

Reinvención en la era de la IA generativa

Resumen ejecutivo

Autores



Jack Azagury
Group Chief Executive -
Strategy & Consulting



Muqsit Ashraf
Lead - Strategy



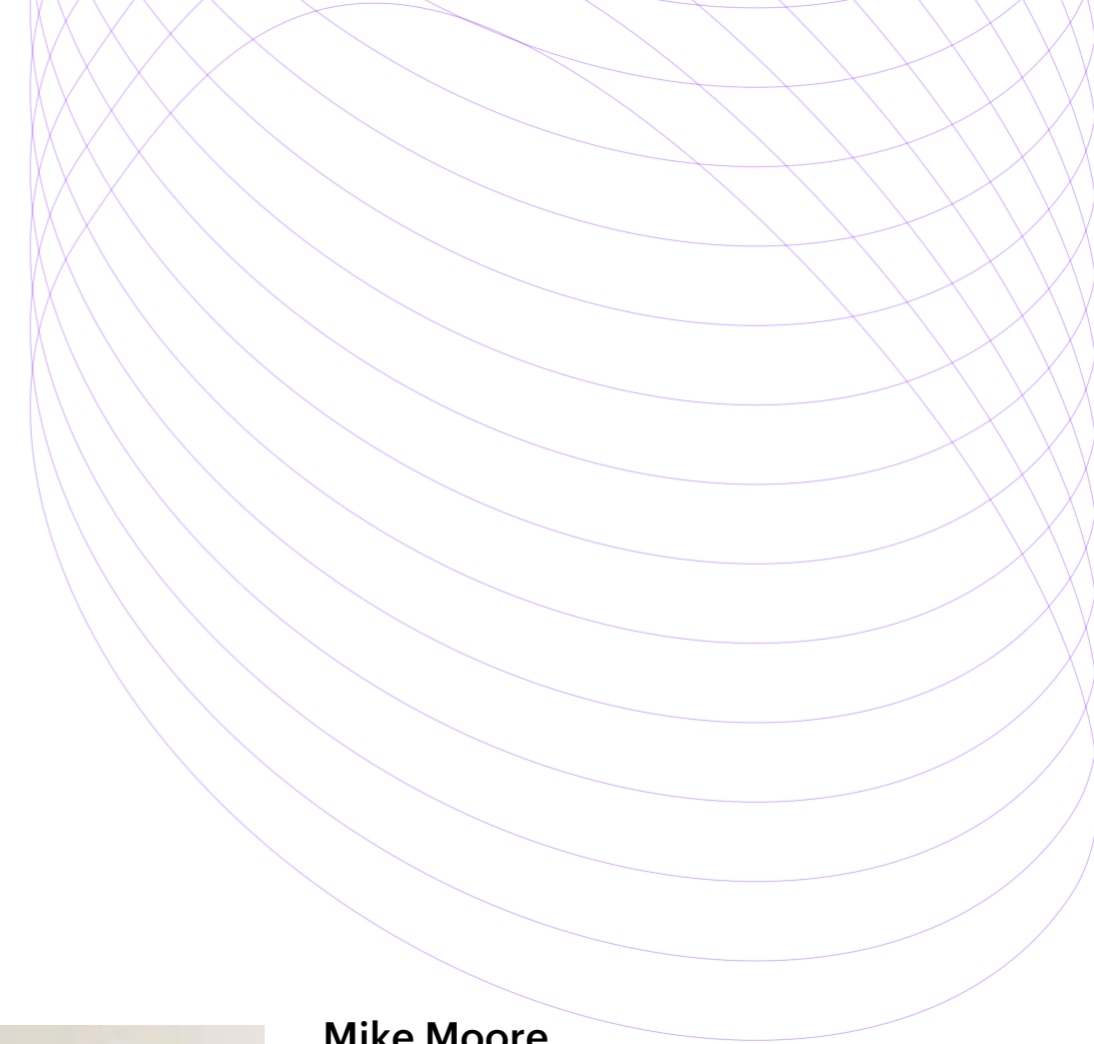
Oliver Wright
Senior Managing Director -
Consumer Goods & Services,
Global Lead



Karen Fang Grant
Global Research Lead -
Industry Networks & Programs



Mike Moore
Principal Director -
Accenture Research



Para muchas empresas, los próximos 12 a 24 meses serán un momento crucial: ¿Podrán superar a sus competidores con las inversiones realizadas en tecnología, liderazgo, talento y eficiencia, utilizando IA generativa para transformar sus organizaciones?

A pesar de que la revolución digital ya ha convertido a los directivos en expertos en tecnología, la IA generativa obligará a que los consejos de administración, los CEOs y todos los ejecutivos comprendan esta tecnología con mucho más detalle.

Pero esta revolución tecnológica no es como las demás.

La reinvencción como estrategia para alcanzar el éxito

En 2022 [predijimos](#) que los líderes de la próxima década serán empresas que adopten la reinvencción como estrategia y utilicen tecnología, datos e IA.

A principios de 2023 [medimos](#) cuánto habían avanzado las empresas que aspiran a convertirse en Reinventores y hasta qué punto sus resultados podían ser mejores que los de otras organizaciones. Fue entonces cuando entró en escena la IA generativa y, en concreto, ChatGPT.

En el momento de redactar estas líneas (principios de 2024), y basándonos en nuestros estudios y experiencias con clientes, podemos predecir que los próximos 12-24 meses traerán un fuerte aumento del número de empresas que adopten la IA generativa como catalizador de reinvencción.

¿Qué es lo que diferencia la IA generativa de otras innovaciones tecnológicas recientes? Se trata de una tecnología con potencial para reinventar todos los aspectos de una organización. Y eso es algo nuevo. Esperamos que surjan nuevos Reinventores y que algunos de los actuales se vean desplazados, con un aumento neto del número de Reinventores. Nuestro trabajo demuestra con datos empíricos que eso ya está ocurriendo, debido en gran parte a la rapidez con que la IA generativa puede transformar cualquier industria.



Los Reinventores se están distanciando de los demás

Empecemos analizando las pruebas más recientes de que la reinvención se está convirtiendo en la estrategia predeterminada para las organizaciones líderes.

Un pequeño número de “Reinventores” (9 %) ya han alcanzado la capacidad de reinvención continua.

Están progresando con rapidez en la ejecución de su estrategia, definiendo una nueva frontera del rendimiento al reinventarse con tecnología. Aunque se trata de un aumento relativamente pequeño con respecto al 8% del pasado año, el cambio es mayor cuando se examinan los datos con detalle. Entre las empresas más grandes, y sobre todo las que tienen ingresos superiores a 50.000 millones de dólares, el número de Reinventores se ha cuadruplicado en el último año, aumentando 14 puntos porcentuales desde el 4%. Los gigantes industriales no se quedan parados. A diferencia de lo que ocurrió con la revolución digital, las grandes empresas están tomando la delantera, aprovechando sus importantes recursos e inversiones para desarrollar su base digital.

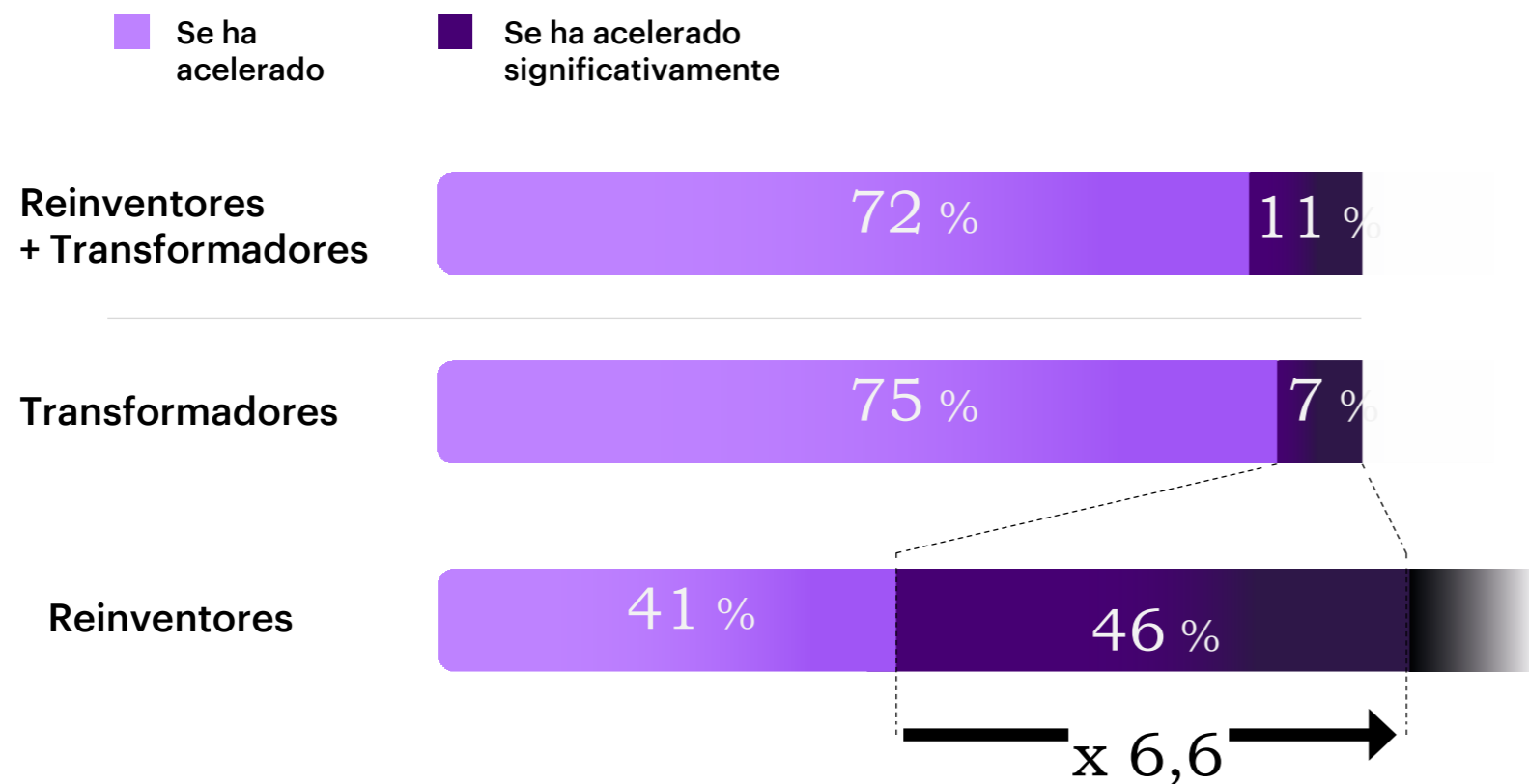
La mayor parte de las organizaciones están todavía al principio de su reinvención y son pocas las que se reinventan a escala. Igual que el año pasado, la mayoría (81 %) son “Transformadores”, pero no pueden cejar en su empeño. Están dando los pasos correctos hacia la reinvención, pero tienen menos probabilidades de adquirir capacidades sostenibles de reinvención continua y pueden carecer de la velocidad y las eficiencias de costes que ofrece una estrategia conectada de reinvención. También se aprecian diferencias en los resultados financieros, donde los Reinventores se están distanciando. El 10% restante son “Optimizadores” y todavía no tienen la reinvención entre sus prioridades.

El número de Reinventores aumentó más del 10% en dos industrias: software y plataformas (34 puntos porcentuales, hasta el 43%) y Life Science (13 puntos porcentuales, hasta el 20%). Esto coincide con lo que vemos en Accenture: en nuestros cerca de 700 proyectos de IA generativa, esas dos industrias figuran entre las más activas.

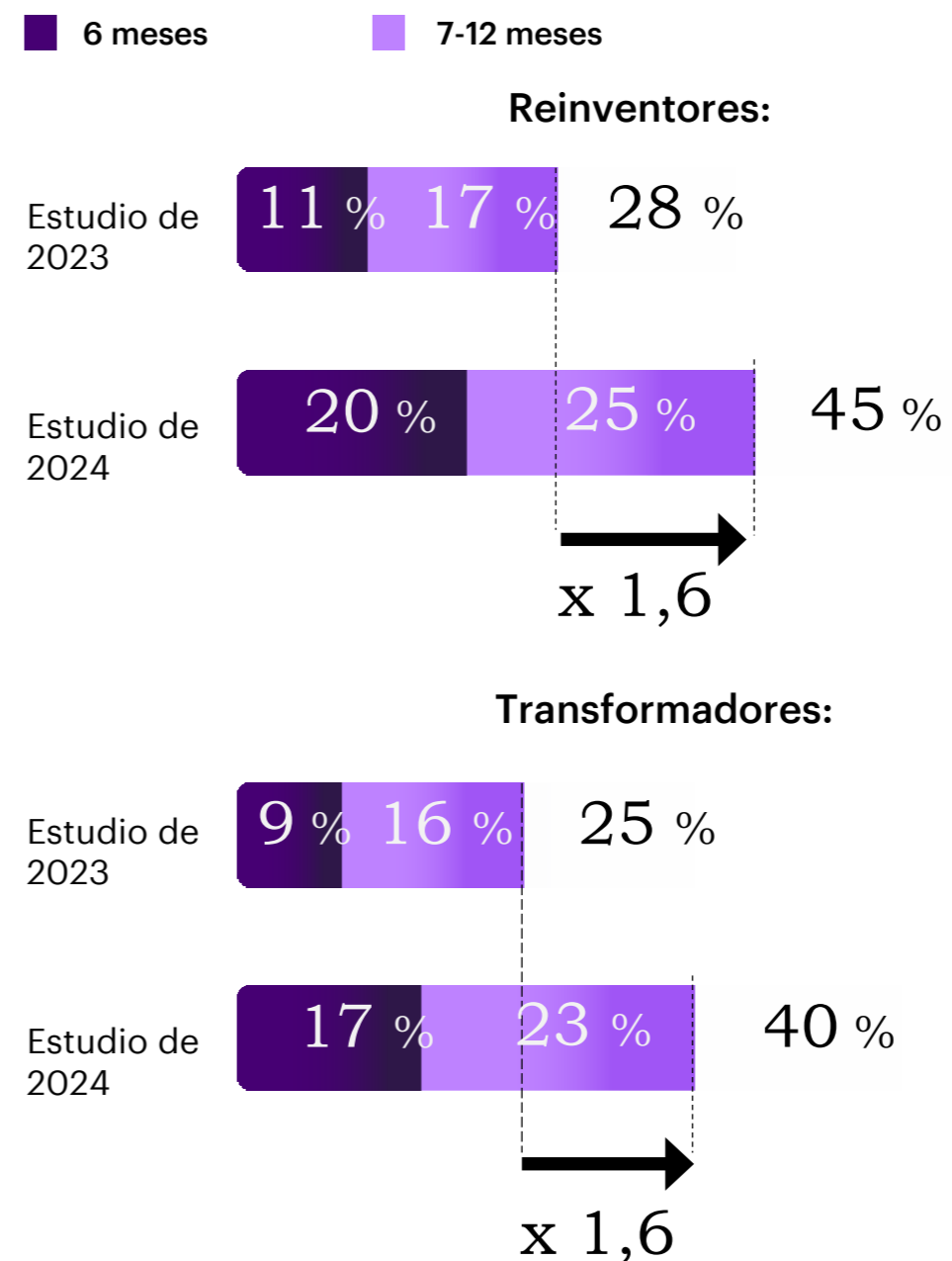
La disrupción afecta a todas las empresas, con independencia de cuánto hayan avanzado en su reinvención. Según el índice anual *Pulse of Change* de Accenture, el nivel de cambio al que están sometidas las empresas no ha dejado de crecer desde 2019 (183 % en los últimos cuatro años y 33% solo el año pasado¹), lo que ha llevado a que el 83% de las organizaciones acelere su transformación. Pese a ello, los Reinventores siguen ganando terreno y ampliando su liderazgo sobre los demás. Cerca de la mitad (46%) de los Reinventores han acelerado significativamente su estrategia de reinvención, frente al 7% de Transformadores con una aceleración significativa de su programa de transformación. Además, los Reinventores esperan generar el 20 % del valor de la reinvención en un plazo de seis meses y el 45% confía en hacerlo en 12 meses, 1,6 veces más que hace apenas un año (**Figura 1**).

Las organizaciones están acelerando la ejecución de su estrategia de reinversión o su programa de transformación para obtener resultados en menos tiempo, pero los Reinventores siguen por delante.

¿Se ha acelerado o desacelerado la estrategia de reinversión o el programa de transformación de su organización durante el pasado año en respuesta a la disrupción externa? (% de encuestados¹)



¿Qué porcentaje del valor financiero de su estrategia de reinversión y/o programa de transformación espera generar en cada período de tiempo? (% de valor financiero generado)



1) No se muestran datos para "Se ha desacelerado significativamente", "Se ha desacelerado" o "No ha cambiado". Fuente: Encuesta de Accenture sobre reinversión (oct.-nov. 2023); muestra: total 1500, Reinventores 136, Transformadores 1210



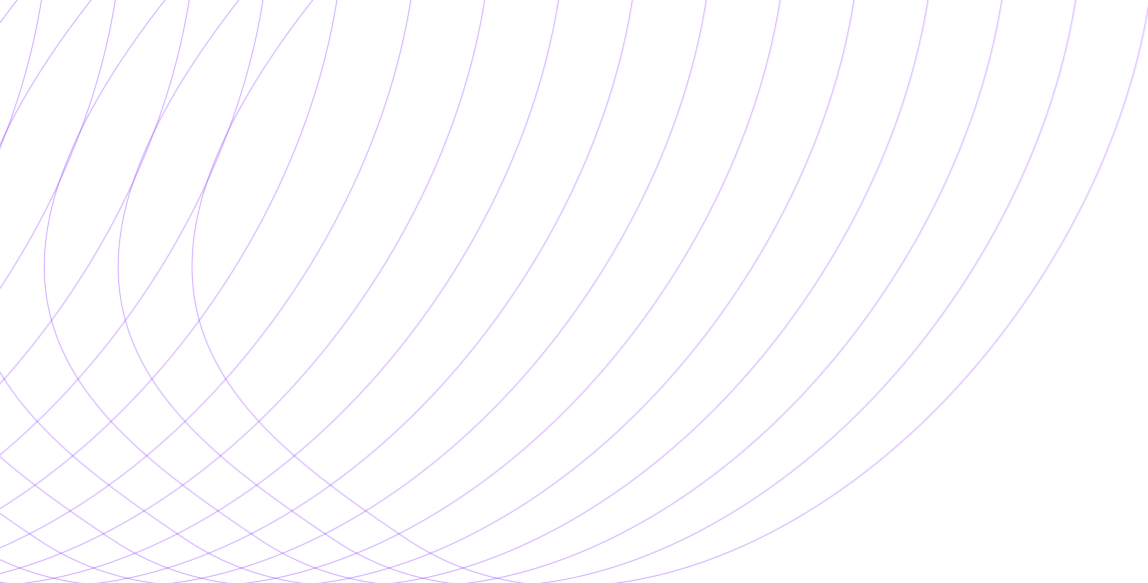
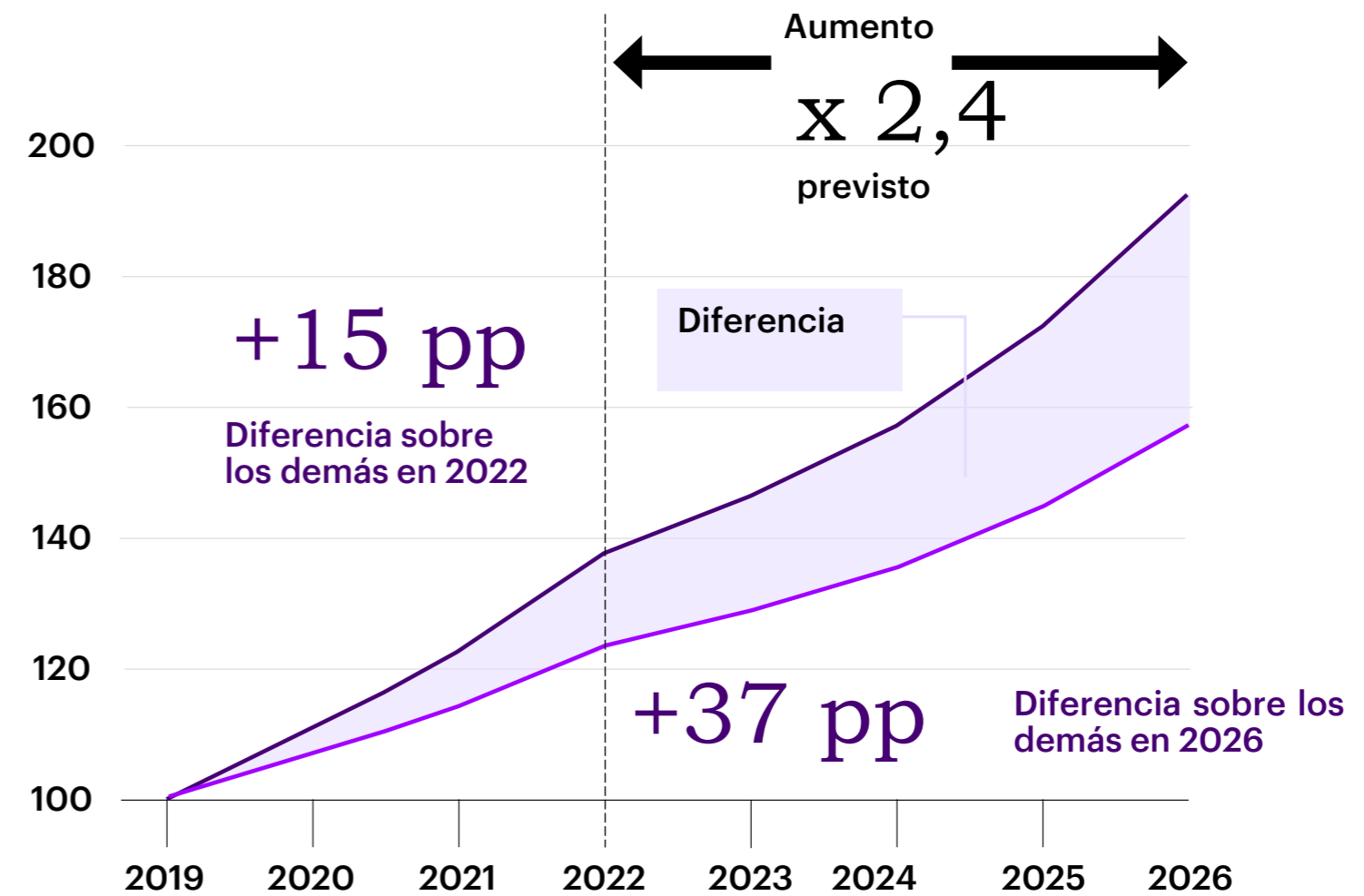


Figura 2

Los Reinventores esperan aumentar la brecha de valor con los demás.

Aumento de ingresos, indexado (2019 = 100)

■ Reinventores ■ Resto (Transformadores + Optimizadores)



Los Reinventores superarán a todos los demás en aumento de ingresos. El análisis de Accenture indica que los Reinventores aumentaron sus ingresos 15 puntos porcentuales más que el resto de los encuestados entre 2019 y 2022.

Esperamos que la diferencia entre los Reinventores y los demás se multiplique por 2,4 hasta llegar a 37 puntos porcentuales en 2026 (Figura 2).

El aumento de la brecha obliga a las organizaciones a buscar nuevas formas de acelerar aún más su reinversión.

Fuente: 2019-2022 = CAGR basado en valores reales, 2023-2026 = expectativas según encuesta de Accenture sobre reinversión, pruebas de estrés y opinión de analistas

BBVA: Un futuro brillante

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) se ha reinventado, pasando de ser un banco tradicional a una potencia digital.

BBVA puso en marcha un programa de transformación *Agile* para derribar barreras organizativas y facilitar la colaboración entre áreas. Los empleados recibieron formación para extender los principios Agile a toda la empresa. El banco cuenta ahora con una reserva flexible de talento que le permite asignar personal en cualquier momento a proyectos o procesos prioritarios.

BBVA está utilizando *Amazon Web Services* para crear una nueva plataforma de datos global con la que todas las unidades de negocio tendrán una visión unificada de sus datos y podrán acceder a análisis de datos más eficientes. El uso de IA y datos en todo el banco ofrece una visión integral de la rentabilidad (actual y a largo plazo) y el probable comportamiento de cada cliente. En lugar de limitarse a ofrecer servicios digitales, BBVA puede desarrollar y vender nuevos productos de banca digital con las mejores herramientas financieras. Por ejemplo, BBVA Valora proporciona a los usuarios precios recomendados de venta o alquiler de cualquier inmueble. Dos de cada tres hipotecas concedidas por el banco son para clientes que usan BBVA Valora.

BBVA también puede ofrecer “préstamos en un clic” personalizados, contextuales y preautorizados, con la posibilidad de que tanto clientes como no clientes los reciban en el mismo día. Y el proceso de incorporación de clientes de BBVA dura solo unos minutos, en lugar de varios días como en otros bancos, lo que ha contribuido a aumentar un 150 % el número de nuevos clientes.

A día de hoy, cerca de 50 millones de clientes de BBVA usan canales digitales para interactuar con el banco y siete de cada 10 ventas se realizan digitalmente. La relación costes-ingresos ha caído hasta el 43 % (17 puntos porcentuales por debajo de la media europea) y BBVA ha sido reconocido como mejor banco global del año por The Banker.



Reinvención acelerada con IA generativa

Generando valor a escala con IA generativa

La IA generativa no es una revolución tecnológica más. En las últimas décadas, ninguna otra tecnología ha demostrado tener tanto potencial para transformar todos y cada uno de los aspectos de una empresa. Por eso asociamos la IA generativa con la reinvención. Por definición, las empresas que aprovechen al máximo esta tecnología conseguirán reinventarse. Al mismo tiempo, la única forma de aprovechar todo su potencial es aceptar la necesidad de reinventar procesos y talento, al tiempo que se gestiona la tecnología con una nueva capacidad a la que se suele llamar IA responsable y con una base digital que tiene ahora un nuevo nivel de datos e IA generativa.

Ya hay quien comprende este potencial y está dando los primeros pasos hacia el éxito. Hemos visto que eso es lo que hacen los Reinventores, pero también un grupo de Transformadores.

Nuestro estudio indica que las empresas tienden a aplicar la IA generativa a las áreas que mejor se conocen, como la creación de contenidos o la atención al cliente, y buscan pocas innovaciones. Pero un pequeño número de ellas adopta un enfoque más compensado, combinando lo seguro con una mayor disposición a hacer apuestas estratégicas.

Los Reinventores saben que:

- La IA generativa es única por su capacidad de afectar a toda la cadena de valor, impulsando la productividad y el crecimiento para alcanzar una nueva frontera del rendimiento.
- La única forma de usar la IA generativa para reinventarse es conectarla con otra tecnología y cambiar lo que hacen: sus procesos, su gestión del talento... Todo.

La IA generativa se ha convertido en una fuerza extraordinaria de reinvención y aceleración de las organizaciones hacia una nueva frontera del rendimiento.

La tecnología es el principal factor de reinvención para el 98% de las organizaciones, pero el 82% de ellas ya incluye la IA generativa entre los factores más importantes.

Si el año 2023 se dedicó a aprender y experimentar, 2024 será un año para reforzar los cimientos de la IA generativa y para generar valor a escala. La gran mayoría (97%) de los ejecutivos creen que la IA generativa transformará sus empresas e industrias, además de tener un importante papel en sus estrategias durante los próximos tres a cinco años. De ellos, solo el 31% ha realizado ya inversiones “significativas” en sus iniciativas de IA, pero el 99% tiene previsto invertir más en esta tecnología².



La proliferación de IA en las empresas (y de IA generativa en particular) está acelerando tanto el potencial como la necesidad de reinención. Esto se debe a su capacidad de ayudar a las organizaciones a redefinir sus objetivos de reinención, así como a su potencial de impulsar la transformación de cualquier industria.

En cerca de 700 proyectos para nuestros clientes, las industrias más activas son las de software y plataformas, banca, comunicaciones y medios, y Life Science. Los clientes suelen aplicar la IA generativa a creación de contenidos, desarrollo asistido de software, obtención de conocimientos, y centros de contacto y atención al cliente. Los Reinventores llegan más lejos, usando IA generativa para reinventar áreas estratégicas del negocio. Están apareciendo nuevas capacidades a una velocidad sin precedentes apenas pasa una semana sin que se introduzcan nuevos modelos fuertes en el ecosistema tecnológico, lo que eleva los niveles de interés y adopción entre los clientes.

No podemos insistir bastante en lo importante que será la IA generativa para el mundo. Puede hacer posibles cosas hasta ahora imposibles, incluyendo una reinención más ambiciosa y oportunidades casi inimaginables para mejorar la productividad, la innovación, las experiencias, la toma de decisiones y el crecimiento. Nuestro estudio indica que el 44% del horario laboral en EE.UU. se puede automatizar o enriquecer con la tecnología³. La IA generativa también puede ayudar a crear el tejido conectivo de las empresas al eliminar barreras entre datos, organizaciones y procesos con su capacidad de conectar y procesar un gran volumen de datos estructurados, no estructurados o incluso sintéticos.

La adopción a escala de la IA generativa ya está generando cambios profundos, como muestran estos ejemplos:



3 millones de horas ahorradas

Un organismo oficial hizo un uso responsable de la tecnología más avanzada para automatizar procesos con rapidez y a escala, ahorrando tres millones de horas de trabajo al tiempo que ayudaba a sus cerca de 90 000 empleados a dar un mejor servicio a más de 20 millones de ciudadanos.



16 millones de ofertas a clientes

Un banco presentó 16 millones de ofertas hiperpersonalizadas a clientes en los primeros tres meses de uso de una solución de marketing con IA generativa.



+10 % de ingresos

Una aseguradora reinventó todo el flujo de trabajo de suscripción de pólizas, desde mensajes enrutados automáticamente hasta presupuestos creados según las necesidades específicas del asegurado. Los primeros resultados indican que los ingresos podrían aumentar hasta un 10%.

La IA generativa permitirá a las empresas superar a los líderes actuales en los próximos cinco años.

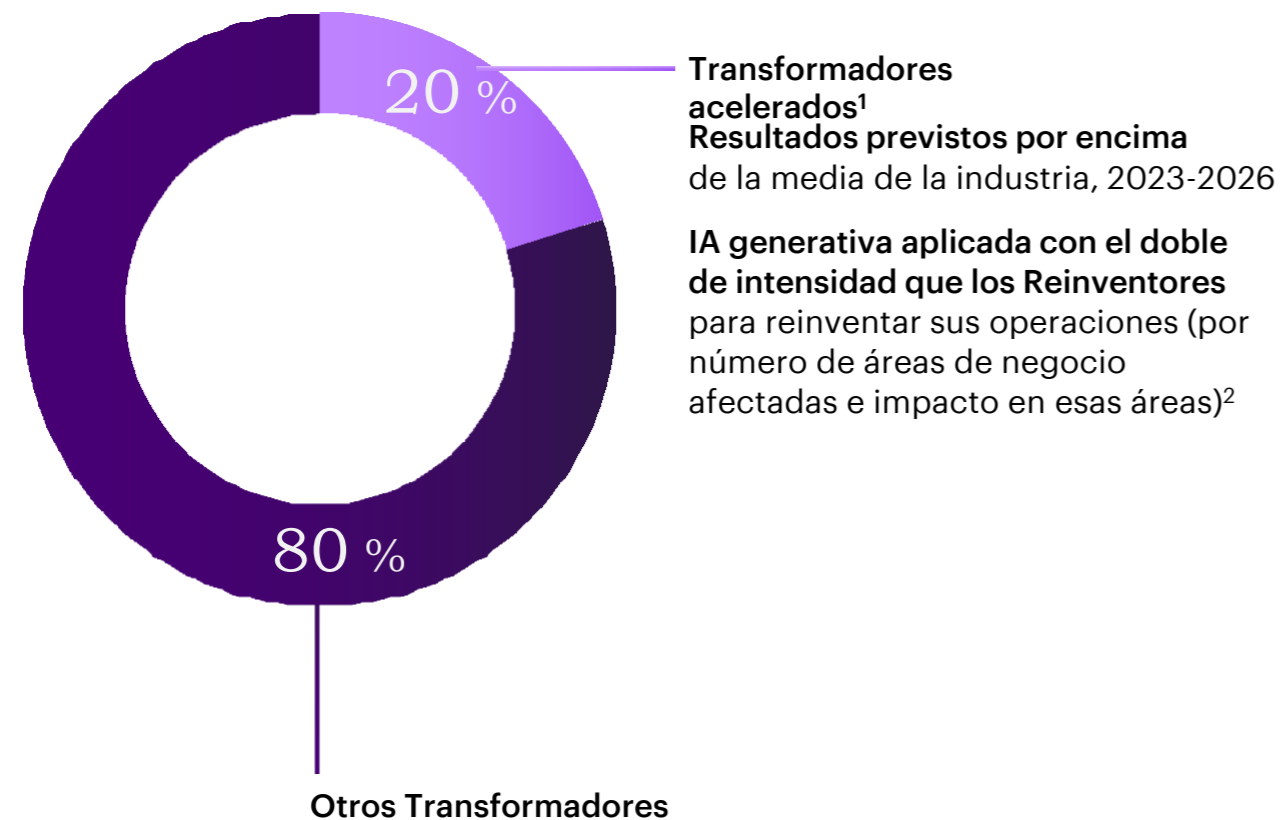
Entre los Transformadores, un grupo pequeño y muy motivado de “Transformadores acelerados” tiene previsto aplicar la IA generativa con el doble de intensidad que los Reinventores actuales. Eso significa que usarán IA generativa para reinventar más funciones y áreas de negocio de la empresa, por lo que el impacto será mucho mayor. De hecho, estos futuros Reinventores aumentarán sus ingresos a un ritmo igual o incluso superior al de los Reinventores de hoy en los próximos cinco años (**Figura 3**).

La mayor parte de los ejecutivos comprende la escala de esta oportunidad, pero solo el 15% ven la IA generativa como una amenaza.

Esta asimetría resulta preocupante. Las organizaciones deben estar preparadas para aprovechar la oportunidad que ofrece la IA generativa, pero sin subestimar los efectos de esta tecnología en su industria y en la ventaja competitiva.

La IA generativa puede ser un catalizador del cambio, permitiendo que algunos Transformadores acelerados reduzcan la brecha de valor con los Reinventores actuales.

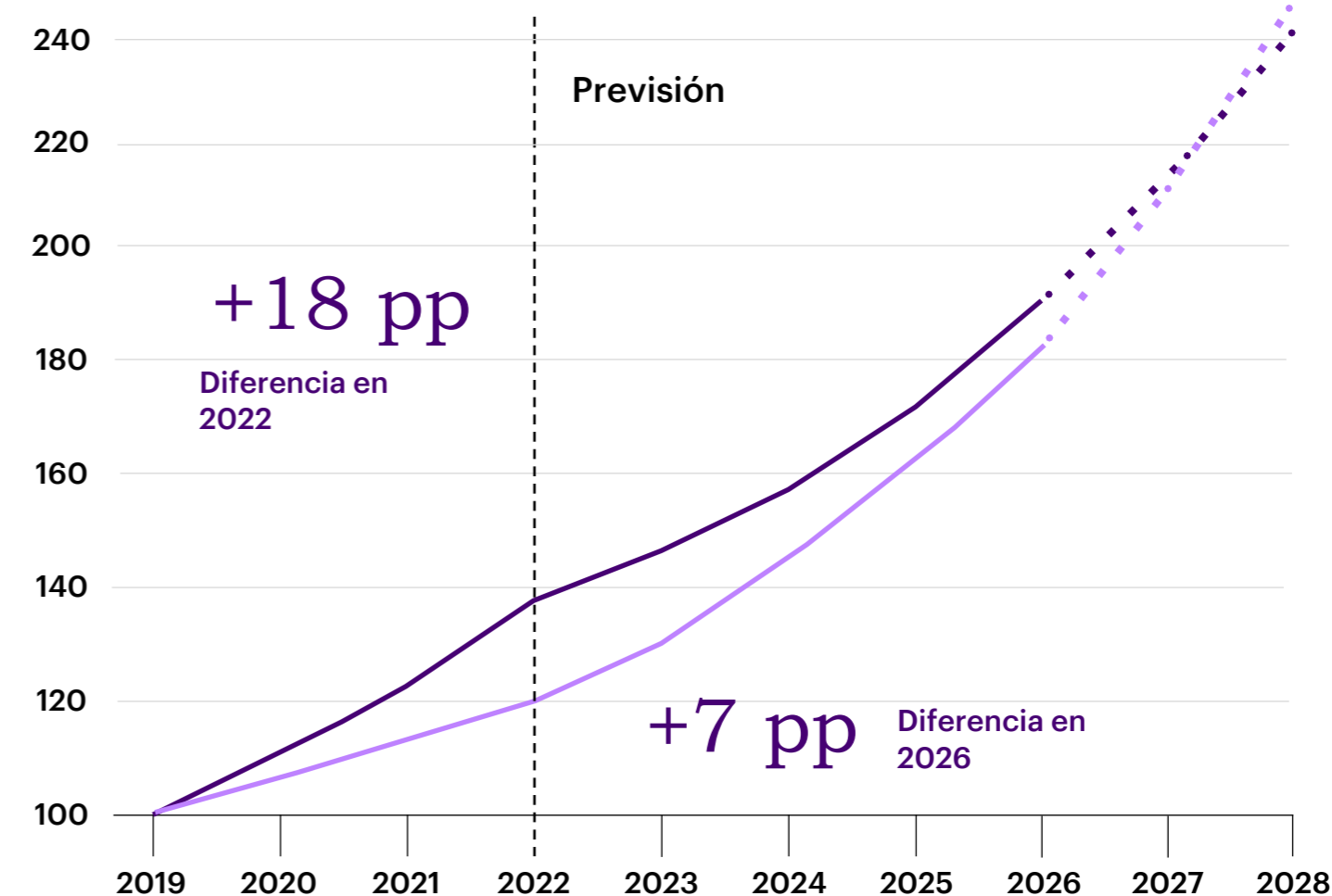
Identificación de Transformadores acelerados



Brecha de valor financiero entre Reinventores y Transformadores acelerados³


Aumento de ingresos indexado (2019 = 100)

■ Reinventores (n = 136) ■ Transformadores acelerados (n = 243)



1) Identificados por resultados previstos por encima de la media de la industria en 2023-2026. 2) Medido por el número de funciones/áreas de negocio que se podrían reinventar con IA generativa y por el nivel de impacto en esas áreas. 3) 2019-2022 = CAGR basado en valores reales, 2023-2026 = expectativas propias, pruebas de estrés y opinión de analistas. Fuente: Encuesta de Accenture sobre reinvencción (oct.-nov. 2023); muestra: total 1500, Reinventores 136, Transformadores acelerados 243



A smart speaker is in the foreground, with a child in a pink dress in the background. The scene is set in a living room with a white sofa and a window.

En qué consiste el éxito y cómo conseguirlo

Las empresas deben ser capaces de usar la IA generativa para reinventarse. No es la única tecnología disponible y tampoco será la última revolución tecnológica, pero parece claro que se trata de una apuesta segura. Las empresas competirán para ver quién es capaz de dominarla en menos tiempo y generar un valor tangible. Eso es algo que no todo el mundo ha aceptado todavía, pero lo harán tarde o temprano.

Para culminar con éxito una estrategia de reinversión se necesitará un objetivo, una evaluación imparcial de la situación competitiva por parte del CEO y su equipo, y una ejecución sistemática de la estrategia de reinversión con cinco imperativos generales.

Presentamos a continuación algunos ejemplos de clientes para describir esos **imperativos en el contexto de la IA generativa**.

Muchos de los altos ejecutivos de nuestros clientes tienen un estilo de liderazgo basado en el valor y el talento. Con la excepción del CIO, faltan conocimientos sobre la base digital y se aprecian además diferencias de enfoque, inversión y velocidad en IA responsable. En general, solo los Reinventores adoptan una estrategia de reinversión continua y desarrollan las capacidades necesarias para ejecutarla lo antes posible.

01/

Liderar con valor

02/

Comprender y desarrollar una base digital segura con IA

03/

Reinventar el talento y la forma de trabajar

04/

Eliminar carencias en IA responsable

05/

Impulsar la reinversión continua

01/

Liderar con valor

Hay que pasar de casos de uso aislados a dar prioridad a capacidades de negocio en toda la cadena de valor, basándose en una evaluación objetiva del business case, la situación de la empresa y la rentabilidad.

Las empresas pueden realizar dos tipos de inversiones: inversiones seguras que ofrezcan mejoras de productividad y apuestas estratégicas que resulten en ventajas competitivas, incluyendo una transformación de la industria. La primera opción es la mejor si se carece de una sólida base digital, ya que permite incorporar la IA generativa a las plataformas existentes y acelerar el desarrollo de la base digital. Si ya se cuenta con una base digital sólida, es necesario combinar ambos tipos de inversión. No hay una forma “fácil” de aplicar la IA generativa, ya sea para mejorar la productividad o con fines más estratégicos.

Acciones

- Analiza el potencial de reinventar tu cadena de valor y desarrollar capacidades integrales de negocio con IA generativa y nuevas formas de trabajar. Ejecuta la estrategia con decisión en lugar centrarte en casos de uso limitados a funciones concretas, como hacen muchos clientes.
- Usa el valor como criterio básico para todas las capacidades de negocio que decidas reinventar con IA generativa. Con demasiada frecuencia, los clientes tienen pilotos y pruebas de concepto sin un mecanismo aprobado por la dirección para evaluar el valor de negocio. Esto es algo que ya hemos visto antes. Hay que actuar rápido para generar valor tangible, y eso obliga a tomar decisiones.
- Identifica apuestas estratégicas en las que la tecnología cree fuentes de valor diferenciadas que no puedan ser replicadas con facilidad por la competencia. Determina si puedes ejecutar tu estrategia o corres el riesgo de que se te adelanten los competidores por falta de preparación de tu organización o base digital, incluido el talento, y traza un plan acorde a tu situación.
- Reorienta tu organización, pasando de funciones aisladas a capacidades integrales de negocio y decisiones basadas en una arquitectura de datos unificada y equipos interdisciplinarios. Eso te permitirá identificar oportunidades en la cadena de valor y acceder a nuevas fuentes de valor para la empresa.

Roche: eliminación de barreras para tratar el cáncer con datos

Los nuevos avances en ciencia, datos e IA se combinan para ofrecer la posibilidad de adaptar el tratamiento a cada persona.

Pero para aprovechar esa oportunidad se necesita una nueva forma de trabajar que derribe barreras en todo el ciclo de atención al paciente.

Es habitual que los profesionales sanitarios no puedan acceder a todos los datos del paciente que necesitan, ya que están repartidos por distintos sistemas. Para hacer frente a este problema, Roche está creando plataformas que combinan datos de diferentes fuentes. Una de esas plataformas es su centro oncológico, que analiza de forma segura datos de pacientes de distintas fuentes y funciona como un espacio de colaboración para los médicos. De este modo, el tratamiento se puede prescribir con más rapidez en un campo en el que el tiempo es vital.

02/

Comprender y desarrollar una base digital segura con IA

Hay que invertir en tecnología que funcione sin problemas y permita la creación continua de nuevas capacidades.

La IA generativa requiere una arquitectura empresarial radicalmente nueva. Los datos son más fluidos y desestructurados, y aumenta la importancia de los datos sintéticos. Por eso el 67% de los Reinventores creen que sus empresas tendrán que introducir cambios importantes en sus estrategias de datos si quieren aprovechar la IA generativa. Ahora que aparecen nuevos modelos fundacionales todas las semanas, las empresas tienen que usar los modelos adecuados para cada capacidad. Las aplicaciones con arquitectura flexible y preparadas para IA permiten acceder a modelos fuertes aprovechando colaboraciones de ecosistema. Los Reinventores consideran su base digital una competencia clave. Con respecto a las demás organizaciones encuestadas, hay 1,8 veces más Reinventores con una base digital avanzada y los Reinventores tienen nueve veces más probabilidades de invertir en la cancelación de la deuda tecnológica.

Acciones

- Analiza lo que es para ti la “base digital” y haz una evaluación objetiva de tu tecnología para comprender cómo es tu base digital con respecto a la industria y, sobre todo, con respecto a lo que necesitas para usar IA generativa. Define un plan a partir de lo que ofrece más potencial de reinvención en tu situación.
- Analiza cómo debe ser una infraestructura de datos e IA y lo que necesitas para crearla.
- Comprueba que el CIO incorpora prácticas de ciberseguridad desde el principio en el ciclo de vida de todas las tecnologías y que cuentas con una sólida cultura de seguridad que da prioridad a la resiliencia.
- Actualiza tu estrategia para comprimir el ciclo de reinvención, adaptándola a tu ecosistema tecnológico y de colaboraciones. Determina si la relación riesgo-beneficio es correcta y plantéate la posibilidad de recurrir a colaboraciones para ir más rápido.
- Mide con todo rigor cuánto has avanzado hacia el objetivo de que el 50% de tu inversión en tecnología contribuya a la innovación.

Empresa petrolera nacional del sudeste asiático: simplificación de volúmenes de datos

Como muchas otras empresas en la industria del petróleo y gas, esta petrolera cuenta con grandes volúmenes de datos en distintos formatos y genera aún más diariamente.

La ausencia de un sistema eficaz de acceso y búsqueda de datos no solo estaba ralentizando la toma de decisiones, sino que también aumentaba el riesgo de accidentes por falta de datos. Las operaciones de mantenimiento y reparación de oleoductos consumían mucho tiempo, ya que técnicos e ingenieros tenían que repasar páginas y páginas de documentos históricos para predecir dónde podían surgir problemas.

Tras realizar un análisis general de la situación, la empresa decidió introducir IA generativa y búsquedas cognitivas. Eso le ha permitido sacar el máximo partido a sus datos e impulsar el crecimiento. Su nueva base de conocimientos contiene más de 250.000 documentos con información con y sin estructura, encuentra cualquier información que busquen los usuarios y la convierte al formato deseado. En el front-end, un nuevo motor de búsqueda simplifica y acelera la búsqueda de información importante, lo que permite “chatear” con los datos de

la empresa para encontrar lo que se busca de forma rápida y conversacional, lo que facilita la toma de decisiones y aumenta la confianza del personal.

La velocidad de acceso a la información contribuye a reducir el tiempo improductivo, ya que ahora es posible acceder casi al instante a datos históricos como, por ejemplo, cuándo fue la última vez que se revisó o reparó un equipo. También acelera el proceso de incorporación al sustituir gruesos manuales por un sencillo motor de búsqueda para transmitir conocimientos complejos. En definitiva, el nuevo sistema integrado permite encontrar información con mínimo esfuerzo, automatiza el proceso de obtención de conocimientos para distintos empleados de la organización y ayuda a evitar accidentes.

03/

Reinventar el talento y la forma de trabajar

Hay que tener una idea clara de cómo reinventar el trabajo, transformar la plantilla y preparar a los empleados para el mundo de la IA generativa.

Una de las principales razones para fracasar con IA generativa es la incapacidad de las empresas para definir desde el principio cómo hay que reinventar el trabajo y transformar la plantilla. Eso requiere una nueva forma de gestión que fomente el aprendizaje continuo a todos los niveles, incluidos los altos ejecutivos. Otro motivo es la falta de competencias básicas sobre gestión del cambio y sobre cómo liberar el potencial del personal, que supone poner a las personas en el corazón del cambio y tener líderes con distintas habilidades.

Los Reinventores son dos veces más proclives a prever aumentos de productividad del 20% o más en los próximos tres años. Dos de cada tres creen que, gracias a la IA generativa, el trabajo será más gratificante y satisfactorio. Entre todos los ejecutivos encuestados, el 95% esperan que la IA generativa cree nuevos puestos de trabajo en sus plantillas.

Acciones

- Define una estrategia de talento que identifique cómo va a cambiar el trabajo, documente el impacto en distintos puestos y determine las habilidades necesarias para cada caso de uso de IA generativa. Toma decisiones sobre cómo aprovechar el talento liberado con transparencia.
- Desarrolla sólidas competencias sobre gestión del cambio que sean las mismas en todas las áreas y que den prioridad a las personas, de modo que puedas determinar el impacto de la IA generativa sobre los empleados y sus experiencias.
- Desarrolla (a nivel interno o recurriendo a colaboraciones) las capacidades de aprendizaje continuo necesarias para hacer posible la reinvención. Prepara a los empleados para la IA generativa con iniciativas de aprendizaje continuo que les permitan adquirir las habilidades que exige el mercado y tener una participación activa en el cambio.
- Revisa las capacidades de RR.HH. e invierte en las competencias y tecnologías necesarias para alcanzar los objetivos de reinvención. Los RR.HH. son una parte básica de la estrategia de negocio.
- Revisa la propuesta de valor a tus empleados y comprueba que hace que se sientan "Net Better Off" en el trabajo, respetando tus compromisos en el uso de IA generativa.



Los líderes tienen que partir de sus cadenas de valor para determinar cómo deben cambiar sus procesos básicos y el propio trabajo. En comparación con otros grupos, los Reinventores dedican más tiempo a estudiar cómo reinventar el trabajo. Más de la mitad (52 %) piensan que sus empresas ya están intentando rediseñar el trabajo para incorporar nuevas tecnologías como IA generativa. Y casi tres de cada cuatro (74 %) consideran buena su colaboración con los empleados en el diseño de nuevas funciones y actividades. De este modo convierten el cambio en un aspecto integral de la cultura corporativa y hacen que los empleados sean parte del proceso. Las empresas acelerarán su reinvención si consiguen que las personas (empleados, clientes e interesados) se sientan responsables del cambio y lo defiendan como algo propio.

Las habilidades se tienen que adaptar a los cambios en toda la cadena de valor. Para eso se necesita una estrategia de talento que esté basada en habilidades y sea tan precisa como la estrategia tecnológica. Según nuestro estudio, el 86% de los Reinventores tienen una sólida estrategia de talento para adquirir las habilidades que necesitarán en los próximos tres años (frente al 63% de los Optimizadores). La IA puede resultar muy útil a las organizaciones, asignando personas a nuevos roles en los que pueden rendir mejor e impulsar sus carreras profesionales. La mayor parte de los Reinventores (56%) se ven “muy preparados” para usar la IA para identificar carencias de talento y ofrecer oportunidades de formación personalizadas a sus empleados (frente al 16% de los Optimizadores) y el 42% ya utilizan IA para crear equipos con la estructura y la composición más adecuadas.

Empresa biofarmacéutica: una reinvención a la altura de su ambición

Una empresa biofarmacéutica aspira a ser la organización de investigación científica líder en el descubrimiento y desarrollo de nuevos tratamientos.

Esta empresa de vacunas y moléculas pequeñas está intentando reinventarse para convertirse en un líder farmacéutico de grandes moléculas y multiplataforma.

Esta transformación requiere nuevas técnicas para estudiar células y proteínas y la forma en que interactúan, además de una gran capacidad de computación para analizar vías biomecánicas complejas. También implica colaborar con diferentes empresas para cumplir ambiciosos objetivos clínicos. La reinvención de la empresa ha supuesto una importante inversión para modernizar la tecnología de su base digital. La empresa también ha implicado a los empleados en su estrategia de reinvención.

La empresa está desarrollando nuevos cursos y experiencias de liderazgo para fomentar las mentalidades y las nuevas formas de trabajar que exigen sus ambiciosos objetivos. Eso incluye la participación de su personal en el proceso de diseño. También está trabajando en un programa para formar a miles de empleados durante el próximo año y convertirlos en expertos en IA generativa, de modo que no solo sepan lo que es, sino que puedan desarrollar y crear soluciones o integrar la IA generativa en soluciones existentes. Además, esta empresa está decidida a incorporar al talento adecuado cuando sea preciso y cuenta ya con un programa de becas que ofrece oportunidades a veteranos de guerra, empleados que quieren dar un giro a su carrera profesional y personas sin título universitario.

04/

Eliminar carencias en IA responsable

Hay que diseñar y usar la IA para generar valor al tiempo que se mitigan los riesgos.

El uso sistemático de IA responsable será fundamental para evitar consecuencias imprevistas que pueden afectar a toda la empresa. También es necesaria una preparación adecuada para nuevas normativas. La Unión Europea, por ejemplo, ha alcanzado un acuerdo preliminar sobre la primera regulación completa de la IA en el mundo. Las sanciones a organizaciones que no cumplan las normas podrían llegar al 7% de la facturación anual en caso de usos prohibidos de la IA⁴.

Pero de momento sigue habiendo mucha diferencia entre lo que se dice y lo que se hace acerca de la IA responsable. Casi todas las organizaciones (96%) apoyan un cierto

grado de regulación oficial de la IA⁵, pero apenas el 2% de las empresas afirman haber adoptado la IA responsable en toda su organización⁶ y solo el 31% tienen previsto hacerlo en los próximos 18 meses. Ante cuestiones tan simples como “¿Conoce todas las partes de su organización donde se utiliza IA?” y “¿Sabe cuál es el riesgo y cómo gestionarlo?”, muchos CEOs responden “no” a la primera pregunta y “estamos trabajando en ello” a la segunda. Para eliminar estas carencias se necesita algo más que un marco de IA responsable para gestionar el riesgo y hacer un uso ético y sostenible de la IA; hace falta un plan que pase de las palabras a los hechos.

Acciones

- Adopta principios de IA responsable con normas y responsabilidades claras de diseño y uso.
- Aplica los principios de IA responsable con un programa formal (respaldado por inversión y tecnología) que utilice las mejores herramientas y tecnologías para verificar de manera sistemática la imparcialidad, explicabilidad, transparencia, precisión y seguridad de la IA, que incluya medidas de mitigación y que facilite la supervisión continua.
- Realiza evaluaciones cualitativas y cuantitativas para analizar los riesgos de casos de uso, aplicaciones y sistemas de IA en tu organización. Comprueba que los nuevos casos de uso incorporan IA responsable en todos los entregables mientras desarrollas las capacidades. Todos los casos de uso deben describir los riesgos y la forma de mitigarlos.
- Implica a todas las funciones en programas de evaluación de impacto en la plantilla, cumplimiento legal, sostenibilidad, privacidad y seguridad.



Autoridad Monetaria de Singapur: aplicación de un innovador programa de IA responsable

Cada vez más empresas de servicios financieros recurren a la IA para ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional al tiempo que optimizan las operaciones y reducen los costes.

La Autoridad Monetaria de Singapur (MAS), que es el banco central y el regulador financiero del país, conocía las ventajas que ofrece la IA a las instituciones de servicios financieros, pero también era consciente del riesgo de consecuencias imprevistas para la industria, como modelos de IA que rechacen solicitudes de tarjetas de crédito por razones de sexo, raza o religión, o el cobro de primas de seguro más altas a personas que viven en una zona determinada. La MAS sabía además que las instituciones tendrían que enfrentarse a cuestiones de ética, rendición de cuentas y transparencia en relación con esos problemas.

Al ser uno de los primeros organismos de regulación financiera con un programa especializado en IA responsable, la MAS ayuda a las instituciones a evaluar sus soluciones de IA y analítica de datos según principios de imparcialidad, ética, responsabilidad y transparencia. Para ello creó Veritas, un consorcio industrial que tiene ya más de 25 miembros y que fomenta la adopción de esos principios en instituciones financieras y empresas tecnológicas. A fin de extender la evaluación a todo el ciclo de vida de desarrollo de software de IA y analítica de datos, utiliza una exhaustiva lista de control que cubre:

- La definición de una nueva metodología de evaluación ética y de rendición de cuentas para crear un marco descriptivo de compromisos éticos, conceptos de justicia y principios
- La extensión y mejora de la metodología de evaluación de imparcialidad para que las instituciones puedan definir sus objetivos en este campo, identificar atributos de personas y prejuicios, y desarrollar estrategias de mitigación
- La definición de una metodología de evaluación de transparencia para que las instituciones puedan determinar el nivel de transparencia necesario para interpretar predicciones de modelos de aprendizaje automático

La metodología se ha puesto a prueba en casos de uso como suscripción de pólizas predictiva, marketing de clientes o detección de fraudes. Veritas introdujo también la primera herramienta de IA responsable en la industria financiera, un programa extensible de código abierto con sencillas funciones y una intuitiva interfaz de usuario que facilita la evaluación y adopción de IA responsable.

La MAS es el primer organismo regulador que ha publicado una guía exhaustiva sobre estos principios para que las instituciones financieras puedan pasar de la teoría a la práctica, generando valor con IA de manera responsable y creando un futuro mejor para millones de consumidores en todo el mundo.

05/

Impulsar la reinvencción continua

La reinvencción no termina nunca porque el cambio es constante. Las organizaciones no pueden enfocarla como un esfuerzo puntual que se realiza cada pocos años.

Tienen que adquirir la capacidad de reinventarse de manera continua y alterar parte de su ADN para seguir operando y reinventándose sin generar una presión excesiva.

Las empresas deben aumentar en todo momento su agilidad organizativa y convertir el cambio en una competencia básica. Eso hará que estén abiertas a nuevas ideas, pero requiere una cultura y una mentalidad de cambio continuo apoyado en una base digital flexible que haga posible la adopción rápida y a escala

de la IA generativa. Casi el doble de Reinventores que de Optimizadores piensan que sus organizaciones son muy eficaces a la hora de ejecutar nuevas estrategias y objetivos de rendimiento en respuesta a cambios en el panorama empresarial.

La IA generativa ha democratizado la inteligencia artificial y ha hecho que la tecnología sea mucho más humana. Eso significa que el camino hacia la reinvencción es mucho más rápido de lo que se pensaba hace apenas un año, ya que la tecnología puede redefinir por completo las cadenas de valor. Las organizaciones que hagan apuestas ambiciosas para reinventarse y comprendan la importancia de combinar la tecnología con el ingenio humano serán más resilientes y podrán generar valor a largo plazo.



Esto es lo que debes preguntarte:

- ¿Tienes una visión clara de la reinvención para alcanzar una nueva frontera del rendimiento?
¿Qué papel tienen la tecnología y la IA (incluida la IA generativa) en tu estrategia de reinvención y cuándo crees que te permitirán acceder a más valor?
- ¿Estás probando la IA generativa? Si es así, ¿cómo piensas aprovecharla? Más allá de soluciones puntuales, ¿utilizas IA generativa para impulsar el cambio en todos los ámbitos y facilitar la reinvención empresarial?
- ¿Sabes cuál es el nivel de madurez de tu base digital? ¿Cuáles son tus prioridades para aumentar la madurez de todos los elementos de la base digital? ¿Dispones de los conocimientos necesarios para ello en todos los niveles de tu organización?
- Las personas son básicas para la reinvención. ¿Qué haces para crear una organización dinámica que impulse la reinvención, facilite el cambio continuo y haga que los empleados se sientan "Net Better Off" ahora y en el futuro?
- ¿Sabes dónde se usa (y dónde se usará) IA en tu organización y cuáles son los riesgos potenciales? ¿Tienes la estrategia y los recursos necesarios para desarrollar capacidades sistémicas de IA responsable que garanticen que la reinvención de tu empresa con IA sea humana por diseño, justa, transparente, segura y sostenible?

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 743 000 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 nuestras fortalezas en tecnología con una experiencia contrastada en distintos sectores económicos, funciones empresariales y alcance global. Tenemos la capacidad única de ofrecer resultados tangibles a través de nuestra amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Accenture Song.

Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de 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, nuestros accionistas, nuestros socios y la sociedad en general. Más información en www.accenture.com

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 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 las propiedades del documento. Sin embargo, la situación global evoluciona rápidamente y puede cambiar. El presente documento se ofrece con fines meramente informativos, no tiene en cuenta las circunstancias específicas del lector y no pretende sustituir la opinión de 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.

Referencias y metodología

1. [Índice Pulse of Change de Accenture, 2024](#)
2. [Encuesta trimestral Pulse of Change de Accenture a altos ejecutivos, octubre 2023](#)
3. Accenture, Trabajo, plantilla, empleados: Reinención en la era de la IA generativa, 2024
4. [Comisión Europea, *Commission welcomes political agreement on AI Act* \(europa.eu\), 9 de diciembre de 2023](#)
5. [Encuesta trimestral Pulse of Change de Accenture a altos ejecutivos, octubre 2023](#)
6. Encuesta de Accenture a CEOs sobre IA, agosto-septiembre 2023

Los demás datos proceden de nuestro estudio “Reinención integral de la empresa”. En octubre y noviembre de 2023, Accenture Research realizó una encuesta a 1500 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 y las industrias representadas fueron 19. Analizamos el aumento de ingresos en los tres grupos de empresas (Reinventores, Transformadores y Optimizadores). Para el período 2019-2022 utilizamos datos reales (CAGR) de S&P Global, mientras que para 2023-2026 usamos las previsiones de la encuesta en los respectivos horizontes temporales y obtuvimos otros valores extrapolando datos de tendencias. Las expectativas de los encuestados fueron comparadas con previsiones de analistas.

Todos los ejemplos para los que no se indica la fuente se basan en proyectos de Accenture para clientes.

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.

Copyright © 2024 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.