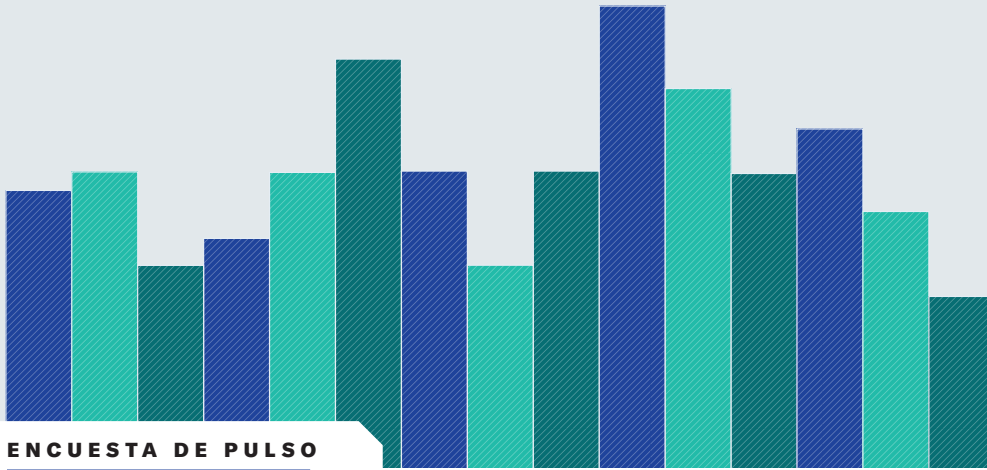




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



ENCUESTA DE PULSO

Impulsar la adopción de tecnologías emergentes en América Latina



Patrocinado por

NTT DATA

PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Todos los negocios se han convertido en un negocio digital y mantenerse a la vanguardia en la actualidad significa aprovechar las tecnologías emergentes para respaldar las formas de hacer y crear nuevos modelos de negocios de última generación. Las compañías latinoamericanas deben invertir en tecnologías innovadoras como medida esencial para abordar los desafíos que enfrentan en torno a su necesidad de crecimiento, mejora de la productividad y resiliencia.

Actualmente, vale la pena explorar varias tendencias tecnológicas de alto potencial para las compañías latinoamericanas. Pero aprovechar estas tendencias significa que los líderes comerciales deben inspirar e implementar con éxito transformaciones en sus compañías, tales como:

- Asumir mayores riesgos, estar abiertos al fracaso y al aprendizaje, y cambiar la mentalidad de “este proyecto no puede salir mal” a “aprendamos todo lo que podamos”.
- Adaptarse a las funciones, responsabilidades y relaciones de los clientes y empleados. Aprovechar al máximo las tecnologías emergentes requiere que las compañías pasen de “el jefe decide” a “nuestra inteligencia artificial ha sugerido un par de alternativas”.
- Asimilar tecnologías innovadoras en los procesos y sistemas de la compañía para operar de maneras renovadas, pasando de “viajemos a la sede central para la reunión mensual del comité” a “tengamos la reunión mensual en los metaversos”.
- Adaptar cómo se gestiona el mundo físico, al aprovechar las nuevas tecnologías, y pasar de “esperemos los resultados de ventas para reubicar a los empleados” a “reorganicemos a los empleados ahora en función del tráfico peatonal actual”.
- Adoptar modelos comerciales novedosos o mejorados para impactar directamente en las ganancias de la compañía, pasando de “vendemos bienes” a “vendemos tokens no fungibles”.

Los posibles beneficios de involucrar las tecnologías emergentes son enormes, pero el camino para lograrlo presenta obstáculos. Los líderes, por ejemplo, deben seleccionar las tecnologías más adecuadas para el negocio, proponer usos que beneficien claramente a la organización, obtener fondos para realizar la inversión correspondiente y tener el talento adecuado para la implementación o llevar a cabo la gestión del cambio con las personas involucradas.

NTT DATA ha patrocinado esta investigación llevada a cabo por Harvard Business Review Analytic Services para ayudar a determinar cómo las compañías latinoamericanas aprovechan las tecnologías emergentes y superan los obstáculos mencionados anteriormente. Este estudio constituye un punto de vista único sobre cómo las organizaciones líderes de América Latina están innovando al utilizar las últimas tecnologías y por qué lo están haciendo.

Estamos seguros de que este informe será de utilidad cuando evalúe iniciativas de tecnologías emergentes para su organización. Esperamos contribuir a su éxito aprovechando al máximo las infinitas posibilidades que nos depara el futuro.



Alberto Otero

Partner, Head of Digital Technology Americas

NTT DATA Europa y LATAM

Impulsar la adopción de tecnologías emergentes en América Latina

Organizaciones de todo el mundo están adoptando tecnologías emergentes para reinventar los procesos comerciales, impulsar la eficiencia y mejorar la experiencia del cliente. Las organizaciones latinoamericanas (LATAM) no son la excepción.

Impulsadas por una sólida infraestructura digital y el comportamiento del consumidor, las compañías latinoamericanas son conocidas por su “disposición a experimentar, una predisposición a probar cosas nuevas y deseos de ser los primeros en adoptarlas”, según Felipe Monteiro, profesor de estrategia y director académico del Índice de Competitividad por el Talento Global del INSEAD en Francia.

De hecho, según una encuesta llevada a cabo en mayo de 2022 por Harvard Business Review Analytic Services, de 316 ejecutivos en seis países de América Latina (Brasil, México, Perú, Argentina, Chile y Colombia), el 90 % de los ejecutivos afirma que las tecnologías emergentes son extremadamente o muy importantes para el éxito futuro de una organización. Una proporción similar (87 %) dice que ha aprovechado las tecnologías emergentes extremadamente bien o muy bien en los últimos dos años. Estas tecnologías emergentes incluyen inteligencia artificial (IA), metaverso, blockchain, 5G, biométrica, computación frontera, robótica avanzada, gemelos digitales, computación cuántica, impresión 3D y realidad virtual/aumentada.

La implementación de tecnologías emergentes es un fenómeno relativamente nuevo para las organizaciones de LATAM, según Rafael Heringer, director de tecnología de Itaú Unibanco, una compañía de servicios financieros con sede en Brasil. En el pasado, dice, los líderes de la región “esperaban que se probara una tecnología” antes de invertir el tiempo y los recursos necesarios. Eso está cambiando, explica, a medida que la transformación digital, una afluencia de capital de los inversionistas y un próspero ecosistema de compañías emergentes alientan a los ejecutivos a “abrir sus ojos” al potencial comercial de implementar soluciones innovadoras.

Sin embargo, para que la adopción digital de tecnologías emergentes se convierta en una práctica comercial estándar, las organizaciones de América Latina deben superar obstáculos considerables. La escasez de talento calificado, los obstáculos de las TI y las limitaciones financieras constituyen un desafío para que las organizaciones logren un mayor éxito y expandan su uso de tecnologías emergentes.

ASPECTOS DESTACADOS



El **90 %** de los encuestados dice que las **tecnologías emergentes son extremadamente o muy importantes para el éxito futuro de una organización.**



El **88 %** están total o parcialmente de acuerdo con que **los beneficios de las tecnologías emergentes justifican el costo** de la inversión.



El **73 %** dice que **la escasez de talento y los déficits de habilidades están impidiendo la adopción efectiva** de tecnologías emergentes.

Debido al redondeo, es posible que algunas cifras de este informe no sumen el 100 %.



El sesenta y tres por ciento de los ejecutivos dice que están utilizando soluciones biométricas, como el reconocimiento de voz y el escaneo de huellas digitales, muy probablemente con la intención de acelerar la autenticación de identidad y la precisión en el desafiante panorama de seguridad actual.

Este informe examina la creciente importancia de las tecnologías emergentes en América Latina; el papel que desempeñan para impulsar la productividad, mejorar la eficiencia y mejorar los procesos comerciales; los desafíos que enfrentan las organizaciones de LATAM para impulsar la adopción digital; y las estrategias necesarias para obtener beneficios de estas soluciones innovadoras.

Disposición a experimentar

A pesar del poder de las tecnologías emergentes para alterar industrias enteras (piense en el impacto del streaming en la industria de la música), muchas organizaciones de América Latina están recurriendo a soluciones diseñadas para fines más prácticos, como la velocidad, la agilidad y la seguridad, que son inquietudes críticas para las organizaciones de todo el mundo.

Caso concreto: la computación frontera es la tecnología emergente más utilizada entre las organizaciones de LATAM, citada por el 65 % de los encuestados. **IMAGEN 1** Al migrar la computación y el almacenamiento desde un centro de datos centralizado a un lugar más cercano a donde se recopilan los datos, la computación frontera puede ofrecer mayor velocidad, confiabilidad y escalabilidad. Al mismo tiempo, el 63 % de los ejecutivos dice que están utilizando soluciones biométricas, como el reconocimiento de voz y el escaneo de huellas digitales, muy probablemente con la intención de acelerar la autenticación de identidad y la precisión en el desafiante panorama de seguridad actual.

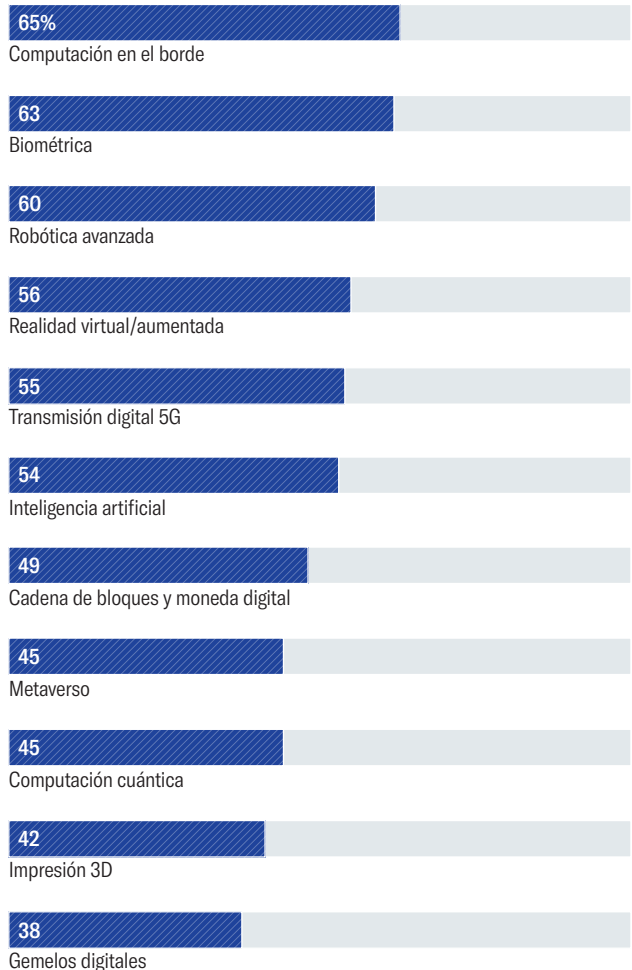
Sin embargo, hay señales de que las organizaciones de América Latina están cada vez más dispuestas a experimentar con tecnologías menos probadas. Por ejemplo, el 55 % de los ejecutivos planea aprovechar la robótica avanzada, máquinas inteligentes que pueden proporcionar a industrias, como la fabricación, una fuerza laboral virtual en el mercado laboral cada vez más reducido. Otras tecnologías emergentes en consideración incluyen la inteligencia artificial y la transmisión de datos 5G, mencionadas por el 52 % de los ejecutivos, así como el metaverso (51 %), la computación cuántica (47 %) y los gemelos digitales (44 %).

FIGURA 1

Tecnologías emergentes en uso

Las soluciones prácticas están teniendo mayor aceptación que las herramientas innovadoras entre el público en general.

¿Cuáles de las siguientes tecnologías emergentes utiliza o desarrolla actualmente su organización?



Fuente: Encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review, mayo de 2022

Al experimentar con soluciones más innovadoras, las organizaciones de LATAM están obteniendo beneficios que se extienden más allá de las mejoras de la infraestructura de TI y las mejoras de seguridad.

Piense, por ejemplo, en la incursión de Itaú Unibanco en la computación cuántica, un tipo de cálculo que aprovecha las leyes de la mecánica cuántica para resolver problemas demasiado complejos para las computadoras clásicas. La compañía de servicios financieros confía en algoritmos de aprendizaje automático inspirados en la cuántica para mejorar la precisión de los modelos utilizados actualmente para predecir la rotación de clientes. Mediante el desarrollo de nuevos

métodos cuánticos para capacitar a un modelo de retención de clientes, Itaú Unibanco planea mejorar la precisión al predecir qué clientes tienen más probabilidades de abandonar el banco y, al mismo tiempo, disminuir los tiempos de ejecución en comparación con los modelos anteriores. Heringer dice que Itaú Unibanco también está experimentando con la computación cuántica “para representar los riesgos del capital regulatorio”, el capital que un banco debe tener según lo requerido por los reguladores financieros. Para cumplir con estas estrictas regulaciones, la compañía debe clasificar sus activos en una cantidad incommensurable de opciones de cartera de inversiones, una proeza de uso intensivo de datos que Heringer dice que “se haría exponencialmente más rápido con el poder de la computación cuántica”.

Otra tecnología emergente que atrae la atención de las organizaciones de América Latina es la inteligencia artificial. “Uno de los mayores desafíos para las aerolíneas es estimar con precisión el peso de un vuelo”, dice Juliana Rios, directora de información de LATAM Airlines en Chile. Las aerolíneas dependen de esta información para determinar, por ejemplo, la cantidad de combustible que necesita un vuelo.

Durante años, LATAM Airlines examinó la información de su sistema de reservas, como la cantidad de pasajeros y piezas de equipaje, para calcular el peso de un vuelo. Pero estas estimaciones carecían de precisión. Sin embargo, al crear un modelo impulsado por IA diseñado para “predecir el género de un pasajero”, dice Rios, la compañía puede “calcular mejor el peso de un vuelo determinado y, utilizando esta información, calcular con mayor precisión la cantidad de combustible necesaria para un vuelo”. El resultado, dice, no solo es una mayor eficiencia operativa y un ahorro de costos para la aerolínea, sino también “beneficios ambientales” que se acumulan a partir de un menor consumo de combustible.

Los algoritmos de IA también ayudan a LATAM Airlines a analizar datos en tiempo real, como patrones climáticos, para informar a los pilotos y despachadores sobre las rutas óptimas para viajar, aumentando así la eficiencia de combustible.

Contar los beneficios

Más allá de generar beneficios comerciales, las tecnologías emergentes permiten a las organizaciones de América Latina abordar problemas que son endémicos en la región. “Un problema común en toda América Latina es la productividad baja, ha estado estancada durante varios años”, dice Philippe Monteiro, profesor de INSEAD. Afortunadamente, dice, “las tecnologías emergentes son facilitadores de la productividad en la región”.

Hasta la fecha, la mitad de los encuestados dice que el beneficio que más han obtenido de las tecnologías emergentes es el aumento de la productividad de los empleados y/o la reducción de los costos laborales. **IMAGEN 2**

Además de aumentar la productividad, el 46 % de los encuestados dice que las tecnologías emergentes están ayudando a las organizaciones de LATAM a mejorar la eficiencia de fabricación y producción. Considere, por ejemplo, cómo las soluciones robóticas avanzadas automatizan las tareas manuales, anteriormente llevadas

a cabo por los trabajadores de la planta, para lograr una eficiencia de alta velocidad. Otro 40 % menciona procesos comerciales mejorados y/o la toma de decisiones más rápida como ventajas principales de la adopción digital de tecnologías emergentes.

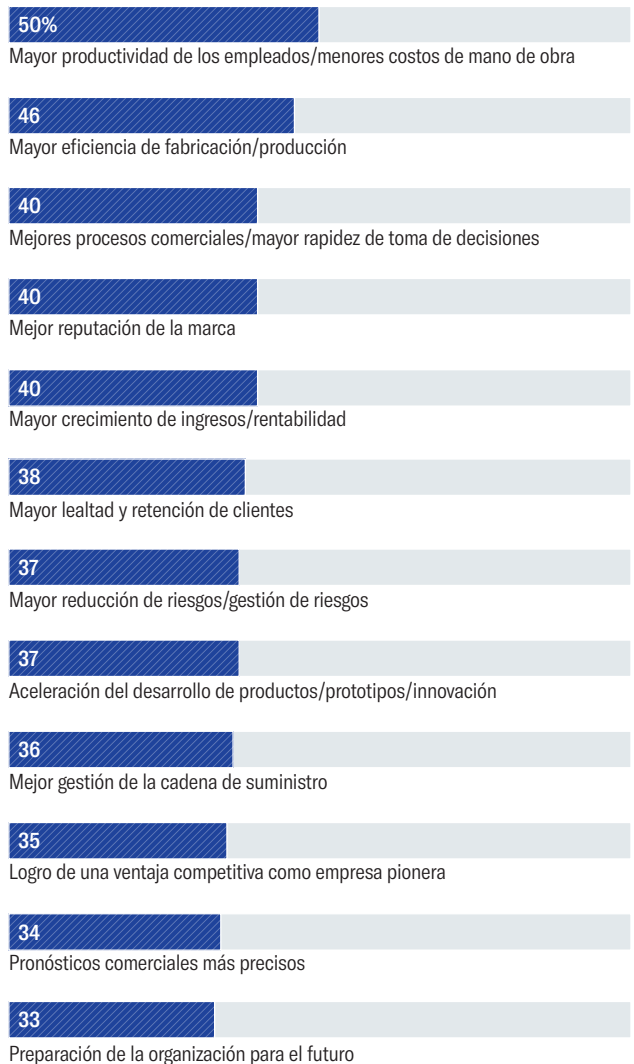
Alejandro Lammertyn es un ejecutivo con conocimiento de primera mano de la capacidad de la inteligencia artificial de mejorar en gran medida los procesos comerciales. Como director digital y de la información de Tenaris, Lammertyn dice que el fabricante y

FIGURA 2

Las ganancias en productividad son clave

La productividad, la eficiencia y la rapidez encabezan la lista de beneficios comerciales.

¿Qué beneficios comerciales ha obtenido su organización a la fecha gracias al uso de tecnologías emergentes?



Fuente: Encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review, mayo de 2022



“Los mejores talentos se están yendo de estos países. Si las compañías realmente quieren ser las primeras en adoptar tecnologías modernas y contribuir a estos ecosistemas, necesitan contar con personas bien capacitadas en tecnologías emergentes”, dice Philipe Monteiro, profesor de INSEAD.

proveedor de tubos de acero con sede en Argentina planea utilizar modelos informáticos impulsados por IA para predecir la demanda de los clientes de los productos de la compañía. Mediante el uso de algoritmos de IA, Tenaris podrá no solo optimizar los procesos de fabricación y minimizar el exceso de inventario, sino también optimizar la distribución y la entrega en una era marcada por interrupciones en la cadena de suministro. “Nuestros clientes no tienen que decirnos cuánto material necesitan o cuándo lo necesitan”, dice Lammertyn. “En cambio, con la planificación de la demanda impulsada por la IA y su pronóstico de perforación, podemos proporcionarles los materiales que necesitan cuando los necesitan”.

Los beneficios menos obtenidos de las tecnologías emergentes incluyen pronósticos comerciales más precisos y preparación para el futuro de la organización, mencionados por solo un tercio de los encuestados, muy probablemente porque estas no son las principales prioridades de las organizaciones.

Superar una variedad de obstáculos

Un entorno regulatorio en constante evolución, los riesgos de privacidad de datos y el sesgo algorítmico son problemas que requieren que las organizaciones inviertan mucho en el tiempo y el talento necesarios para seleccionar e implementar adecuadamente las tecnologías emergentes. Sin embargo, el 88 % de los encuestados están total o parcialmente de acuerdo con que los beneficios de las tecnologías emergentes justifican el costo de la inversión. Además, el 90 % de los ejecutivos indican que estas inversiones aumentarán en los próximos 12 meses.

Otro factor que impulsa una mayor inversión en tecnologías emergentes es el corto plazo en el que se ven los beneficios. El setenta y tres por ciento espera obtener un retorno de su inversión en tecnología emergente en un plazo de dos años, y el 36 % dice que tomará solo un año o menos, lo que indica altos niveles de confianza.

Dejando de lado las ventajas comerciales y el rápido retorno de la inversión (ROI -por sus siglas en inglés), las organizaciones de LATAM deben superar una serie de tres desafíos: organizacionales, tecnológicos y financieros; para que las tecnologías emergentes obtengan una mayor tracción general. El principal de estos desafíos es la falta de experiencia/conocimientos internos en tecnologías emergentes, según lo mencionado por el 39 % de los ejecutivos. **IMAGEN 3** De hecho, casi tres cuartas partes (73 %) de los encuestados afirman que la escasez de talento y los déficits de habilidades impiden la adopción efectiva de tecnologías emergentes.

“Varios países de América Latina están experimentando un éxodo intelectual”, dice Monteiro. “Los mejores talentos se están yendo de estos países. Si las compañías realmente quieren ser las primeras en adoptar tecnologías modernas y contribuir a estos ecosistemas, necesitan contar con personas bien capacitadas en tecnologías emergentes”.

Heringer de Itaú Unibanco puede dar fe del éxodo intelectual de LATAM. Dice que algunos miembros de su equipo de ciencia de datos han dejado la compañía durante los últimos cuatro años para trabajar para compañías con sede en otros países. “Encontrar y conservar el talento es el primer y mayor desafío”, dice.

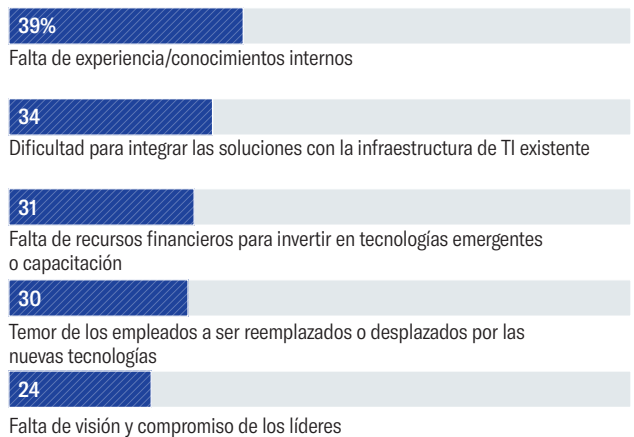
Una proporción más pequeña de ejecutivos (34 %) cita la dificultad para integrar soluciones dentro de la infraestructura de TI existente como uno de los mayores desafíos de impulsar la adopción de tecnologías emergentes. Una preponderancia de sistemas heredados y silos de datos puede ralentizar el proceso de implementación de nuevas tecnologías.

FIGURA 3

Obstáculos para la adopción digital

La escasez de talento domina los retos que enfrentan las organizaciones latinoamericanas.

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta su organización para impulsar la adopción de tecnologías emergentes?



Fuente: Encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review, mayo de 2022

“Si quieres pasar de un proyecto piloto a tener un impacto real, necesitas construir una infraestructura de datos sólida”, dice Lammertyn de Tenaris.

La falta de recursos financieros para invertir en tecnologías emergentes o capacitación es otra barrera para la adopción digital de tecnologías emergentes según el 31 % de los ejecutivos, mientras que solo el 24 % menciona una falta de visión de liderazgo y compromiso.

Estrategias para incorporar tecnologías emergentes

Afortunadamente, existen estrategias que las organizaciones de América Latina pueden utilizar para abordar los desafíos de aumentar el interés en las tecnologías emergentes e impulsar la adopción de estas herramientas. Compensar el éxodo intelectual de la región mediante la adquisición de los mejores talentos, atender las preferencias digitales únicas de los empleados, fomentar una cultura centrada en la tecnología y formar asociaciones beneficiosas son formas en que las organizaciones de LATAM pueden avanzar con soluciones innovadoras.

Para cerrar la persistente brecha de talento de la región, el próximo año más de la mitad (52 %) de los ejecutivos planea contratar talento con habilidades y experiencia especializadas en tecnología emergente.

Las organizaciones también están tomando medidas para incentivar a los empleados sobre el valor que las tecnologías emergentes pueden ofrecer a su trabajo diario. Un enfoque implica diseñar un plan de comunicaciones que describa el impacto de estas herramientas: una estrategia que el 49 % de los ejecutivos emplea para impulsar la adopción.

En un esfuerzo por contratar y retener talentos muy codiciados, dice Rios, LATAM Airlines “identificó nueve pilares en los que tuvimos que trabajar para ser aún más atractivos para el talento digital”. Por ejemplo, dice, la compañía rediseñó completamente su estructura de remuneraciones para “aportar más flexibilidad” y equidad al proceso.

LATAM Airlines continúa ofreciendo a los empleados digitales la oportunidad de trabajar de forma remota, incluso cuando muchas compañías comienzan a pedir a los trabajadores que regresen a las sucursales corporativas. “Decidimos seguir trabajando en remoto sin importar lo que pase”, dice Rios. “No solo queremos poder atraer talento digital de TI en las ciudades en las que operamos, sino también atraer talento en la región independientemente de que esté físicamente cerca de nuestra sede central. Queremos poder acceder a ese talento y que trabajen para LATAM [Airlines]”.

Una cosa es atraer talento digital; retenerlo en un mercado altamente competitivo es un asunto más desafiante. Aun así, cuando se trata de seleccionar tecnologías emergentes, es más probable que las organizaciones de América Latina busquen soluciones que puedan ayudarlos a superar a los competidores en lugar de satisfacer a los empleados. Casi la mitad (43 %) de los ejecutivos dice que deciden qué tecnología es adecuada para ellos al analizar si la solución los ayuda a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

No obstante, ignorar las necesidades tecnológicas de los empleados es una omisión grave. Por ejemplo, los criterios menos mencionados



“Los empleados son fundamentales en todo lo que hacemos. En los últimos dos años nos hemos enfocado en invertir en tecnologías emergentes y asegurarnos de que todos nuestros empleados tengan las nuevas herramientas que necesitan para hacer su trabajo”, dice Cesar Andrade, presidente de tecnología y operaciones de Interbank.

para seleccionar tecnologías emergentes incluyen factores que pueden afectar significativamente la experiencia de un empleado con una tecnología determinada. Solo un tercio de los ejecutivos mencionan la facilidad de uso de los empleados como una prueba decisiva para identificar soluciones valiosas.

Estos criterios de decisión deben cambiar para que las organizaciones mejoren la adopción digital de tecnologías emergentes. “Los empleados son fundamentales en todo lo que hacemos”, dice Cesar Andrade, presidente de tecnología y operaciones de Interbank, una compañía de servicios financieros en Perú. “En los últimos dos años nos hemos enfocado en invertir en tecnologías emergentes y asegurarnos de que todos nuestros empleados tengan las nuevas herramientas que necesitan para hacer su trabajo”.

Construir una cultura de apoyo

Además de garantizar que las herramientas sean accesibles y fáciles de usar, las organizaciones deben fomentar una cultura corporativa que promueva la apreciación de tecnologías innovadoras. De hecho, el 86 % de los ejecutivos está total o parcialmente de acuerdo con que la cultura corporativa de una organización es fundamental para impulsar la adopción de tecnología emergente.

“La cultura siempre ha sido extremadamente importante para nuestro banco”, dice Andrade. “La capacidad de probar nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajar y [adaptarse] a nuevas reglas ha sido clave para nuestro desempeño”.

Construir una cultura corporativa que promueva la adopción de tecnologías emergentes comienza con un liderazgo idóneo. El sesenta y cinco por ciento de los ejecutivos dice que un ejecutivo de TI de nivel C (por ejemplo, un director de información, director digital, director de tecnología o equivalente), es el principal responsable de identificar las soluciones que mejor se alinean a los objetivos estratégicos de una



“Que los equipos de TI y operaciones estén alineados es esencial para avanzar con las tecnologías emergentes”, dice Alejandro Lammertyn, director digital y de la información de Tenaris.

organización. Una proporción significativamente menor dice que un director ejecutivo, director, presidente o equivalente (49 %) o un ejecutivo de innovación de nivel C (47 %) es responsable de la tarea.

Poner a los profesionales de TI a cargo de la selección de soluciones tecnológicas tiene mucho sentido para Rios de LATAM Airlines. “Los equipos de TI deben ir más allá de la tecnología, comprender realmente el problema que están tratando de resolver y confiar en que pueden destacarse y contribuir a desarrollar mejores procesos comerciales y experiencias de los clientes”, dice. “Mi equipo de TI ya no tiene objetivos de TI; tienen los mismos objetivos que sus colegas comerciales”.

Los equipos que no son de TI deben desempeñar un papel superficial en el proceso de toma de decisiones tecnológicas. En el caso de Interbank, dice Andrade, el director ejecutivo de la compañía “se involucra completamente cuando TI debe hacer un cambio significativo en la arquitectura informática”. El director ejecutivo de Interbank y los socios sénior de TI también se reúnen trimestralmente para analizar los gastos futuros de TI.

Otro componente de una cultura corporativa de apoyo es la gestión del cambio. Dado que el 69 % de los ejecutivos está total o parcialmente de acuerdo con que las tecnologías emergentes están reemplazando cada vez más a los empleados, las organizaciones deben introducir prácticas de gestión del cambio, como apoyar con las oportunidades de capacitación y de mejora de las cualificaciones profesionales de los empleados que podrían ser desplazados por tecnologías innovadoras.

“Cada vez que una compañía implementa una nueva tecnología, hay cierta resistencia, principalmente debido a la falta de comprensión de los beneficios y las compensaciones”, dice Rios. Si bien algunas organizaciones crean un equipo de gestión del cambio dedicado, para ella “todas las personas que lideran una compañía en la actualidad deben responder a los cambios regularmente. Toda compañía necesita evolucionar y aprender a trabajar juntos como un equipo con los mismos incentivos. Esa es la clave para eliminar la fricción y los silos”.

Estos esfuerzos colaborativos incluyen comprender los objetivos de implementar una tecnología en particular, anticiparse al cambio y analizar el impacto de una tecnología emergente sobre el negocio.

Lammertyn está de acuerdo en la importancia de unir a los equipos de TI y comerciales para obtener beneficios de las tecnologías emergentes. “Que los equipos de TI y operaciones estén alineados es esencial para avanzar con las tecnologías emergentes”, dice. “No se puede implementar tecnología de inteligencia artificial, mantenimiento preventivo o gemelos digitales si ambos equipos no están alineados con los nuevos procesos”.

Asociaciones creadas para el éxito

Si bien la colaboración interna es imprescindible para obtener beneficios de las tecnologías emergentes, la formación de asociaciones con proveedores de servicios externos también es indispensable para las organizaciones de LATAM. El ochenta y ocho por ciento de los encuestados dice que contar con los socios adecuados es fundamental para respaldar la gestión y el uso de tecnologías emergentes.

Estas asociaciones pueden variar en términos de participación y experiencia. Por ejemplo, los socios más buscados, mencionados por el 59 %, son aquellos con conocimiento en tecnologías emergentes, que pueden identificar e implementar soluciones comerciales. **IMAGEN 4** Un porcentaje ligeramente menor (57 %) de las organizaciones está utilizando, o planea utilizar, socios cuyos servicios están listos para ser usados y pueden proporcionar tecnología, implementar soluciones y garantizar el éxito operativo continuo, mientras que el 56 % busca asesores académicos y líderes de opinión que realicen investigaciones fundamentales sobre tecnologías emergentes.

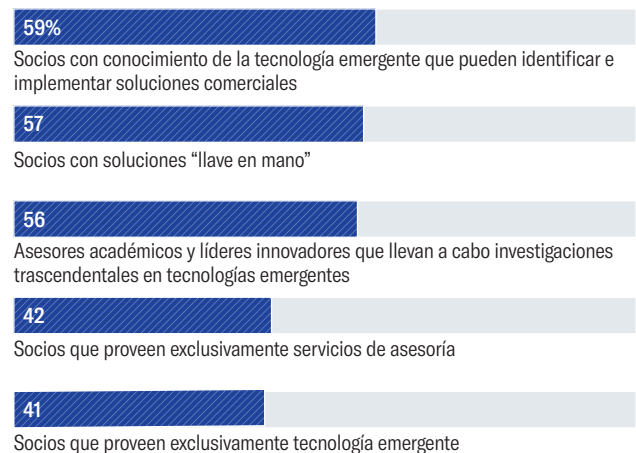
“La industria de subcontratación en [América Latina] es enorme”, dice Andrade de Interbank. “Por ejemplo, tenemos 1000 ingenieros

FIGURA 4

Socios con experiencia y conocimientos

Una variedad de asociaciones ayudan a las organizaciones latinoamericanas a subsanar las deficiencias en habilidades.

¿Qué tipos de relaciones de socios utiliza, o piensa utilizar, su organización como ayuda para implementar tecnologías nuevas y emergentes?



Fuente: Encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review, mayo de 2022



EL 88 %

de los encuestados dice
que contar con los socios
adecuados es fundamental
para respaldar la gestión y
el uso de tecnologías
emergentes.



“Siempre estamos buscando atentamente nuevas asociaciones”, dice Rafael Heringer, director de tecnología de Itaú Unibanco.

trabajando para la compañía. De esos ingenieros, 500 han sido contratados por proveedores o socios”.

En el caso de Itaú Unibanco, Heringer dice: “siempre estamos buscando atentamente nuevas asociaciones”. Un ejemplo perfecto es la colaboración de Itaú con múltiples entidades para ayudar al hospital de la Universidad de São Paulo en Brasil a lanzar su primera prueba de campo de una red 5G privada. Más que simplemente adquirir acceso a la experiencia, de acuerdo con Rios, al asociarse con una consultora digital para gestionar mejor la experiencia del cliente, LATAM Airlines ha encontrado socios valiosos con los que “compartir los riesgos, así como las recompensas. Trabajamos juntos como un solo equipo. La belleza de este modelo es que estamos juntos en esto: hemos desarrollado el equipo juntos, hemos establecido una meta juntos y nuestros incentivos están alineados”.

Innovar para el presente, invertir para el mañana

Incluso en estos primeros días de adopción, las organizaciones de LATAM están cosechando las recompensas de las tecnologías disruptivas. Las organizaciones de América Latina confían en una amplia gama de métricas para medir el éxito de aprovechar las tecnologías emergentes. Encabezando la lista de métricas mencionadas con más frecuencia está la satisfacción del cliente (por ejemplo, el Índice de Satisfacción de los Clientes [Customer Satisfaction Score, CSAT], y la Puntuación Neta del Promotor), mencionado por el 56 % de los ejecutivos, seguido de cerca por el ahorro de costos (mano de obra, operaciones) (53 %), mejor reputación corporativa (métricas de sentimiento, cobertura de medios, etc.) (52 %) y retorno de la inversión (49 %). Pero la realidad es que “hay algunas inversiones en tecnología emergente que son difíciles de medir”, dice Andrade.

Las compañías que adoptan y utilizan tecnologías emergentes están invirtiendo en su futuro. En un momento en el que América Latina

está experimentando una inversión récord en capital de riesgo, interés mundial de partes de los inversionistas y una cultura de compañías emergentes que dio la bienvenida a 18 nuevas startups unicornio solo en 2021, soluciones innovadoras como la inteligencia artificial, computación cuántica y la robótica avanzada pueden sentar las bases para el éxito a largo plazo, siempre y cuando las organizaciones de América Latina fomenten el talento, prioricen las necesidades de los empleados y busquen asociaciones que faciliten una mayor integración de las tecnologías emergentes con la infraestructura de TI existente.

Las organizaciones de LATAM deben entender que “cuando invierten en estas tecnologías, invierten en el negocio como un todo”, afirma Andrade.

METODOLOGÍA Y PERFIL DEL PARTICIPANTE

Harvard Business Review Analytic Services encuestó a 316 ejecutivos extraídos de un panel de investigación de terceros. Los encuestados calificaban para completar la encuesta si estaban familiarizados con el uso de tecnologías emergentes en su organización. El estudio se llevó a cabo a través de una encuesta en línea realizada en junio de 2022.

Tamaño de la organización	Antigüedad	Sectores clave de la industria	Funciones clave del trabajo	Países
13 % 5000 empleados o más	31 % Dirección ejecutiva/ miembros de la junta directiva	25 % Fabricación	26 % TI	34 % Brasil
41 % De 1000 a 4999 empleados	45 % Altos directivos	25 % Tecnología	16 % I+D/innovación/ desarrollo de productos	32 % México
46 % De 500 a 999 empleados	24 % Directivos intermedios	9 % Servicios financieros	9 % Dirección general/ ejecutiva	9 % Perú
0 % Menos de 500 empleados		Todos los demás sectores menos del 8 % cada uno	Todas las demás funciones menos del 8 % cada una	9 % Argentina
				9 % Chile
				8 % Colombia

Es posible que algunas cifras no sumen el 100 % debido al redondeo.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NOSOTROS

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group que lleva a cabo investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de dirección y oportunidades comerciales emergentes. Buscando proporcionar inteligencia comercial y perspectivas de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y los análisis cuantitativos y/o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas se llevan a cabo con el Consejo Consultivo de Harvard Business Review (HBR), el panel de investigación global de HBR, y la investigación cualitativa se realiza con ejecutivos de negocios sénior y expertos en la materia dentro y fuera de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services