trabajar requieren tecnología integrada en toda la empresa y una plataforma de datos que democratice el acceso a la información. El flujo de datos crea conexiones entre equipos de toda la organización, permitiendo el intercambio de ideas e información.

El ecosistema de automoción en Europa, por ejemplo, está trabajando en la creación de un mercado seguro de datos, “Catena-X Automotive Network”, que será el primer ecosistema de datos abiertos en el sector²⁴. Lo que pretende Catena-X al compartir datos y otros recursos es aumentar la transparencia y la eficiencia, además de reducir las emisiones de carbono en toda la cadena de suministro²⁵.

La ausencia de límites no significa que no haya control. Quienes abrazan la reinvención son conscientes de la necesidad de tener una “oficina de transformación” que se ocupe de coordinar, de fijar el calendario y de supervisar el progreso, creando un plan integrado con previsiones financieras, indicadores claros del rendimiento de las operaciones y objetivos para cada flujo de trabajo, de modo que sea una única fuente de información para toda la organización (Figura 13).

Figura 13:

Un control eficaz es el factor más importante para el éxito de la reinvención

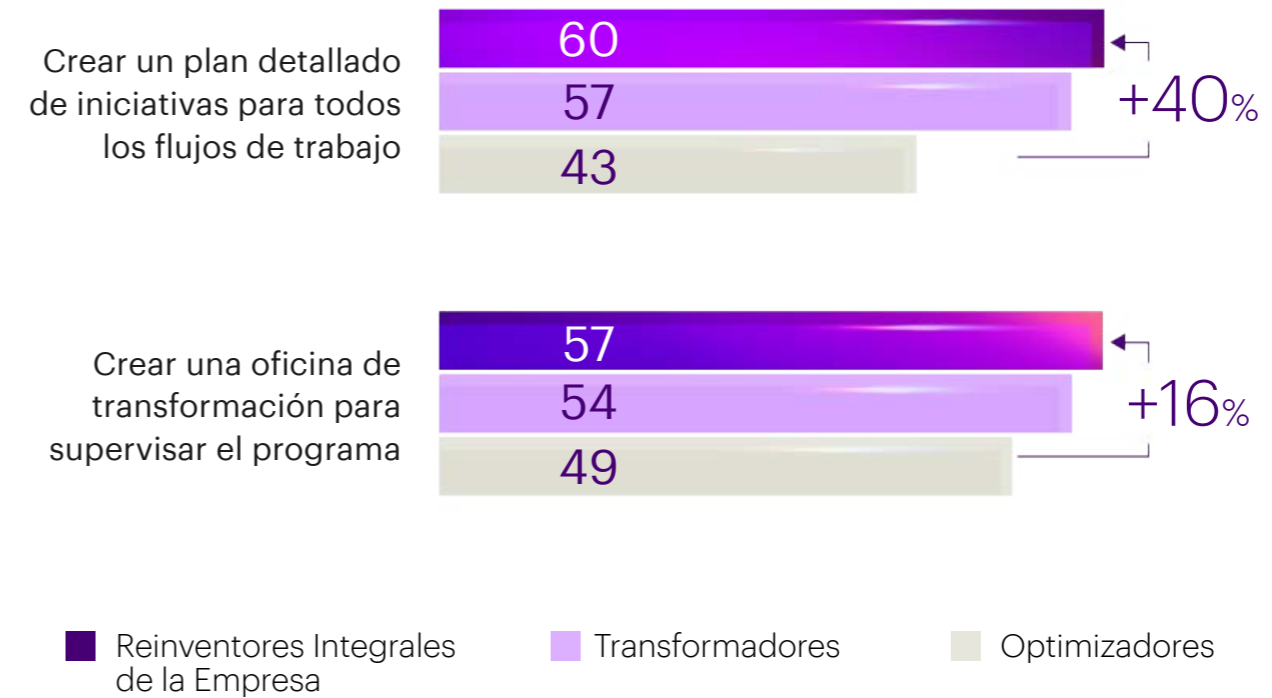
“¿Cuáles de los siguientes factores fueron más importantes para el éxito de su estrategia de reinvención?”

% de Reinventores Integrales de la Empresa, n = 119



“¿Cuáles de las siguientes prácticas fueron más importantes para el éxito de su estrategia de reinvención?”

% de encuestados



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinvención total de la empresa (noviembre 2022). Muestra: total, 1516; Reinventores Integrales de la Empresa, 119; Transformadores, 1303; Optimizadores, 94



6. La reinvencción es continua

Por lo general, las transformaciones se realizan una tras otra y durante un tiempo limitado. La reinención, por el contrario, es tan dinámica como los cambios en la tecnología y el mercado. Requiere velocidad de ejecución y un cambio continuo que dé más importancia al progreso que a la perfección. Cuanto menos tiempo se tarde en generar valor, antes se podrá invertir ese valor en nuevas iniciativas que expandan aún más la frontera del rendimiento.

Por eso es fundamental que las empresas se centren en iniciativas con máximo impacto.

Las empresas tienen que reevaluar constantemente la prioridad de sus iniciativas, cancelando las que no aporten valor y añadiendo nuevas iniciativas con frecuencia.

El 58 % de los Reinventores reevalúa la prioridad de iniciativas existentes y añade nuevas iniciativas a su estrategia de reinención como parte de procesos de planificación básicos que fomentan una mentalidad de reinención continua (Figura 14).

UBS, por ejemplo, introdujo la “priorización dinámica de inversiones” para optimizar resultados mediante revisiones presupuestarias trimestrales, lo que contribuyó a adaptar los entregables digitales del banco a las necesidades de los clientes²⁶.

Figura 14:

La reinención continua requiere procesos de planificación básicos

“¿Cuáles de las siguientes prácticas ha adoptado para fomentar una mentalidad de reinención continua?”

% de Reinventores Integrales de la Empresa, n = 119



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO la Reinención total de la empresa (noviembre 2022)

Los Reinventores aprovechan sus colaboraciones en el ecosistema

Las colaboraciones aportan recursos (activos, ideas y habilidades) que pueden acelerar el proceso y favorecer la transformación comprimida. También pueden facilitar la inversión que exige la reinversión a través de acuerdos de reparto de beneficios. Ayudan además a adquirir la capacidad de reinversión continua: el 69 % de las empresas que quieren adoptar una estrategia de La Reinversión total de la empresa asegura que tener un partner que ayude a seleccionar y crear soluciones y plataformas es importante para el éxito de su estrategia (Figura 15).

Verizon, por ejemplo, ha establecido sólidas colaboraciones en toda su cadena de valor para crear un ecosistema que favorezca el desarrollo de la economía 5G. Los fabricantes ayudan a la red de Verizon a dar soporte a todos los dispositivos.

Proveedores de cloud e integradores de sistemas han participado en el desarrollo del ecosistema móvil de edge computing (MEC) de Verizon, mientras que los clientes prueban nuevos casos de uso.

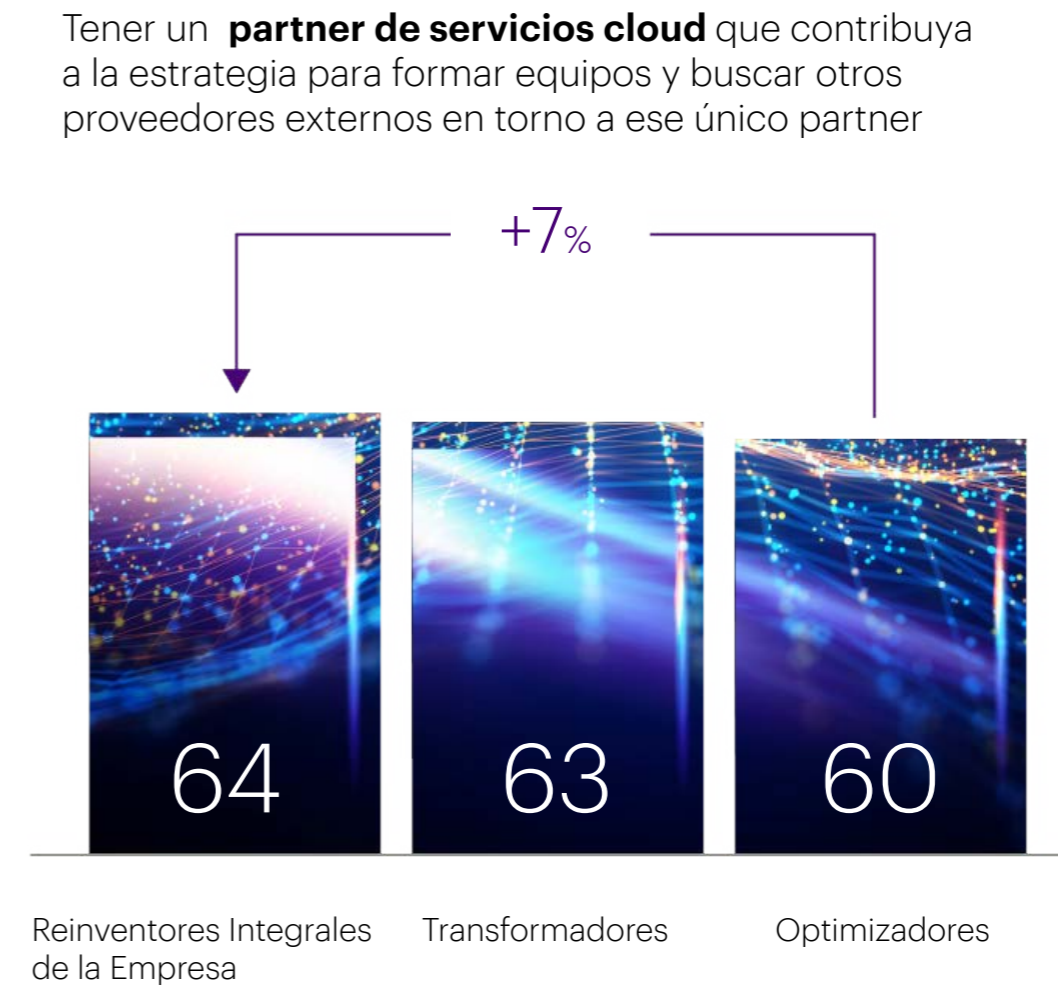
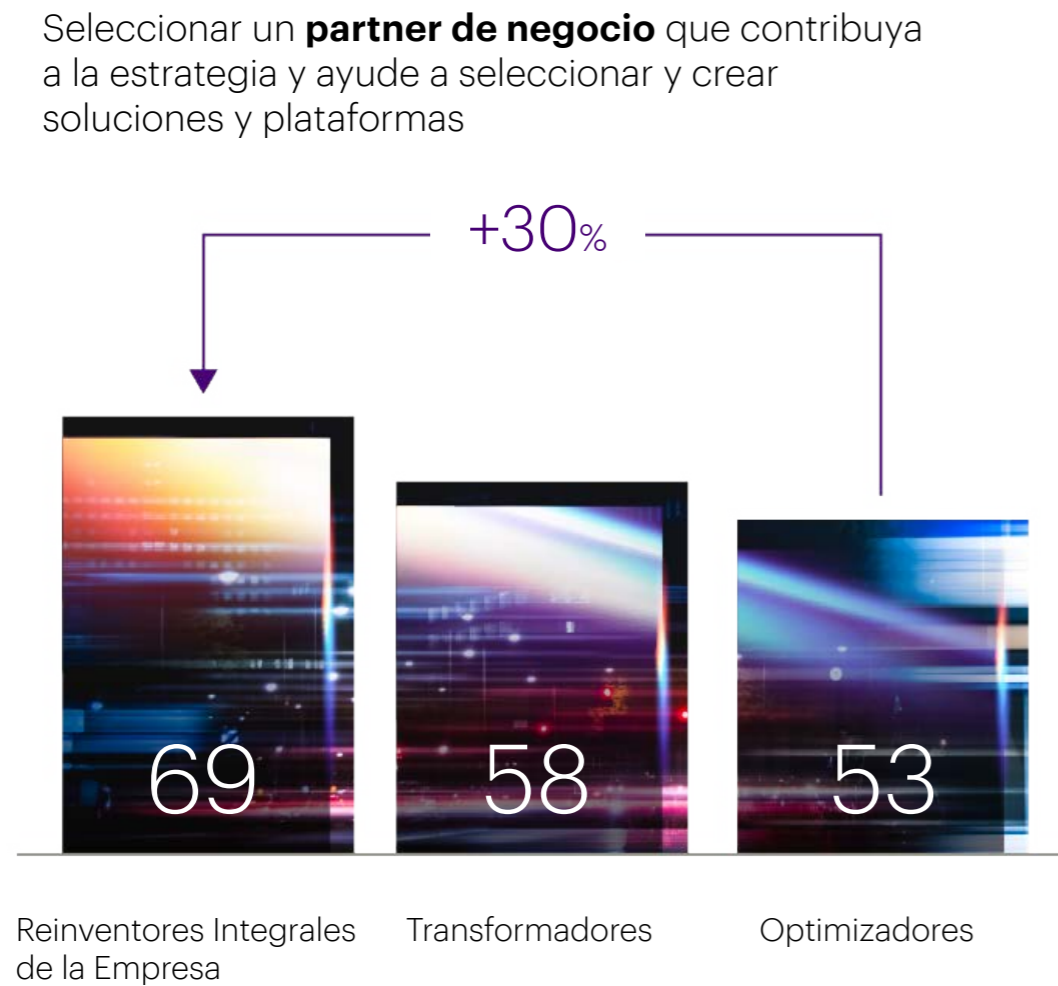
También los partners están ayudando a Verizon. Verizon y Meta están aprovechando sus capacidades complementarias para poner los cimientos del metaverso, utilizando la infraestructura MEC para crear experiencias de realidad extendida²⁷.




Figura 15: Los partners de negocio son básicos para las estrategias de reinversión

“¿Cuáles de las siguientes prácticas fueron más importantes para el éxito de su estrategia de reinversión?”

% de encuestados



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinversión total de la empresa (noviembre 2022). Muestra: total, 1516; Reinventores Integrales de la Empresa, 119; Transformadores, 1303; Optimizadores, 94



Resultados de la Reinvencción total de la empresa

La Reinención total de la empresa libera valor a ritmo acelerado

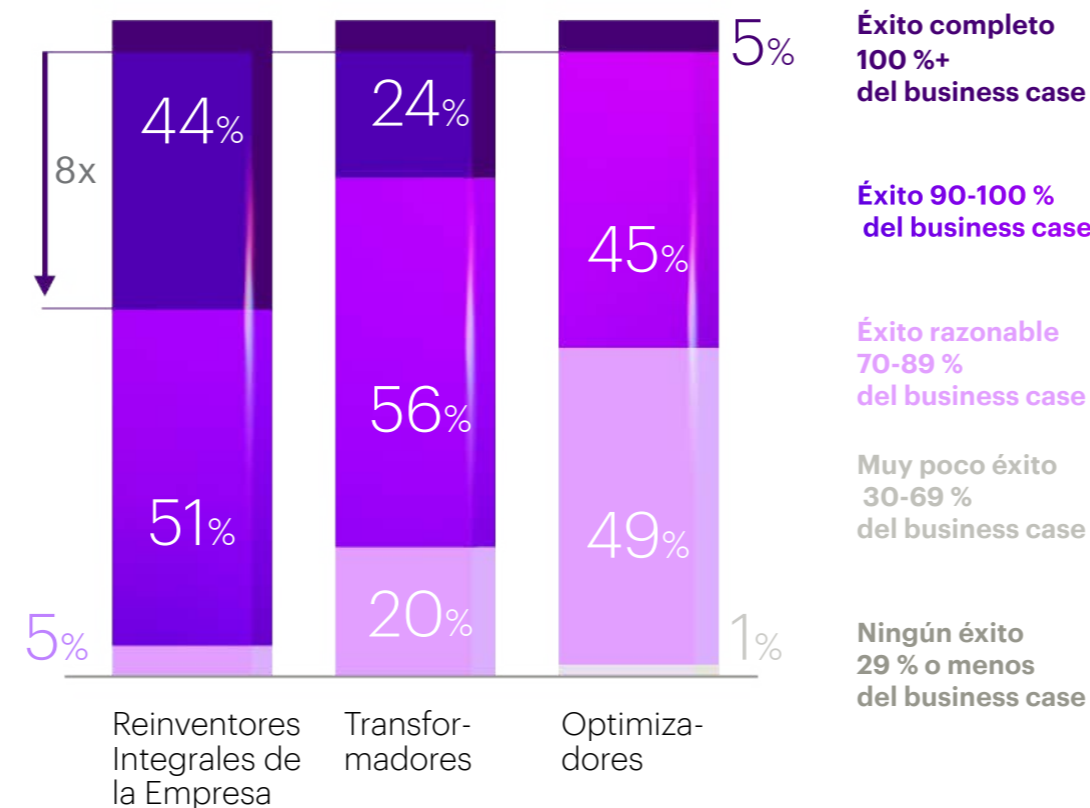
Las empresas que adoptan la Reinención total de la empresa tienen casi el doble de probabilidades de cumplir su business case que los Transformadores y ocho veces más que los Optimizadores (Figura 16a).

Según nuestra encuesta, los Reinventores aumentan los ingresos un 10 % más, reducen los costes un 13 % más y mejoran la cuenta de resultados un 17 % más que los Transformadores. Estos porcentajes son bastante más altos en comparación con los Optimizadores (22 %, 21 % y 20 %, respectivamente) (Figura 16b). Nuestro análisis muestra que los Reinventores tienen dos veces más probabilidades de estar por encima de la media de su industria en estos indicadores.²⁸

Figura 16a:

“¿Hasta qué punto ha tenido o espera tener éxito con su programa de transformación?”

% de encuestados



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinención total de la empresa (noviembre 2022). Muestra: total, 1516; Reinventores Integrales de la Empresa, 119; Transformadores, 1303; Optimizadores, 94

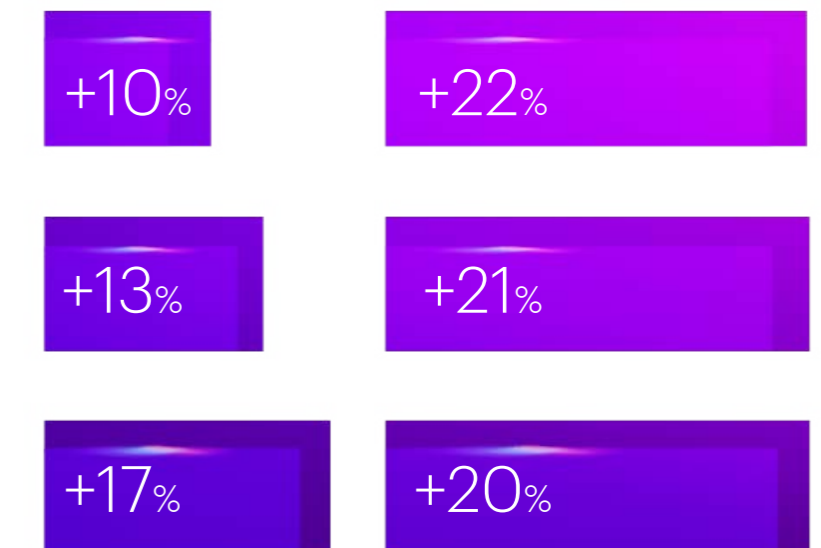
Figura 16b:

“¿Qué valor financiero espera generar con su estrategia de reinención desde los siguientes puntos de vista?”

Resultados de Reinventores con respecto a Transformadores y Optimizadores

Con respecto a Transformadores

Con respecto a Optimizadores





Un enfoque “dinámico” es lo que marca la diferencia. Adoptar una mentalidad de reinversión continua, en la que las empresas redefinen constantemente los límites de lo posible, es 4,5 veces más importante que cualquier otro aspecto de la Reinversión total de la empresa para aumentar la probabilidad de obtener resultados financieros por encima de la media (más información en “Acerca del estudio”).

Por otra parte, los Reinventores generan 1,3 veces más valor financiero en los primeros seis meses que los Transformadores y 1,6 veces más que los Optimizadores, lo que refleja la velocidad a la que pueden incrementar el valor (Figura 16c). De hecho, el 66 % de los Reinventores asegura que la ejecución de su estrategia de reinversión está siendo bastante más rápida que transformaciones anteriores, frente a solo el 27 % de los Transformadores y el 10 % de los Optimizadores (Figura 16d). Las empresas se reinventan con rapidez gracias a la transformación comprimida, empleando formas ágiles de trabajar, soluciones normalizadas y las capacidades de sus partners de ecosistema para acelerar el proceso.

Figura 16c:

“¿Qué porcentaje del valor financiero genera o espera generar en los siguientes plazos?”

% del valor financiero

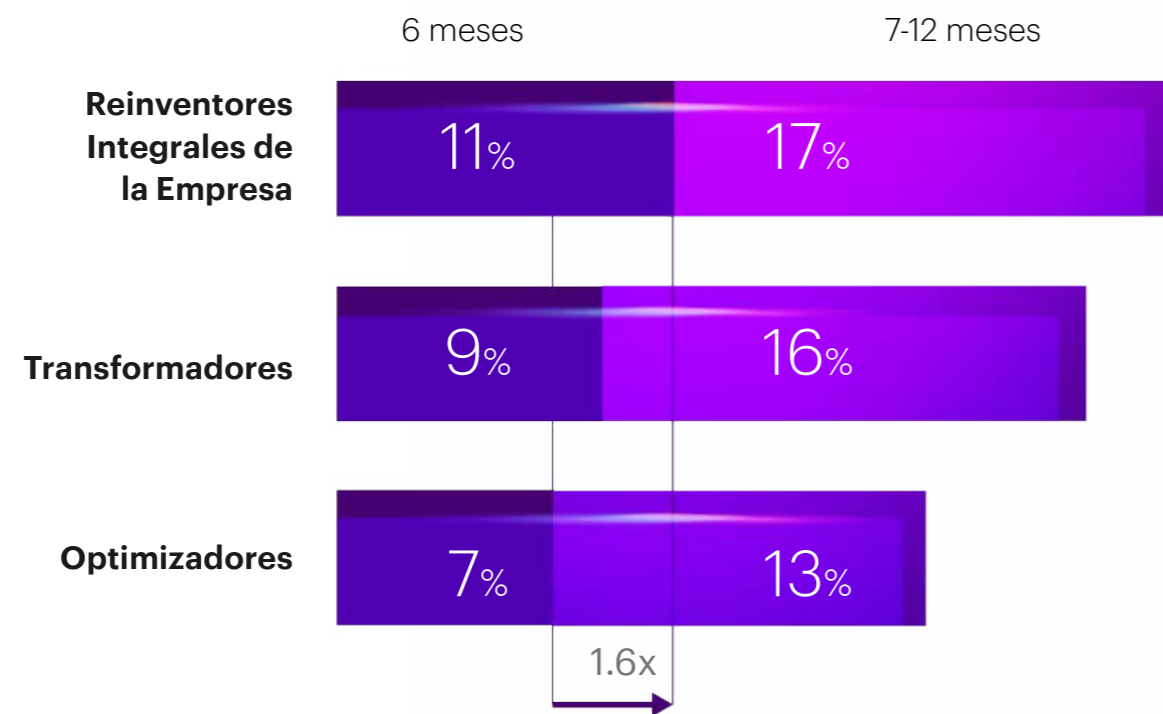
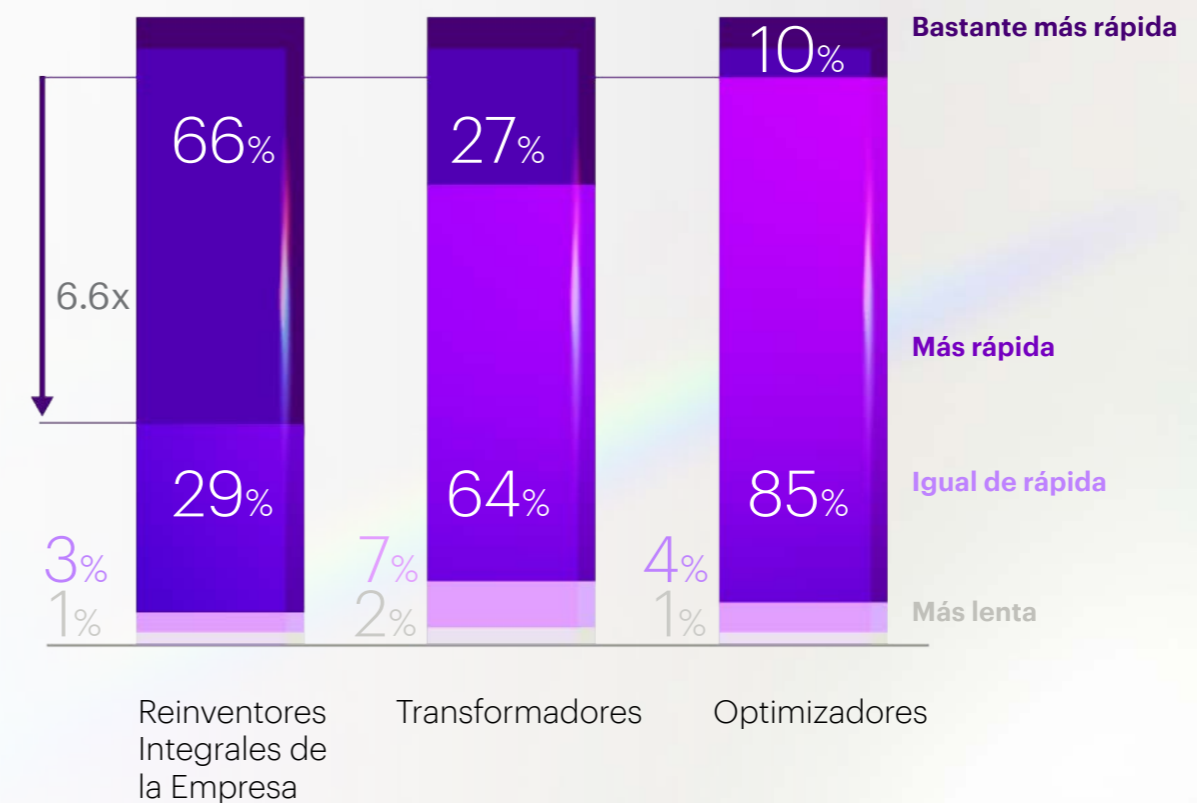


Figura 16d:

“¿La ejecución de su estrategia de reinversión ha sido o espera que sea más rápida o más lenta que transformaciones anteriores?”

% de encuestados



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinversión total de la empresa (noviembre 2022). Muestra: total, 1516; Reinventores Integrales de la Empresa, 119; Transformadores, 1303; Optimizadores, 94

Pero los Reinventores generan mucho más que valor financiero. También gestionan mucho más activamente (y consiguen) resultados no financieros, generando lo que llamamos “valor en 360°”. Eso supone ir más allá de los resultados financieros a corto plazo para comprender qué es lo que genera valor sostenible a largo plazo en un mundo en el que las personas están más dispuestas que nunca a elegir las empresas con las que quieren relacionarse.

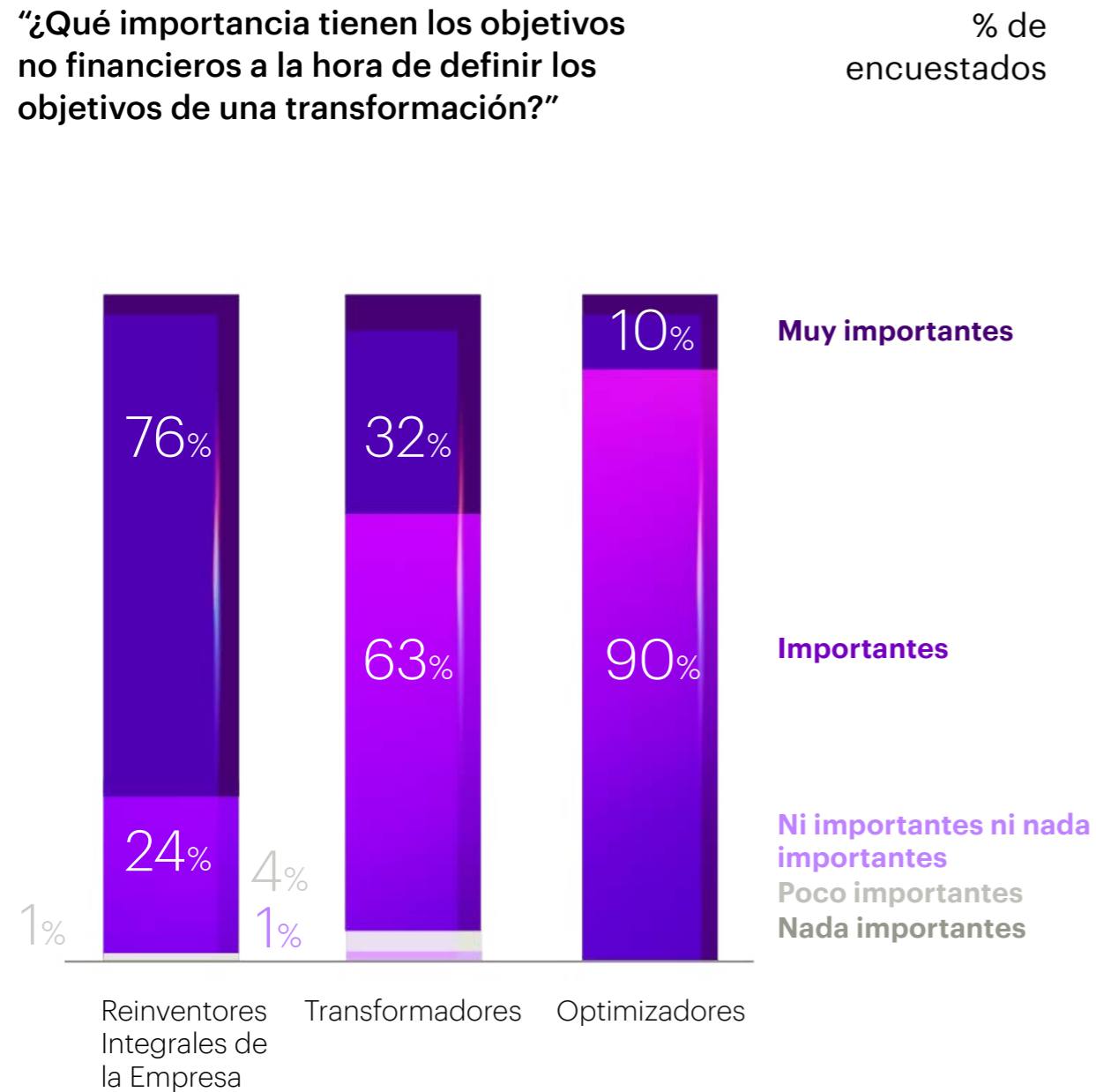
El 76 % de las empresas que adoptan la Reinención total de la empresa cree que marcarse objetivos no financieros es muy importante, frente al 32 % de los Transformadores y solo el 10 % de los Optimizadores. Los Reinventores consiguen mejores resultados porque saben cómo reinventarse para relacionarse con clientes y empleados, obtener resultados más sostenibles y mejorar su modelo de innovación.

Dejando a un lado la encuesta, nuestro análisis concluye que, en comparación con las demás empresas de su industria, los Reinventores obtienen resultados un 32 % mejores en sostenibilidad y un 31 % en experiencia de clientes (por puntuaciones de gestión de relaciones con los clientes), proveedores (por tasas de cancelación) y empleados (por recomendaciones). También las superan un 11 % en innovación, un 11 % en talento (“Net Better Off”) y un 7 % en inclusión y diversidad (más información sobre cómo cuantificamos estos aspectos del rendimiento en la Figura 17 y en “Acerca del estudio”).



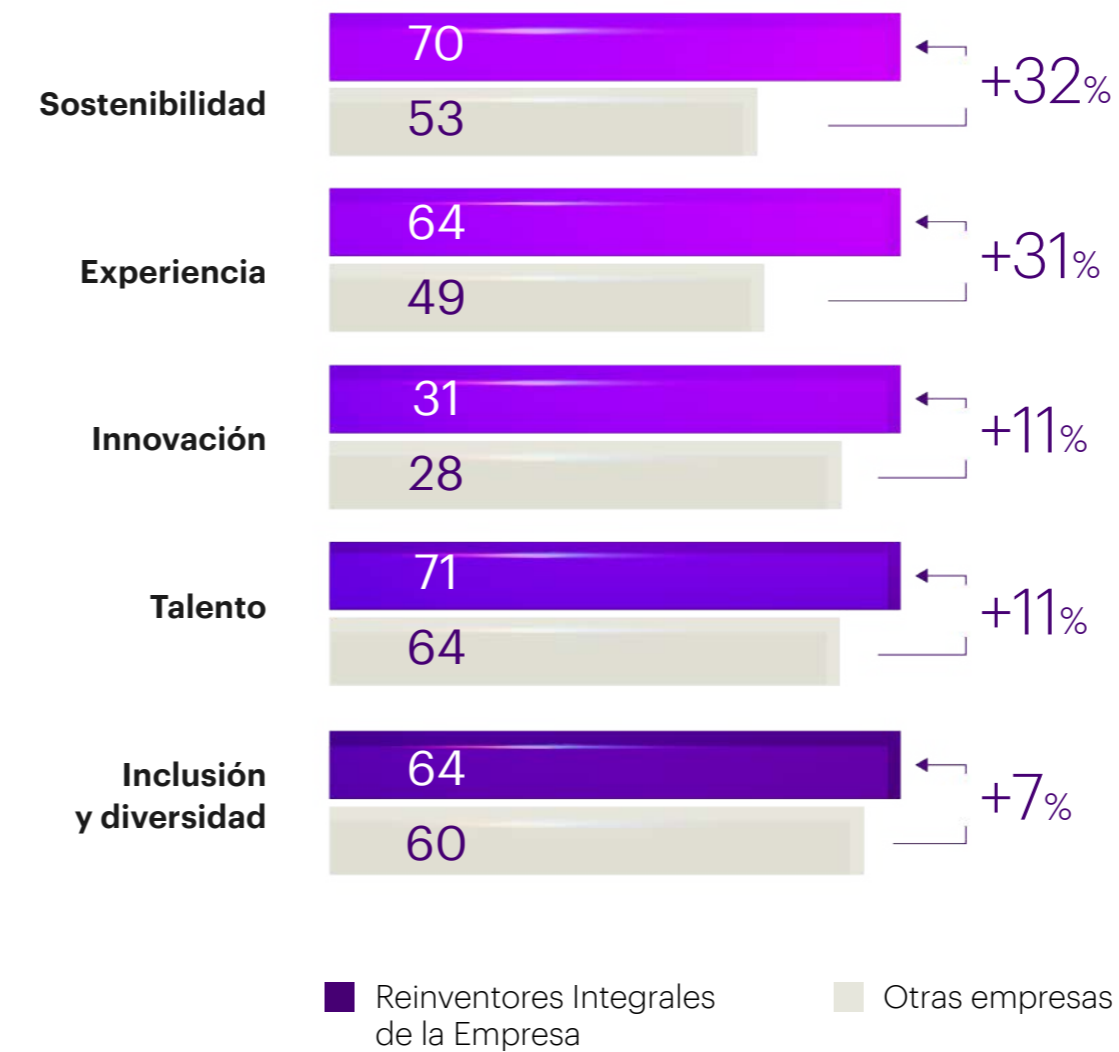
Figura 17: La Reinención total de la empresa mejora el rendimiento en múltiples frentes de valor no financiero

“¿Qué importancia tienen los objetivos no financieros a la hora de definir los objetivos de una transformación?”



Medidas no financieras del rendimiento

0-100



Fuente: Encuesta de Accenture a CxO sobre la Reinención total de la empresa (noviembre 2022). El análisis no financiero se basa en empresas identificadas como Reinventores Integrales de la Empresa por expertos de la industria. “Sostenibilidad” se basa en datos sobre ESG de Capital IQ. “Experiencia” se basa en medidas de gestión de relaciones con los clientes y cancelación de proveedores de S&P Global y FactSet Supply Chain. “Talento” se basa en indicadores de “Net Better Off” de Glassdoor, Arabesque y S&P Global. Por último, “Innovación” se basa en la eficiencia de inversiones tangibles e intangibles.

El camino para llegar a Reinventor

Estamos convencidos de que todas las empresas tendrán que adoptar una estrategia de la Reinención total de la empresa en los próximos años. Estos cuatro grupos de preguntas les ayudarán a trazar el camino a seguir.

Ambición y estrategia

- ¿Cuál es tu situación actual? ¿Eres Reinventor, Transformador u Optimizador?
- ¿Has definido la frontera de rendimiento para tu empresa? ¿Cómo es esa frontera en relación con los mejores de tu industria y de otras industrias relevantes? ¿Estás a la altura de los líderes o los superas?
- ¿Se hacen responsables todos los ejecutivos del éxito de tus actuales programas de transformación, o es el director de cada función o área de negocio quien asume la máxima responsabilidad?

Talento

- ¿Tienen los líderes suficientes conocimientos de tecnología para saber hasta dónde puede llegar y qué puede hacer para impulsar la reinención?
- ¿Tienes capacidades de gestión del cambio que favorezcan la transformación continua, o las desarrollas para cada proyecto de transformación?
- ¿Utilizas datos para medir tu transformación?
¿Mides todos los programas de la misma forma?

Base digital

- ¿Cómo evaluarías tu base digital? ¿Cuál es su nivel de madurez y qué carencias presenta?
- A la hora de invertir en tecnología, ¿tienes en cuenta la posibilidad de usar esas inversiones para alcanzar la sostenibilidad y otros objetivos de valor en 360°, así como las posibles consecuencias negativas?

Iniciativas de transformación en curso

- ¿Los líderes de tus actuales iniciativas de transformación pueden describir los cambios que tendrán lugar en toda la empresa y utilizan métricas que incluyen a todas las funciones?
- ¿Pueden tus líderes explicar la estrategia de colaboración para cada programa de transformación, cómo contribuye esa estrategia a conseguir resultados en menos tiempo y con menos incertidumbre, y cómo encaja cada colaborador en tu estrategia de talento?

Acerca del estudio

Hemos aplicado un enfoque multimétodo

Encuesta a CxO sobre la Reinención total de la empresa

En noviembre de 2022, Accenture Research realizó una encuesta a 1516 altos ejecutivos. Preguntamos a los encuestados acerca de la estrategia de reinención y transformación de negocio de su organización, así como sobre programas concretos y factores de éxito. La encuesta se llevó a cabo en 10 países: Alemania, Australia, Canadá, China, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y Reino Unido. Las industrias representadas fueron 19: aeroespacial y defensa; alta tecnología; automoción; banca (minorista); comunicaciones, medios y entretenimiento; energía; equipamiento industrial; farmacia, biotecnología y ciencias naturales; líneas aéreas, viajes y transporte; mercados de capital; productos químicos; productos y servicios de consumo; recursos naturales; retail; sanidad; seguros; servicios públicos; software y plataformas; y utilities.

Identificamos tres grupos de empresas a partir de las respuestas a la encuesta:

- Reinventores Integrales de la Empresa (8 % de la muestra)
- Transformadores (86 % de la muestra)
- Optimizadores (6 % de la muestra)

Comparamos el éxito de programas de transformación en los tres grupos, tanto en términos de valor en 360° como de otros factores.

También realizamos una regresión logística para entender la relación entre cada principio de la Reinención total de la empresa y la probabilidad de que una empresa obtenga resultados por encima de la media en su industria, desde el punto de vista del valor financiero generado por la transformación. El valor financiero de la transformación se basa en aumento de ingresos, reducción de costes y mejora de la cuenta de resultados. La regresión tiene en cuenta factores específicos de cada empresa, como su tamaño o la ubicación de su sede central.

Análisis de valor en 360° de Reinventores Integrales de la Empresa

Recurrimos a opiniones expertas para comparar el rendimiento no financiero de empresas identificadas como Reinventores Integrales de la Empresa con respecto a otras empresas en su industria. En el análisis utilizamos elementos de rendimiento no financiero del marco de valor en 360° de Accenture: sostenibilidad, experiencia, innovación, talento, e inclusión y diversidad.

Cada subcomponente está basado en una serie de medidas. La sostenibilidad cubre medidas ambientales, sociales y de gobierno. Las medidas de experiencia reflejan la experiencia del cliente, los partners de ecosistema (cancelación de proveedores, etc.) y los empleados (recomendaciones a amigos, etc.). La innovación se basa en la eficiencia de inversiones tangibles e intangibles. El talento se basa en indicadores de "Net Better Off", que reflejan el rendimiento de una empresa en los campos de remuneración y beneficios, conciliación, calidad de empleo, seguridad y salud en el trabajo, cultura y valores, y desarrollo de capital humano. La inclusión y diversidad se basa en la diversidad de la plantilla y la accesibilidad de los productos.

Índice de Disrupción Global

Creamos una medida general de disrupción para evaluar el nivel de inestabilidad y el cambio en el entorno empresarial externo. El índice se calcula como la media de seis subcomponentes que cubren los ámbitos económico, social, geopolítico, ambiental, de consumo y tecnológico. Cada subcomponente está basado en una serie de medidas de distintos indicadores.

El componente económico se basa en evaluaciones del riesgo económico, el índice de volatilidad (VIX) y la inestabilidad del producto interior bruto (PIB) y la inflación. El geopolítico se basa en el riesgo de inestabilidad geopolítica. El componente social refleja la conflictividad social y la exclusión del mercado laboral.

El componente ambiental refleja la frecuencia de desastres relacionados con el clima y el riesgo climático.

El componente de consumo refleja el nivel global de pesimismo como la inversa del índice de confianza de los consumidores de la OCDE. Por último, el componente tecnológico se basa en un índice formado por 24 indicadores que utilizan la presencia de disruptores y los resultados de las demás empresas para estimar el nivel de innovación en distintas industrias.

Potencial de la tecnología para reinventar el trabajo

Evaluamos el potencial de la tecnología para mejorar nuestra forma de percibir, comprender, actuar y aprender con información y datos. El proceso constó de los siguientes pasos:

Paso 1:

Clasificamos 2100 ejemplos de tareas de O*Net y la Oficina de Estadística Laboral (BLS) de Estados Unidos. Estos ejemplos incluyeron 330 tareas diferentes que corresponden a 851 ocupaciones. La clasificación consistió en tomar los verbos “de acción” de las descripciones de tareas y asignarlos a cuatro subcomponentes: percibir, comprender, actuar y aprender.

De este modo creamos un programa de entrenamiento. A continuación usamos esta clasificación manual para entrenar un modelo de aprendizaje automático que aumentó la precisión de la clasificación. El modelo de aprendizaje automático dio una puntuación de 0 a 1 que indica la probabilidad de que una tarea corresponda a uno de los cuatro grupos.

Paso 2:

Analizamos la distribución de actividades laborales en ocupaciones individuales a fin de conocer el tiempo dedicado a distintas tareas. Recurrimos a opiniones expertas para estimar el potencial de la innovación tecnológica para reinventar una tarea concreta mediante automatización o potenciación. Usando estos dos elementos, calculamos el porcentaje de tiempo que se reinventaría con tecnología en todas las ocupaciones.

Paso 3:

Los resultados del paso 2 se combinaron con datos actualizados de empleo por ocupación en Estados Unidos para obtener una estimación del porcentaje de horas trabajadas en 2021 que se podría reinventar con tecnología. Los resultados también se agruparon por grupo laboral y por industria

Análisis de comunicaciones con inversores por ciencia de datos

Usamos un método de procesamiento del lenguaje natural (PLN) basado en transformers para analizar las comunicaciones con los inversores de las 2000 empresas más importantes del mundo entre 2018 y el tercer trimestre de 2022. Eso nos permitió identificar patrones en las menciones de ciertas expresiones relacionadas con transformación de negocio y reinversión. También realizamos modelado de temas en extractos de comunicaciones con los inversores sobre estrategia para identificar cuándo coincidían temas de “estrategia” con otros temas relacionados con la tecnología.

Habilidades demandadas por puesto de trabajo

Analizamos las habilidades que tienen más demanda entre los Reinventores que entre otras empresas en su segmento industrial. En este análisis utilizamos la base de datos Lightcast de ofertas de trabajo en Estados Unidos. La lista de Reinventores es una combinación de empresas identificadas por expertos de la industria y empresas que satisfacen todos los criterios de Reinversión Integral de la Empresa en la encuesta. Analizamos ofertas de empleo publicadas a partir de 2021.

A continuación calculamos el porcentaje de cada una de las habilidades exigidas con respecto al número total de habilidades exigidas en todas las ofertas de empleo. Luego calculamos la diferencia de porcentajes de habilidades entre cada Reinventor y las demás empresas de su industria. Esto nos permitió conocer los tipos de habilidades que son más importantes para los Reinventores (ya que tienden a exigirlos más que otras empresas en sus ofertas de empleo).

Referencias

1. Accenture, "Full Value. Full Stop. How to scale innovation and achieve full value with Future Systems", 2019, https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Future-Systems-Report-CH-DE.pdf
2. Accenture, "Make the Leap, Take the Lead. Tech strategies for innovation and growth", 2021, https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/custom/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf-5/Accenture-Future-Systems-2021-Report-2.pdf
3. Accenture, Resultados financieros del cuarto trimestre de 2021, transcripción de conferencia telefónica, 23 de septiembre de 2021, <https://investor.accenture.com/~media/Files/A/Accenture-IR-V3/quarterly-earnings/2021/q4fy21/q4fy21-conference-call-transcript.pdf>
4. Accenture, Resultados financieros del cuarto trimestre de 2022, transcripción de conferencia telefónica, 22 de septiembre de 2022, <https://investor.accenture.com/~media/Files/A/Accenture-IR-V3/quarterly-earnings/2022/q4fy22/accenture-fourth-quarter-2022-financial-results-transcript-1.pdf>
5. Brightline Project Management Institute (PMI) and Accenture, "The Chief Transformation Officer: Why transformation leaders matter, what they (should) do, and what they need to succeed", September 15, 2022, <https://www.brightline.org/resources/the-chief-transformation-officer/>
6. Accenture, "The life centricity playbook, proven strategies for growth through resilience", 2022, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/song/marketing-transformation/document/Accenture-Life-Centricity-Playbook.pdf>
7. Análisis de Accenture Research sobre cambios en la lista Fortune 100 entre 2000 y 2022
8. Sequoia Capital, Founder All Hands, "Adapting to Endure", May 2022, https://content.fortune.com/wp-content/uploads/2022/05/Adapting_to_Endure_May_2022.pdf
9. American Express, Memoria anual 2008; Geoff Colvin, Crisis chief: AmEx's Chenault, Fortune, 15 de octubre de 2009, https://money.cnn.com/2009/10/14/news/companies/american_express_chenault.fortune/index.htm. (precio por acción entre febrero de 2009 y febrero de 2019)
10. Accenture, "Value untangled. Accelerating radical growth through interoperability", 2022, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/technology/software-engineering/document/Accenture-Report-ITL-IPS.pdf>
11. Accenture, Encuesta a CxO sobre Reinención Integral de la Empresa, 2022
12. Análisis de Accenture Research basado en transcripciones de S&P de los informes de resultados de las 2000 empresas más importantes con datos disponibles. Se calcularon las menciones de palabras clave relacionadas con tecnología seleccionadas por expertos.
13. Accenture, 'Banking on data: How Siam Commercial Bank reimagined data to drive value', <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/artificial-intelligence/siam-commercial-banking-data>
14. Siam Commercial Bank, Presentación a analistas para el primer trimestre de 2022, abril 2022, <https://www.scb.co.th/content/dam/scb/investor-relations/documents/presentation/en/1q22-analyst-presentation.pdf>
15. SCB, Memoria anual 2021, <https://www.scb.co.th/en/investor-relations.html>
16. SCB10x, <https://www.scb10x.com/about>
17. bp, "bp sets ambition for net zero by 2050, fundamentally changing organization to deliver", 12 de febrero de 2020, <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bernard-looney-announces-new-ambition-for-bp.html>
18. bp, Resultados del año 2021 - actualización sobre progreso estratégico, 8 de febrero de 2022, <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/reimagining-energy/4q-and-full-year-2021-results-highlights.html>
19. bp, "Our strategy", <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/our-strategy.html>
20. bp, "The energy trilemma: digital upgrade", <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/innovation-and-engineering.html>
21. Análisis de Accenture Research basado en datos de Capital IQ. Analizamos el rendimiento total para los accionistas en tres años para empresas con más de 1000 millones de ingresos anuales en 2019, incluyendo solo empresas con datos para los últimos 11 años (3763 en total). Las empresas líderes son las que están en el percentil 75, mientras que la media está en el percentil 50.
22. Roche, Memoria anual 2021; Stuart Knight, The key to diversity is authenticity, Roche, 11 de octubre de 2020, <https://www.roche.com/stories/key-to-diversity-is-authenticity>
23. Análisis de Accenture Research con la base de datos Lightcast de ofertas de trabajo, usando ofertas publicadas en Estados Unidos entre el tercer trimestre de 2020 y el segundo trimestre de 2022. Empleamos procesamiento del lenguaje natural para identificar puestos en proyectos y luego calculamos el porcentaje de ofertas para esos puestos sobre el número total de ofertas.
24. CatenaX, <https://catena-x.net/en/>
25. Evans, S., IoT World Today, Hannover Messe 2022: bringing data sharing to the automotive industry, 2 de junio de 2022, <https://www.iotworldtoday.com/2022/06/02/hannover-messe-2022-bringing-data-sharing-to-the-automotive-industry/>
26. Presentación de resultados financieros de los trimestres primero y tercero de 2021, <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/events/presentations.html>
27. Verizon, Día del inversor 2022, transcripción editada, <https://www.verizon.com/about/sites/default/files/2022-03/Investor-Day-2022-Transcript.pdf>
28. Basado en análisis por regresión logística de las características de Reinención Integral de la Empresa.

Acerca de Accenture

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

Acerca de Accenture Research

Accenture Research crea liderazgo de opinión sobre los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las empresas. Combinando innovadoras técnicas de investigación, como análisis basados en ciencia de datos, con un profundo conocimiento de la industria y la tecnología, nuestro equipo de 300 investigadores en 20 países publica cientos de informes, artículos y puntos de vista todos los años. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y está avalada por colaboraciones con importantes organizaciones de todo el mundo, ayuda a nuestros clientes a adoptar el cambio, generar valor y hacer realidad la promesa de la tecnología y el ingenio humano. Más información en www.accenture.com/research.

Nota legal: El material incluido en este documento refleja la información disponible en el momento de su preparación, según la fecha indicada en la primera página. Sin embargo, la situación global evoluciona rápidamente y puede cambiar. Este contenido se ofrece únicamente con fines de información general, no tiene en cuenta las circunstancias específicas del lector y no está destinado a sustituir la consulta con nuestros asesores profesionales. En la medida permitida por la ley, Accenture renuncia a toda responsabilidad por la precisión e integridad de la información que contiene este documento, así como por cualquier acción u omisión basada en dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento en materia jurídica, normativa, fiscal o de auditoría. Los lectores que deseen recibir esa clase de asesoramiento deberán recurrir a sus propios asesores jurídicos o a otros profesionales.

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